

# Justicia pronta, ¿es justicia? Sentidos y prácticas judiciales en torno a la productividad\*

ERIKA BÁRCENA ARÉVALO

En este artículo se analizan significados y prácticas en torno a la productividad como objetivo de las evaluaciones de la actividad jurisdiccional del Poder Judicial de la Federación, observadas a partir de una etnografía realizada en la Suprema Corte de Justicia de la Nación y entrevistas antropológicas en tribunales federales. Específicamente, se analizan los significados de la complejidad de los asuntos y el tiempo que implica resolverlos, así como las estrategias que se generan en los tribunales para construir las estadísticas y para dar por terminados los asuntos por cuestiones de forma. En torno a estos significados se origina una serie de dinámicas que hace que se prioricen las evaluaciones sobre la impartición de justicia, y ello redundando en una burocratización de la justicia.

**PALABRAS CLAVE:** productividad, Poder Judicial Federal, Suprema Corte de Justicia de la Nación, significados, prácticas judiciales

## **Prompt Justice Is Justice? Judicial Meanings and Practices around Productivity**

This article analyzes meanings and practices around productivity as an objective of the evaluations on the jurisdictional activity of the Federal Judiciary, observed through an ethnography carried out in the Supreme Court of Justice of the Nation, and anthropological interviews in federal courts. Specifically, meanings regarding the complexity of the cases and the time involved in solving them are analyzed, as well as the strategies that are generated in the courts to build the statistics and to terminate the cases due to formalities. As a whole, a series of dynamics are generated around these meanings that prioritize evaluations over the administration of justice, which results in a bureaucratization of justice.

ERIKA BÁRCENA ARÉVALO

Instituto de Investigaciones Jurídicas,  
Universidad Nacional Autónoma de México,  
Ciudad de México, México  
erika.barcelona.arevalo@gmail.com

**KEYWORDS:** productivity, Federal Judiciary, Supreme Court of Justice of the Nation, meaning, judicial practices

## Introducción

**E**n *La Corte Suprema en escena. Una etnografía del mundo judicial*, estudio antropológico realizado en Argentina, Leticia Barrera (2012) sostiene que las prácticas técnico-burocráticas propias de los tribunales, como la construcción y circulación de documentos, las formas y los procedimientos, han tenido escasa relevancia dentro de los estudios jurídicos, o sociojurídicos, dado que se consideran demasiado técnicas y monótonas como para ser analizadas desde el punto de vista teórico. Sin embargo, en ellas se sustenta todo el trabajo jurisdiccional y constituyen dispositivos a partir de los cuales es posible estudiar el derecho “como un fenómeno inserto en una trama de relaciones de conocimiento, prácticas, intencionalidades, instituciones, documentos y hasta subjetividades” (2012: 155).

Como señala Clifford Geertz (1994: 202), “el derecho [...] propone un mundo en el que tengan sentido sus descripciones”, y en este caso, tratándose de los tribunales, estos sentidos se construyen y materializan en y por medio de las prácticas técnico-burocráticas cotidianas, las cuales tienden a obviarse cuando se estudia el poder judicial (Barrera, 2012). En síntesis, en palabras de María José Sarra Bayrouse Oliveira, se pretende “dar cuenta de aquellas relaciones que se mantienen opacadas en las organizaciones burocráticas, pero que ocupan un rol fundamental en el funcionamiento institucional” (2009: 69).

Existe, sin embargo, un punto ciego recurrente que la antropología tiene metodológica y teóricamente la posibilidad de explicar, puesto que, de acuerdo con Gustavo Lins Ribeiro: “la práctica de investigación en antropología, basada en el [extrañamiento], es una dinámica objetiva y subjetiva [que se fundamenta] fuertemente en la percepción/explicitación de la conciencia práctica de los agentes

---

\* Agradezco al Programa de Becas Posdoctorales de la Universidad Nacional Autónoma de México por el financiamiento otorgado, así como a la doctora Karina Ansolabehere por su asesoría.

sociales estudiados. Gran parte de la producción antropológica es, entonces, investigación sobre la conciencia práctica” (1989: 67).

Si se parte de este punto, el objetivo del presente artículo, por un lado, es analizar lo propio en relación con la autoevaluación del Poder Judicial de la Federación (PJF), centrada, como se verá, en la productividad; mientras que, por el otro, se analizan algunas de las consecuencias de estas prácticas y los significados que se articulan en torno a ellas, los cuales se configuran en la justicia que se imparte.

Para ello, se examinan tanto las prácticas como los significados que se observan en la Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN) y en los órganos federales que se encuentran en la sede del PJF de una de las entidades federativas. En lo que respecta a la SCJN, los datos fueron recogidos mediante el trabajo de campo etnográfico realizado de 2014 a 2015, que incluyó observación participante, observación no participante y entrevistas semiestructuradas.<sup>1</sup> En lo que respecta a los órganos federales, se realizó una serie de entrevistas antropológicas y pláticas informales con distintos funcionarios,<sup>2</sup> entre 2018 y 2019, todas ellas registradas en el diario de campo (Guber, 2002). En ambos espacios, el trabajo de campo se realizó principalmente con funcionarios que ocupan los puestos de secretario —o secretaria— y oficial administrativo, y los auxiliares del primero, que como se detallará más adelante son quienes se encargan del grueso del trabajo jurisdiccional, en particular en lo que respecta a la redacción de las sentencias. Aunque siempre bajo la supervisión de los titulares, en buena medida el resultado de las evaluaciones internas del PJF dependen de la eficiencia de los auxiliares.

Así, en el primer apartado de esta contribución se hace referencia a la distribución del trabajo en los tribunales federales y la distinción existente entre los asuntos simples y los complejos, crucial a la hora de enfrentar las exigencias de productividad, por el tiempo de trabajo que requieren unos y otros; en

el segundo, se ahonda en el trabajo de evaluación dentro del PJF y en las estrategias que se generan en los tribunales de la entidad federativa, que en general se orientan a la construcción de estadísticas, y en el tercero, se estudia una práctica observada tanto en la SCJN como en estos tribunales, que implica comprensiones en torno al juicio de amparo y la jurisprudencia que resultan útiles para dar por terminados los asuntos por cuestiones de forma, esto es, sin tener que entrar a estudiar las violaciones de derechos planteadas por los demandantes, lo que en esencia redundaría en una especie de “producción en serie” de las sentencias. Por último, el artículo se cierra con un apartado de conclusiones.

