

Retos y logros de la Gestión Judicial en Coahuila

Javier Rangel Ramírez

NÚMERO
25

Sistemas Judiciales

Una perspectiva integral sobre la administración de justicia

GESTIÓN JUDICIAL DESDE LA PRÁCTICA



Retos y logros de la Gestión Judicial en Coahuila

Javier Rangel Ramírez, *Administrador General de los juzgados de Primera Instancia del Sistema Acusatorio y Oral de la ciudad de Saltillo, Coahuila de Zaragoza.*

RESUMEN: Ante a la reforma del Sistema de justicia penal mexicano en 2008, el trabajo en los tribunales se dividió en cuestiones jurisdiccionales y administrativas dando pie a la creación de un nuevo órgano los cuales son denominados Gestión judicial. en este artículo hablaremos de la experiencia que hemos vivido dentro de la creación y transformación de la gestión judicial en el Poder Judicial del Estado de Coahuila de Zaragoza.

PALABRAS CLAVES: GESTIÓN, DESFORMALIZACIÓN, PROCESOS, TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN, BUENAS PRÁCTICAS, REINGENIERÍA, COORDINACIÓN, SISTEMA DE JUSTICIA PENAL (SJP).

I. El inicio

Coahuila inició su experiencia en el sistema de justicia penal en el año 2013, cuando se implementa la primera gestión judicial en el Estado. La implementación inicial del nuevo órgano administrativo en los tribunales presentó dificultades, principalmente por la resistencia de los jueces a ceder el control de tareas administrativas como la gestión de agendas, audiencias, tiempos y estadísticas, así como el soporte jurídico a los procesos.

La primera implementación fue con el modelo de jueces de causa, esto significa que cada causa ingresada estaba ligada a un solo juez hasta el dictado del auto de apertura del juicio oral, con una agenda completamente desorganizada, además de salas abiertas según la cantidad de jueces disponibles. Esta situación generaba una contradicción, los jueces mantenían el control total de las causas. Esto limitaba la capacidad operativa de la administración, ya que el proceso seguía recargado en el órgano jurisdiccional. La falta de un horario establecido para las audiencias causaba constantes conflictos entre las áreas administrativas y jurisdiccionales, además de dificultar la coordinación con otros actores del sistema de justicia penal.

II. El cambio

Ante los resultados del estudio «Hallazgos 2015» del Centro de Investigación para el Desarrollo (CIDAC), que ubicaba a Coahuila en el lugar 29 de 31 estados en cuanto al avance en la implementación del sistema de justicia penal, se decidió realizar una reingeniería en el funcionamiento de los tribunales.

Para lograr un impacto positivo en la labor de los operadores del Sistema de Justicia Penal y una verdadera reingeniería, se hizo evidente la necesidad de ir más allá de la vo-

luntad de cambio. Era crucial establecer un marco normativo sólido que rigiera la operatividad de los procedimientos penales.

En consecuencia, en 2016, con el objetivo de marcar un punto de inflexión, se acordó la implementación de mecanismos para la gestión de procesos. Estos mecanismos buscan garantizar el cumplimiento de los principios y objetivos del sistema, el uso eficiente de los recursos y la calidad de la atención a los usuarios.

Para alcanzar el objetivo final de un sistema de gestión exitoso, se definieron las siguientes actividades imprescindibles:

- Identificar los resultados
- Separar el proceso en tareas y responsabilidades específicas para cada actor, teniendo claro los plazos que deben cumplirse.

Por ello, surgió para Coahuila en octubre del 2016, un paquete de reglamentos que fincarían las bases de la gestión institucional.

- Reglamento interior de los órganos jurisdiccionales en materia penal del sistema acusatorio y oral
- Protocolos Administrativos en el Sistema Acusatorio Y Oral En Materia Penal Para el Estado De Coahuila De Zaragoza
- Estándares de Actuación para Jueces De Primera Instancia En Materia Penal Del Sistema Acusatorio Y Oral Del Poder Judicial Estado De Coahuila De Zaragoza.

Estos mecanismos de operación materializaron los principios del sistema acusatorio para lograr una operación eficiente del Sistema de Justicia Penal en el Poder Judicial

del estado de Coahuila de Zaragoza. Así, se atendió la necesidad de que las instituciones operadoras contaran con una estructura organizacional bien definida, que estableciera con claridad la conformación, funciones, relaciones y responsabilidades de cada área involucrada en el proceso penal. De esta manera, se busca asegurar que cada operador cumpla sus funciones de forma adecuada.