### **El trabajo jurisdiccional en el Poder Judicial de la Federación: los asuntos simples, los asuntos complejos y el tiempo**

El PJF está compuesto por los tribunales federales, a saber, la SCJN, el Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, tribunales colegiados de circuito, tribunales unitarios de circuito, juzgados de distrito y un órgano de vigilancia y administración de los recursos materiales y humanos, el Consejo de la Judicatura Federal (CJF).<sup>3</sup>

---

1 Para mantener el anonimato de las personas informantes no se especifica la entidad federativa.

2 Debido a las discusiones políticas en torno al género que se suscitan en la actualidad, conviene aclarar que *Desacatos* se sujeta en todo momento a lo indicado por la Real Academia de la Lengua, excepto en aquellos casos en los que se hace necesario una explicitación particular. Por lo tanto, debe entenderse que en este artículo todos los puestos que se mencionan y los plurales incluyen sin excepción la diversidad de géneros que se defiende en los ámbitos de lucha políticos. [N. del E.]

3 Artículo 94 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2021).

En el caso de los movimientos del personal que ocupa aquellos puestos que no están contemplados en la carrera judicial,<sup>4</sup> tales como ingresos, bajas, cambios de puesto o de adscripción, los titulares de los órganos jurisdiccionales toman las decisiones y las informan al CJF, dado que, constitucionalmente,<sup>5</sup> tienen la facultad de elegir a este tipo de personal. En lo que respecta a los puestos de carrera judicial —magistrados, jueces, secretarios de tribunal o de juzgado y actuarios—, existe un sistema que pretende ser meritocrático, establecido legalmente, para su ingreso, ascenso y permanencia. Por su parte, la SCJN no está sujeta al CJF, en el ánimo de no subordinar la cabeza del PJF a otro órgano.

Ahora bien, estos órganos jurisdiccionales tienen competencias para conocer una amplia variedad de asuntos, en particular la SCJN y los juzgados de distrito, en los que se registran las mayores cargas de trabajo.<sup>6</sup> Por lo que se refiere a las funciones estrictamente jurisdiccionales,<sup>7</sup> en todos los casos nos referimos a las relacionadas con la tramitación y resolución de los juicios. En términos generales, cuando una demanda se presenta ante un órgano jurisdiccional, se registra mediante la asignación de un número y pasa a un área en la que se hace una revisión preliminar sobre el cumplimiento de todos los requisitos —por ejemplo, que la presentación se dé dentro de los términos que marca la ley—. En caso de que no cumpla con estos requisitos, existe la posibilidad de que la demanda no sea admitida y el juicio se dé así por concluido.

Si se supera este primer filtro, comienza el proceso de formación del expediente, en algunos casos con el desahogo de pruebas, aunque por las competencias de los tribunales federales se integra más bien con informes y otros documentos. La última fase es la de resolución, que implica la redacción de la sentencia. Para ello, normalmente un secretario elabora un proyecto, y si se trata de un órgano con un titular, éste lo revisa y en su caso lo aprueba; por el contrario, si se trata de un órgano colegiado, es

decir, con más de un titular, el proyecto será elaborado por el secretario de uno de ellos y sometido a la consideración del resto de los titulares, en una sesión en la que el documento es discutido y aprobado. En este caso, una vez acordados los términos del proyecto por todos los titulares, el secretario que elaboró el proyecto se encargará de redactar la sentencia.

Como se ha analizado en otros trabajos (Bárcena, 2018a; 2020a), la actividad jurisdiccional no depende exclusivamente del titular, sino que involucra a distintos funcionarios, entre quienes destacan los secretarios y oficiales administrativos, aunque el hecho de que sean ellos y no los titulares quienes realizan la mayor parte del trabajo no necesariamente significa que los titulares se dediquen únicamente a firmar. Antes bien, por un lado, son los responsables del resultado del trabajo jurisdiccional en los órganos que lideran, de lo que se desprende su obligación de vigilancia y dirección; mientras que, por el otro, son sus criterios los que deben prevalecer en los proyectos y en las sentencias, en medidas y formas distintas,

---

4 Los únicos puestos de carrera judicial son los de magistrado, juez, secretario y actuario.

5 Artículo 97 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2021).

6 Para una revisión sobre las implicaciones de las amplias competencias de la SCJN, véase Pou (2016); para un recuento histórico sobre la distribución de competencias en el PJF, véase Ansolabehere (2007).

7 Hago esta aclaración debido a que en estos órganos, además de las labores propias de la resolución de los casos —funciones jurisdiccionales—, se ejecuta un sinfín de actividades administrativas que suelen ser invisibilizadas. Ejemplos de ello serían las comunicaciones entre distintos órganos —redacción de oficios—, los envíos de los expedientes al archivo judicial, la costura e integración física de los mismos expedientes y las cuestiones administrativas relacionadas con el personal. Sobre la ponderación diferenciada de las funciones jurisdiccionales y administrativas en la SCJN, véase Bárcena (2020b).



JUAN. M. GALVIS ▶ Asamblea "El Istmo es Nuestro", Juchitán, Oaxaca, 2019.

dependiendo de si se trata de un órgano colegiado o no (Bárcena, 2018a).

Otra característica importante del trabajo jurisdiccional, junto con esta descentralización relativa de la figura del juez, es que con independencia de la materia que se trate —amparo, laboral, civil—, no todos los asuntos requieren la misma cantidad de tiempo, desde luego para su tramitación, pero en particular para su resolución, cuestión que está determinada por el tipo de asunto.

En la perspectiva de los funcionarios judiciales que realizan esta tarea, existen asuntos simples y asuntos complejos (Bárcena, 2018a). Tanto en la SCJN como en los órganos federales estudiados, los asuntos simples se caracterizan por no requerir mayor estudio y sofisticación argumentativa, dado que,

por distintos motivos, darle o no la razón al demandante es una cuestión hasta cierto punto evidente. Así, por ejemplo, según la ley, si una persona cuenta con un documento firmado en el que otra persona reconoce una deuda monetaria, el solo hecho de presentar dicho documento prueba el derecho de la primera, por lo tanto, el juicio se considera una mera formalidad para obligar al pago. Éstos son asuntos “de machote”, es decir, que pueden resolverse con un formato estandarizado al que únicamente hay que modificar los datos específicos.

Los elementos que se considera que incrementan la complejidad de un asunto varían, dependiendo de si se trata de la SCJN o los órganos federales. La SCJN se considera una corte constitucional, por lo tanto, según se percibe en el propio

espacio, sus juicios son más importantes porque implican la interpretación de la Constitución y de los tratados internacionales en materia de derechos humanos ratificados por el Estado mexicano. A esto se le denomina “control de convencionalidad”. El grado de exigencia de estas interpretaciones, según el tipo de juicio, será una de las principales razones para considerar si un asunto es complejo o no. Mientras que, en los órganos federales estudiados, los principales elementos para catalogar la complejidad de un asunto se relacionan con el tamaño de los expedientes, el número y la calidad de las cuestiones que el demandante pone a consideración del tribunal, y dependiendo del tipo de asunto, la cantidad de dinero que está de por medio, o por ejemplo, si se encuentran involucrados menores de edad.

Ahora bien, en la SCJN, quién resuelve los asuntos simples y quién los complejos implica una diferencia de estatus, por lo tanto, no todos los secretarios resuelven cualquier tipo de asunto. En este espacio, los casos complejos en general están reservados, pues se considera que requieren un conocimiento jurídico especializado y constituyen un ejercicio intelectual para los mejores secretarios, aquellos que por su trayectoria profesional fuera o dentro de la institución son cercanos a los ministros y reproducen con eficiencia sus criterios (Bárcena, 2018a). Un factor importante para determinar la relevancia de estos asuntos es que constituyen principalmente el espacio en el que los ministros se disputan lo que Pierre Bourdieu conceptualiza como capital jurídico, es decir, “el monopolio del derecho de decir el derecho” (2000: 169), puesto que, según se considera, de su resolución saldrán los criterios conforme a los cuales el resto del PJF tendrá que impartir justicia.

Técnicamente, los tribunales federales también tendrían que hacer interpretaciones de constitucionalidad o convencionalidad; sin embargo, la SCJN, mediante diversas jurisprudencias,<sup>8</sup> obligatorias para el resto del PJF, ha restringido esta facultad, sobre

todo en lo que se refiere al derecho internacional de los derechos humanos. Estas jurisprudencias, a su vez, son un medio para marcar la jerarquía de la SCJN sobre el resto del PJF, fuertemente interiorizada en el ámbito institucional, por lo que los titulares de los tribunales federales suelen limitarse a aplicarlas. Por otra parte, el énfasis en la productividad, como se verá más adelante, ha contribuido a situar ahí una de las prioridades de los titulares, y no a “redefinir la jurisprudencia constitucional en materia de derechos fundamentales de acuerdo con los cambios políticos y sociales del país” (Magaloni, 2008: 283).

En cuanto a la valoración de los asuntos sencillos en la SCJN, por el hecho de que no requieren mucho más que cambiar datos, éstos llegan a ser vistos incluso como un obstáculo para el desarrollo de las carreras individuales, pues se considera que difícilmente los secretarios podrán destacarse si sólo se encargan de este tipo de casos (Bárcena, 2018a). Cabe señalar que a quienes se les asignan asuntos complejos también se les asignan asuntos sencillos, aunque en menor cantidad, en el entendido de que los primeros les llevarán más tiempo.

En el resto del PJF parece suceder lo contrario. Al igual que en la SCJN, la productividad está íntimamente relacionada con el tiempo, pero como se mencionó con anterioridad, los tribunales federales no suelen ser un espacio en el cual se dispute el capital jurídico, pues, entre otras cuestiones, es más valioso y apremiante, por ejemplo, mantener una estadística

---

8 Por ejemplo, la contradicción de tesis 299/2013 (SCJN, 2014), en la que se decidió que la jurisprudencia emitida por la SCJN no puede ser sometida a un control de convencionalidad por cualquier órgano jurisdiccional de menor jerarquía; o bien, la sentencia dictada dentro del amparo directo en revisión 1046/2012 (Zaldívar, 2019), en la que se limita a los Tribunales Colegiados, que sólo pueden realizar un control de convencionalidad respecto de las leyes que rigen el juicio de amparo, lo que trae como consecuencia que no puedan revisar leyes como el código penal, el código civil, la ley laboral, la ley minera, etcétera.

en negro, por lo tanto, los asuntos complejos son poco deseables y llegan a ser una forma de castigo.

Recientemente, en un ejercicio sobre los límites determinados por el género para ascender en la carrera judicial, una secretaria refirió que después de manifestarle al titular su interés por participar en un concurso de oposición para nombrar jueces de distrito, éste le asignó sólo asuntos complejos en el periodo previo a la primera etapa. La secretaria consideró que probablemente se debía a que el titular quería que salieran esos asuntos antes de que ella se fuera, en caso de que pasara todas las pruebas, pero también lo interpretó como un reflejo del machismo que predomina en el PJF, de acuerdo con su propia perspectiva.<sup>9</sup> En este caso, aunada a las presiones que puedan derivarse de la necesidad de concluir los asuntos, está la cuestión de que a mayor complejidad del asunto, mayor es el tiempo de trabajo que debe invertirse en él, incluso en detrimento del tiempo libre, que suele ser del que disponen las secretarías para prepararse si quieren participar en los concursos de oposición. A ello, desde luego, cabría agregar que, debido a los papeles de género, el tiempo no laboral se reduce aún más para las mujeres cuando tienen hijos u otros familiares a su cuidado. Entonces, como podemos observar, la asignación de asuntos complejos puede ser una herramienta poderosa para dificultar el ascenso profesional.

Estas significaciones en torno a las valoraciones diferenciadas de los asuntos y su relación con el tiempo no son menores, puesto que, como se puede observar, articulan relaciones y dinámicas de trabajo jurisdiccional en el PJF que tienden a centrar las prioridades de los funcionarios al sortear un ambiente de trabajo más bien hostil y demandante. Desde luego, ello amerita todo un estudio en sí mismo, pero de momento, atendiendo al objetivo de este artículo, me interesa resaltar que las prioridades sólo están excepcionalmente en “decir el derecho”, y el sistema de evaluación, al basarse en la productividad, refuerza esta situación.

## El imperio de la productividad

El objeto de la evaluación que realiza el CJF sobre el trabajo jurisdiccional del PJF, con excepción de la SCJN, es la productividad: cuántos asuntos entran; cuántos se finalizan; si las etapas procesales se llevan a cabo en los tiempos que marca la ley. En los juzgados de distrito, a lo anterior se agrega: cuántas de sus sentencias fueron impugnadas, y entre éstas, cuántas fueron consideradas erróneas por los tribunales colegiados —superiores jerárquicos— y cuántas fueron confirmadas.

César Esquinca Muñoa (2016), en su momento consejero del CJF, señala que la evaluación centrada en la productividad se ha justificado en el hecho de que una evaluación cualitativa del trabajo jurisdiccional afectaría el principio de independencia judicial. Desde su perspectiva, es una preocupación infundada, ya que el objetivo sería “analizar lo ya resuelto para conocer si fue correcto o incorrecto con la única finalidad de evitar que los errores cometidos en el pasado puedan repetirse en el futuro” (2016: 401), lo que implicaría entender la evaluación como un proceso preventivo y no correctivo/acusatorio.

Sin embargo, esta perspectiva no sólo no se encuentra en el diseño formal de la evaluación, sino que, además, al ser la productividad su único objetivo, sin mayor consideración sobre las cargas de trabajo y el tiempo requerido por cada asunto para ser resuelto, se ha convertido en una fuente importante de presión para quienes realizan el trabajo jurisdiccional.

En la SCJN, a mi pregunta sobre el manejo de sus cargas de trabajo, que implicaban revisar entre cinco y 11 asuntos en un lapso de dos semanas, además de otras labores como, por ejemplo, la redacción final de la sentencia, una secretaria respondía de este modo:

---

9 Notas de campo, 26 de agosto de 2019.

No pasa nada si uno, más difícil, quieres estudiarlo un poco más [...]; nosotros tenemos estadísticas trimestrales, o sea, justo tuvimos cierre antes de Semana Santa, y uno antes de vacaciones de julio. Creo que hacemos otro a finales de septiembre, más o menos a finales de septiembre, pero éstos son internos, y luego [...] está la estadística de noviembre, del 30 de noviembre, que [...] la instrucción es que no te puedes quedar con ninguno rezagado. O sea, yo creo que ahí sí, no sé si te lleguen a correr, pero es como muy serio. O sea, sería muy grave que te quedas con un asunto. Por ahí se llegan a quedar con alguno muy, muy difícil, que el ministro sí llega a decir: “bueno, no, más vale estudiarlo más”, o así, ¿no?; o esperar a que salga algún otro criterio, o no sé, cualquier consideración (entrevista con secretaria A, Ciudad de México, 19 de abril de 2017).

Pero si la presión parece alta, aunque sólo fuera por la posibilidad de perder el trabajo, en otros órganos del PJF, en los que las cargas pueden ser mayores y la evaluación es realizada por el CJF, la presión sólo incrementa. En la experiencia de una oficial administrativa, durante un periodo en el que laboró en un juzgado de distrito —órgano del PJF con mayor carga de trabajo—, a cada quien se le repartía un asunto por la mañana y para las seis de la tarde tenían que reportar al secretario sobre el trabajo realizado, para que a su vez él hiciera lo propio con el titular al día siguiente. Al juez le gustaba que sacaran todo de un día para otro y no les recibía el trabajo después de las nueve de la mañana, a menos que considerara que había una razón justificada. Esta oficial trabajaba incluso los sábados y sus jornadas podían alargarse hasta las tres o cuatro de la mañana. Los domingos el secretario iba al juzgado y revisaba todo lo que se tenía que entregar el lunes, día en el que llegaban muy temprano, antes de las nueve de la mañana, por si tenían que hacer correcciones antes de que el juez hiciera la revisión.<sup>10</sup>

La Visitaduría Judicial es el órgano del CJF que se encarga de la evaluación. Para ello, se realizan dos inspecciones ordinarias al año a cada órgano jurisdiccional; en la primera, un visitador acude personalmente, y en la segunda, el órgano judicial envía un informe de manera electrónica.<sup>11</sup>

“Tienes al Consejo todo el tiempo encima”, mencionaba un titular en una plática informal,<sup>12</sup> en alusión a que el personal de la Visitaduría Judicial es sumamente estricto con los tiempos en los que se tienen que entregar los reportes y monitorea el estado de la estadística, o al menos así se cree, porque cuando los números negros comienzan a mutar al rojo, se comunica constantemente con el órgano jurisdiccional hasta que esta situación es subsanada.<sup>13</sup>

Esta presión recae principalmente sobre los titulares, porque en los resultados de las visitas, en buena medida, se juegan sus aspiraciones profesionales. De acuerdo con la ley, un elemento importante para que los titulares puedan ascender de juez a magistrado, permanecer como titular o dirigir un órgano ubicado en una ciudad cualitativamente mejor para vivir, entre otras condiciones laborales, depende de los resultados de las evaluaciones de la

---

10 Notas de campo, 10 de octubre de 2018.

11 De conformidad con el artículo 98 de la Ley Orgánica del Poder Judicial de Federación (1995), la Visitaduría Judicial es un órgano auxiliar del Consejo de la Judicatura Federal facultado para inspeccionar e investigar el funcionamiento de los órganos jurisdiccionales federales. Dicha facultad es ejercida mediante ordinarias y extraordinarias. Ambas inspecciones se encuentran previstas en los artículos 98 a 102 de la Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación (1995) y su desarrollo está regulado por el Título Quinto del “Acuerdo General del Pleno del Consejo de la Judicatura Federal que establece las disposiciones en materia de responsabilidades administrativas, situación patrimonial, control y rendición de cuentas” (2018), en el que se establece la forma en la que deben practicarse las inspecciones.

12 Notas de campo, 9 de noviembre de 2018.

13 Notas de campo, 12 de octubre de 2018.

Visitaduría Judicial. Sin embargo, por las dinámicas de distribución del trabajo, que incluyen una relativa descentralización desde el juez hacia los secretarios y oficiales, la presión también recae sobre éstos.

Para lidiar con ello, se generen estrategias dirigidas a controlar las estadísticas de tal manera que siempre se muestre el mejor manejo posible de los asuntos. Según me fue explicado, un funcionario que normalmente ocupa el cargo de secretario de acuerdos tiene la tarea de estar al pendiente de los movimientos de los casos, y antes de las fechas programadas para la visita o para enviar el informe, debe reportar a los titulares cuáles son los que se están rezagando para darles prioridad y regularizarlos a tiempo.

Pero también debe identificar los asuntos que puedan tener algún problema. Por ejemplo, si se trata de un tribunal colegiado, imaginemos que por algún error en sesión —en el mejor de los casos, no intencionado— los tres magistrados determinaron resolver en un sentido, y así se registra, pero la sentencia, que se elabora con posterioridad a la sesión, se redactó en el sentido contrario y así fue publicada y notificada a las partes. El funcionario encargado de revisar el caso debe reportar este tipo de situaciones a los magistrados, quienes tienen al menos dos opciones: pueden reconocer el error y tratar de subsanarlo, lo que seguramente traerá como consecuencia que se les inicien procesos administrativos de los que derivarán sanciones; o pueden informar que el registro inicial fue erróneo pero el sentido de la sentencia siempre fue el que finalmente quedó asentado en ésta.<sup>14</sup> Según me fue explicado, en general los visitadores revisan las estadísticas en los registros y sólo piden uno o dos expedientes para inspeccionarlos con detenimiento. Así, una situación como la que se acaba de plantear puede llegar a pasar desapercibida. No pretendo afirmar que este tipo de ejemplos sean la regla. La cuestión es que se trata de una situación posible, y en este contexto, entender lo que buscan los visitadores y cómo lo



ANA IVONNE RODRIGUEZ ANCHONDO ▶ Cosecha de maíz, Chihuahua, Chihuahua, agosto de 2017.

buscan es crucial para anticiparse y disminuir el riesgo de un informe negativo.

La vigilancia cercana del CJF y las implicaciones que pueden derivarse de un reporte negativo de la Visitaduría Judicial en los expedientes laborales de los titulares explicarían tanto la presión que esto produce como las estrategias para sortear las visitas. Sin embargo, cuando pregunté a diversos funcionarios sobre qué tan frecuente era que sus resultados fueran negativos y existieran consecuencias graves, nadie pudo recordar que un titular hubiera enfrentado algo semejante.

Por una parte, desde su perspectiva, el informe final de la visita sólo sería negativo si la administración del órgano fuera en verdad desastrosa, es decir,

14 Notas de campo, 15 de octubre de 2018.

que fueran por completo evidentes el rezago o los errores. Por el contrario, una situación que llega a darse es que el visitador haga observaciones y señale las fallas del personal que se encarga de realizar la estadística, lo que implica un severo regaño a estos funcionarios por parte de los titulares, por haberles dejado “mal parados” ante el visitador en cuestión. Por otra parte, existe la percepción de que el CJF, aunque presiona, también cuida a los titulares, en el sentido de que no ordena auditorías externas.<sup>15</sup>

Aquí encontramos un tema pendiente para una futura agenda de investigación. Si no hay consecuencias graves, ¿por qué se invierten tantas energías en la evaluación? Desde la perspectiva de los funcionarios con quienes se realizó el trabajo de campo, se debe a que las sanciones del CJF, en términos generales, suelen ser discrecionales y ejemplares, es decir, dependen de que entre quienes toman las decisiones se produzca una incomodidad que no necesariamente depende de la productividad.<sup>16</sup> Sin embargo, habría que profundizar en la investigación con los actores directamente relacionados, es decir, con los titulares y el personal del CJF.

Este tipo de estrategias no fueron observadas en la SCJN, lo que puede derivarse del hecho de que su personal no está sometido a algún tipo de revisión externa; sin embargo, tanto en la SCJN como en los órganos en los que se realizó el trabajo de campo se documentaron estrategias que parten del uso de la ley y la jurisprudencia, y de ciertos sentidos construidos en torno al juicio de amparo, para mantener la estadística.

### **La productividad y la producción en serie: la burocratización de las cortes**

Si se toma en consideración la distribución del trabajo jurisdiccional y la variación en el tiempo a invertir para resolver un asunto, dependiendo de su grado de complejidad, que los titulares requieren

para mantener sus estadísticas como secretarios eficientes, con independencia de que se trate de la SCJN o de otro órgano federal, un oficial administrativo que labora en un tribunal colegiado y ha desempeñado funciones de secretario explica que los “buenos secretarios” saben administrar el tiempo en relación con el grado de complejidad de los asuntos; hacen buenas lecturas de los expedientes, por ende, ubican si los derechos reclamados fueron violados o no; conocen los criterios tanto de forma como de fondo del titular, lo que implica desde el estilo de redacción hasta cómo interpreta tal o cual artículo; y además, son dóciles, en el sentido de que hacen lo que se les indica sin replicar:

Es que hay asuntos que son muy sencillos de sacar, muy, muy sencillos, y hay otros muy complejos; entonces, un buen secretario [no es el que] va a llegar con su juez [y decirle]: “hoy nada más te voy a sacar dos o uno porque está muy difícil”. No. Es el que te sacó el uno muy difícil, con otros [...]. También va su reputación [del magistrado], que llegues a tu cuenta, digo, a tu sesión, con tus proyectos, y bien hechos, ¿no? O sea, como magistrado no te puedes escudar en “[el secretario] me hizo un mal proyecto” (entrevista con oficial administrativo de tribunal, sede del tribunal, 5 de octubre de 2018).

Para ser eficiente, es indispensable dominar la ley y la jurisprudencia, y saber usarla correctamente. Un dicho popular en el PJJF es que “cuando se cae la ley de amparo, cae abierta en el artículo 73”. Este artículo pertenece a la ley de amparo anterior,<sup>17</sup> que señala las causas por las cuales el juicio de amparo,

<sup>15</sup> Notas de campo, 6 de octubre de 2018.

<sup>16</sup> *Ibidem.*

<sup>17</sup> El 2 de abril de 2013 se promulgó una nueva ley de amparo como parte de la reforma constitucional.

que únicamente pueden resolver los tribunales federales y constituye su principal carga de trabajo, no es precedente. El dicho pretende reflejar literalmente el peso de identificar causales de improcedencia en razón de las cuales se desechan los asuntos. De hecho, en la nueva ley de amparo las hipótesis conforme a las cuales el juicio resulta improcedente fueron ampliadas.

En una plática informal, dos personas que trabajaban como operativas en la SCJN comentaron que, desde su perspectiva, en la SCJN, “en lugar de buscar cómo conceder, se busca cómo negar”. Ante esta tendencia, que yo también percibía, pregunté a los operativos: “¿por qué lo niegan todo, por qué buscan cómo negar?”. Uno de ellos me explicó: “porque es más fácil, ya tienes todas estas jurisprudencias, como la que dice que los jueces constitucionales no pueden violar garantías o que no basta mencionar un artículo constitucional violado para que se considere planteamiento de constitucionalidad. Además, para entrar al fondo tendrías que [hacer un estudio que te implicaría mucho tiempo]”.<sup>18</sup> Tiempo que, como se ha venido apuntando, es valioso para poder cumplir con los estándares de productividad.

Este tipo de criterios, que contemplan supuestos que por alguna razón hacen improcedentes los argumentos vertidos por las partes, algunas veces simplemente por la forma como son enunciados, se convierten en un “cajón de sastre”, como me dijeron estas mismas personas, útil para acelerar el trabajo: “si los argumentos de quien promueve se basan en que el juez de amparo violó sus derechos, por ejemplo, aplicas la jurisprudencia. Ya sabes que son inoperantes, entonces ya no continúas con el estudio, haces el dictamen o el proyecto con base en ese criterio y te vas al siguiente asunto”.<sup>19</sup>

Pero esta situación no es exclusiva de la SCJN. Ya en el *Libro blanco de la reforma judicial. Una agenda para la justicia en México* (SCJN, 2006), que se deriva de la Consulta Nacional sobre una Reforma Integral y Coherente del Sistema de Impartición de

Justicia en el Estado Mexicano, realizada en 2003, se identificaba esta situación:

Las figuras de la improcedencia y el sobreseimiento en el amparo fueron motivo de críticas. Destacan posturas en las que se plantean las dificultades técnicas que se producen con motivo de la gran variedad de supuestos de improcedencia y sobreseimiento existentes en la Ley. Al efecto, se argumenta que dichas figuras afectan el acceso de los usuarios del sistema de justicia al amparo. Asimismo, hubo quien destacó el empleo de dichas figuras como un mecanismo para tratar de regular la carga de trabajo de las unidades jurisdiccionales del Poder Judicial Federal. De esta manera, el empleo de improcedencias y sobreseimientos puede evitar el rezago y mantiene una estadística saludable en las unidades jurisdiccionales (SCJN, 2006: 161-162).

Este fenómeno, en el que se combinan altas cargas de trabajo con periodos para desahogarlas estandarizados por la ley, esto es, que no se determinan en función de la complejidad del asunto, tienden a generar una burocratización de la justicia. El término “burocracia” no se refiere aquí a una organización técnica, sino a la expresión de una organización impersonal. Como consecuencia, cuando una corte se burocratiza, las sentencias se producen con base en una lógica cercana a la de la producción en masa, lo que curiosamente se vincula con la denominación de “productividad” como objeto de la evaluación:

En consecuencia, una corte burocratizada es despersonalizada. En lugar de proporcionar la mejor calidad de justicia, el tribunal burocratizado debe equilibrar la calidad de la justicia dispensada con el tiempo y el costo de cada caso. Como resultado, la

18 Notas de campo, 29 de abril de 2015.

19 *Ibidem*.

burocratización produce una mayor estructura jerárquica, sobre especialización, reglas y regulaciones rígidas, impersonalidad, resistencia al cambio y delegación de deberes judiciales al personal de apoyo. En un tribunal burocratizado, las responsabilidades administrativas de los jueces abruma el objetivo de la justicia razonada (Cohen, 2002: 4-5).<sup>20</sup>

La burocratización de las cortes también se asocia a elementos propios de la cultura jurídica interna, es decir, aquella que predomina entre las personas que laboran en dichos espacios (Bell, 2001; Friedman, 1969). En el caso específico del PJF, encontramos dos elementos que se destacan en relación con este fenómeno. En primer lugar, está la forma como se entiende el propio juicio de amparo. En palabras de una secretaria de Estudio y Cuenta que laboraba en la SCJN:

No puede ser posible que la gente gaste su cerebro aquí en la Corte [SCJN] y en el Poder Judicial de la Federación, en cómo sobreeser un [...] asunto, o sea, si te gastas... Yo he visto asuntos, yo he visto proyectos de 15 páginas explicando por qué no hay que entrarle al fondo, ¿por qué no utilizas ese cerebro y esas 15 páginas mejor para por qué sí? ¿No? O sea, porque si ya tienes que argumentar tanto para no conocer un asunto es porque no está tan fácil no conocerlo, no es tan evidente. Ahora, eso no quiere decir que [en] todos los asuntos se pueda entrar al fondo, no necesariamente, pero creo que estamos más en la lógica de “es un recurso excepcional, entonces hay que hacerlo lo más difícil posible”. No es un recurso efectivo, no es un recurso sencillo (entrevista con secretaria C, Ciudad de México, 20 de abril de 2017).

Como lo analicé en mi trabajo doctoral (Bárcena, 2018b), esta forma de entender el juicio de amparo como recurso excepcional lo ha vuelto extremadamente complejo en el aspecto técnico (Cano, 2013;

Estrada, 2015; Pou, 2014). Aunque se supone que debe ser un juicio pensado para proteger los derechos de las personas frente al abuso de la autoridad estatal, la idea del “recurso excepcional” está alimentada por numerosas jurisprudencias emitidas por la propia SCJN en el contexto de la hegemonía priista, reflejo del gremio jurídico en México en esa época (Lara, Mejía y Pou, 2012). Así: a) no es algo que se deriva únicamente de la ley sino de cómo ésta se entiende, y b) al estar esas interpretaciones también contenidas en la jurisprudencia, se vuelven obligatorias para el resto del PJF.

Uno de los principales problemas que surgen de esta burocratización de la justicia es que asuntos en los que se demandan violaciones de derechos humanos, por mencionar sólo un ejemplo, puede que nunca sean realmente analizados por los tribunales que se “deshacen” de ellos gracias a este “cajón de sastre”. En conjunto, la consecuencia sería que, aunque pudieran reclamarse justificadamente violaciones a derechos, si no se cumplen las cuestiones de forma, el caso se puede dar por concluido con pleno fundamento legal.

En este contexto, revisar el fondo del asunto y si es necesario flexibilizar las cuestiones de forma para pronunciarse sobre las violaciones a derechos humanos, que por la propia indeterminación del derecho es algo posible (Tushnet, 2001), termina por ser una decisión personal (Bárcena, 2018b), para la cual, por cierto, hay muy pocos incentivos, aunque depende del espacio de que se trate.

Si consideramos, como se señaló al principio de este artículo, que quienes realizan el grueso del trabajo jurisdiccional son los secretarios y los oficiales administrativos, aunque bajo la supervisión cercana de los titulares, entenderemos que, en primer lugar, esa decisión depende de cuál sea el criterio

---

20 La traducción es mía.



DAVID MARK EN PIXABAY ▶ Planta hidroeléctrica en Costa Rica, 20 de abril de 2010.

del titular o de qué tanto espacio deje a su secretario para esta flexibilización.

En la SCJN se pudo observar que, pese a ser un tribunal colegiado, las decisiones no se consensan (Bárcena, 2018b); antes bien, se trata abiertamente de un juego de posicionamientos en el que los ministros están constantemente disputándose el capital jurídico (Bourdieu, 2000). Ello acentúa la necesidad de que los secretarios dominen y prioricen los criterios de los ministros para los que trabajan, pero si además quieren presentar un estudio que explore otros horizontes, tienen que considerar al menos tres cuestiones: el criterio del ministro para el que trabajan y el grado de apertura que pueda tener a escuchar nuevas propuestas; el tiempo que le vaya

a tomar hacer ese estudio en relación con sus cargas de trabajo, y si tiene posibilidades de que el resto de los ministros se pronuncien a favor de su propuesta (Bárcena, 2018b). Lo que este secretario puede ganar es cierto grado de reconocimiento interno y externo, pero sus cargas regulares de trabajo no van a disminuir.

Por otro lado, hay también secretarios y oficiales que observan sesgos derivados de la forma como se identifican los asuntos complejos, pues incluso en asuntos que en general se consideran “de machote” pueden presentarse violaciones a derechos. Éste es el caso del ejemplo citado en el primer apartado de este artículo, pues aunque haya un documento firmado en el que se reconoce una deuda monetaria,

puede existir también una tasa de interés abusiva, por lo tanto, una afectación de derechos. O también, del hecho de priorizar las cuestiones de forma se puede derivar un tema de negación de acceso a la justicia. Pero la construcción del valor de estos asuntos como parte del trabajo jurisdiccional fácilmente invisibiliza esta situación.

En segundo lugar, en otros tribunales del PJF, según me fue explicado, la significación del juicio de amparo como “recurso excepcional” y la tendencia a hacer uso de las improcedencias para concluir los asuntos son igualmente vigentes. Pero, además, la posibilidad de proponer otras interpretaciones se llega a encontrar limitada por la interiorización de la jerarquía del PJF y la preocupación primera de mantener los estándares de productividad, como se apuntó en el primer apartado.

Aunado a ello, existen mecanismos administrativos mediante los cuales se puede sancionar a los titulares por no haber aplicado una jurisprudencia de la SCJN o no haberlo hecho correctamente. Si estos mecanismos prosperan, quedarán en el expediente laboral de los titulares y repercutirán en su estabilidad laboral, en sus condiciones de trabajo y en las posibilidades de ascender. Sin embargo, en este caso también se apuntó la discrecionalidad y ejemplaridad de las sanciones del CJF.

Lo cierto es que tampoco existen incentivos específicos para hacerlo, pues sus carreras estarán en buena medida seguras si mantienen los estándares de productividad y si siguen la jurisprudencia de la

SCJN a modo de mapa, que indica no sólo las rutas sino también los límites de lo posible.

## A manera de cierre

En este artículo se han analizado prácticas y sentidos observados en la SCJN y en tribunales federales ubicados en la sede del PJF en una de las entidades federativas del país, relacionados con la evaluación del trabajo jurisdiccional centrado en la productividad.

Si bien con distintos matices, se puede observar, tanto en la SCJN como en los tribunales colegiados o juzgados de distrito, un claro efecto de la evaluación con base en la productividad: el manejo de los asuntos y las dinámicas laborales que ello genera son de alguna manera más importantes que los asuntos mismos, en una lógica de impartición de justicia. Es más, no sólo podemos ubicar una prioridad importante, sino que, además, el hecho de mantener estas dinámicas parece reforzar en los funcionarios judiciales la idea de que ello es suficiente para avanzar en sus posibilidades de permanecer o ascender en la carrera judicial.

Un efecto de lo anterior, a su vez, es la burocratización de la justicia, que, como se señaló, puede ser un factor importante para que las violaciones a los derechos humanos no lleguen a ser revisadas por los tribunales. Así, una justicia pronta no necesariamente es justicia. **D**

## Bibliografía

Acuerdo General del Pleno del Consejo de la Judicatura Federal que establece las disposiciones en materia de responsabilidades administrativas, situación patrimonial, control y rendición de cuentas, 2018, en *Diario Oficial de la Federación*, 7 de diciembre. Disponible en línea: <[http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5546037&fecha=07/12/2018](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5546037&fecha=07/12/2018)>.

Ansolabehere, Karina, 2007, *La política desde la justicia. Cortes supremas, gobierno y democracia en Argentina y México*, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales-México/Fontamara, México.

- Bárcena Arévalo, Erika, 2018a, "La reproducción judicial y la cultura jurídica. El sistema de nombramiento de personal en la Suprema Corte mexicana", en *Oñati Socio-Legal Series*, vol. 8, núm. 5, pp. 739-759. Disponible en línea: <<http://ssrn.com/abstract=3271662>>.
- , 2018b, *El oficio de juzgar, la Corte y sus cortesanos. Estudio etnográfico de la Suprema Corte de Justicia de la Nación y su incorporación del derecho internacional de los derechos humanos*, tesis de doctorado en antropología, Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social, México.
- , 2020a, "Profesionales operativos: su ingreso y movilidad", en César Astudillo y José Ramón Cossío Díaz (coords.), *Organización y funcionamiento de la Suprema Corte de Justicia de la Nación*, Tirant Lo Blanch, México, pp. 799-811.
- , 2020b, "Las capacitaciones, lo administrativo y lo jurisdiccional en la experiencia del poder judicial federal. Aportes del enfoque antropológico a la gobernanza judicial", en Luis Enrique Villanueva Gómez y Juan Carlos Guerrero Fausto (coords.), *Gobernanza judicial: concepto, retos y perspectivas*, Miguel Ángel Porrúa/Universidad de Guadalajara, México, pp. 273-301.
- Barrera, Leticia, 2012, *La Corte Suprema en escena. Una etnografía del mundo judicial*, Siglo XXI Editores, Buenos Aires.
- Bell, John, 2001, *French Legal Cultures*, Butterworths, Londres.
- Bourdieu, Pierre, 2000, "La fuerza del derecho. Elementos para una sociología del campo jurídico", en *Poder, derecho y clases sociales*, Desclée de Brouwer, Bilbao, pp. 165-223.
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2021, "Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos" (texto vigente), en *Diario Oficial de la Federación*, 28 de mayo. Disponible en línea: <<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf>>.
- Cano López, Luis Miguel, 2013, "La revolucionaria renovación del juicio de amparo a partir de las reformas constitucionales de 2011 y de la nueva ley en la materia", en *Defensor. Revista de Derechos Humanos*, núm. 6, pp. 20-26.
- Cohen, Jonathan Matthew, 2002, *Inside Appellate Courts: The Impact of Court Organization on Judicial Decision Making In The United States Courts of Appeals*, The University of Michigan Press, Michigan.
- Esquinca Muñoa, César, 2016, *Carrera judicial. Antecedentes, realidades y prospectiva*, Miguel Ángel Porrúa, México.
- Estrada Michel, Rafael, 2015, "El amparo de la Unión: historia de una institución compleja y complejizante", en Francisco Tortolero Cervantes y Carlos Pérez Vázquez (coords.), *El juicio de amparo en la Declaración Universal de los Derechos Humanos: el patrimonio documental de la SCJN: una postulación a la Unesco*, Suprema Corte de Justicia de la Nación, México, pp. 59-95.
- Friedman, Lawrence M., 1969, "Legal Culture and Social Development", en *Law and Society Review*, vol. 4, núm. 1, pp. 29-44.
- Geertz, Clifford, 1994, *Conocimiento local: ensayos sobre la interpretación de las culturas*, Paidós, Barcelona.
- Guber, Rosana, 2012, *La etnografía: método, campo y reflexividad*, Siglo XXI Editores, Buenos Aires.
- Lara, Roberto, Raúl Mejía y Francisca Pou Giménez, 2012, "¿De verdad deseamos una Corte redentora?", en Rodolfo Vázquez (coord.), *Corte, jueces y política*, Fontamara/Nexos, México, pp. 135-147.
- Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación, 1995, en *Diario Oficial de la Federación*, 26 de mayo. Disponible en línea: <[https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/abro/lopjf\\_1995.htm](https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/abro/lopjf_1995.htm)>. Consultado el 17 de febrero de 2022.
- Lins Ribeiro, Gustavo, 1989, "Descotidianizar. Extrañamiento y conciencia práctica. Un ensayo sobre la perspectiva antropológica", en *Cuadernos de Antropología Social*, vol. 2, núm. 1, pp. 65-69.
- Magaloni Kerpel, Ana Laura, 2008, "¿Por qué la Suprema Corte no ha sido un instrumento para la defensa de derechos fundamentales?", en Arturo Zaldívar Lelo de Larrea y Eduardo Ferrer Mac-Gregor (coords.), *La ciencia del derecho procesal constitucional. Estudios en homenaje a Héctor Fix-Zamudio en sus cincuenta años como investigador del derecho*, Universidad Nacional Autónoma de México/Instituto Mexicano de Derecho Procesal Constitucional/Marcial Pons, México, pp. 271-289.
- Pou Giménez, Francisca, 2014, "El nuevo amparo mexicano y la protección de los derechos: ¿ni tan nuevo ni tan protector?", en *Anuario de Derechos Humanos*, núm. 10, pp. 91-103.
- , 2016, "Cambio constitucional y la arquitectura institucional de la Suprema Corte", en Andrea Castagnola y Saúl López Noriega (eds.), *El rol de la Suprema Corte en la consolidación democrática de México*, Tirant Lo Blanch/Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas, México, pp. 63-103.
- Sarrabayrouse Oliveira, María José, 2009, "Reflexiones metodológicas en torno al trabajo de campo antropológico en el terreno de la historia reciente", en *Cuadernos de Antropología Social*, núm. 29, pp. 61-83.
- Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN), 2006, *Libro blanco de la reforma judicial. Una agenda para la justicia en México*, Suprema Corte de Justicia de la Nación, México.
- , 2014, "Contradicción de tesis 299/2013", Suprema Corte de Justicia de la Nación, 13 y 14 de octubre. Disponible en línea: <<https://www2.scjn.gob.mx/AsuntosRelevantes/pagina/SeguimientoAsuntosRelevantesPub.aspx?ID=153439&SeguimientoID=603&CAP=>>>.

Tushnet, Marc, 2001, "Ensayo sobre los derechos", en Mauricio García Villegas (ed.), *Sociología jurídica. Teoría y sociología del derecho en los Estados Unidos*, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, pp. 112-159.

Zaldivar, Arturo, 2019, "ADR 1046/2012 Control ex officio de los Tribunales Colegiados sobre cualquier norma y no solamente aquellas que están facultados a aplicar", 15 de agosto. Disponible en línea: <<https://arturozaldivar.com/votos/adr-1046-2012-control-ex-officio-de-los-tribunales-colegiados-sobre-cualquier-norma-y-no-solamente-aquellas-que-estan-facultados-a-aplicar/>>.

## Entrevistas

Oficial administrativo de tribunal, sede del tribunal, 5 de octubre de 2018.

Secretaria A, Ciudad de México, 19 de abril de 2017.

Secretaria C, Ciudad de México, 20 de abril de 2017.