No obstante, se tenía la necesidad de contar con un documento que representara la funcionalidad y los cimientos donde reposaría la gestión administrativa. Para ello hubo que establecer prácticas de seguimiento y observación del desempeño de las estructuras funcionales para evaluar el flujo y también modificar la conformación y las dinámicas de los equipos de trabajo para obtener mejores resultados.

Se propuso la articulación de metodologías de trabajo y procesos de toma de decisiones que aseguraran la eficiencia en el uso de recursos y la prestación de servicios de calidad a los usuarios. Ello atendiendo que los criterios de gestión deben establecerse a partir de la observación sistematizada de la carga de trabajo, de las capacidades humanas y materiales de la institución, así como de variables específicas, como tipo de delito o características del territorio en el que se opera. Asimismo, se deben incluir mecanismos efectivos de comunicación y colaboración con otras instituciones del sector justicia, para ejecutar y facilitar los trámites y procedimientos que se requieran durante el proceso penal.

Se determinó entonces que la administración institucional y el modelo de gestión debían contar con estructuras operativas sólidas.

das. Esto dio origen al Manual de Organización del Sistema Acusatorio y Oral del Poder Judicial del Estado de Coahuila de Zaragoza. Este documento sirve como instrumento de apoyo administrativo para la inducción del personal de nuevo ingreso al Poder Judicial, familiarizándolo con las actividades de la dependencia. Además, permite la estandarización de las actividades para el logro de los objetivos del área.

Su contenido tiene la finalidad de establecer y difundir los procedimientos, actividades y responsables de realizar las funciones que han sido encomendadas a cada área que participa en el proceso, buscando proporcionar servicios de calidad y con enfoque de mejora continua. El manual permite optimizar los procesos y servicios de impartición de justicia de una manera eficiente, honesta, pronta y transparente, que permita agilizar los trámites que se realicen.

Aunque no existe un modelo de gestión definitivo, se buscó incorporar procesos, estructuras y perfiles modernos e innovadores, sin dejar de lado los elementos básicos. Se identificó la importancia de prestar atención a la interacción entre los operadores en los modelos de trabajo de cada institución.

El éxito de la creación de este manual se basa en que en la optimización de procesos consistente en la sistematización del proceso penal en el Estado (Sistema PAIJ: Plataforma de Administración Integral e Impartición de Justicia) en el cual se definen tanto las actividades como funciones que deben desempeñar cada de los intervinientes involucrados en cada uno de los sub-procesos bajo un control de seguimiento constan-

te desde el inicio hasta su conclusión el cual monitorea los plazos y tareas a realizar.

Es decir, se pensó y se creó de abajo hacia arriba, identificando cada tarea que existe en el tribunal y con ello se encuentre institucionalizado desde su nacimiento. De esta forma, cada persona involucrada en el proceso, desde la recepción de un asunto en adelante, tiene su tarea y su importancia claramente definidas. Esto facilita la apropiación de las responsabilidades y permite dejar una ruta plasmada para que las rotaciones de personal, inherentes al sistema, no afecten a los usuarios. Este manual incluye:

- Metodología
- Macroflujo
- Estructura orgánica
- Coordinación interinstitucional
- Fichas de cargos y descripción de perfiles de puesto.

Con esta visión de estructura organizacional, se potenció el beneficio de los estándares de desempeño. Estos se identificaron como una herramienta clave estructural y sistemática que permite dar seguimiento al desempeño profesional dentro de las áreas administrativas del Tribunal, siendo además una herramienta de comunicación entre el Jefe del Grupo y sus subordinados, la cual nos ofrece las siguientes ventajas:

- Mejorar de manera continua el desempeño profesional.
- Establecer y/o actualizar las políticas de desempeño y mejora continua.
- Actualizar los perfiles de puesto.
- Actualizar los manuales de procedimientos al identificar

posibles cuellos de botella en el proceso punta a punta.

- Establecer políticas de ascenso.
- Tomar decisiones para reubicación del personal con base en sus perfiles y competencias.
- Identificar necesidades de capacitación.
- Identificar errores o áreas de oportunidad.
- Identificar problemas interpersonales que permitan tomar decisiones de reubicación de puestos.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el desempeño de los empleados.
- Retroalimentar al personal en cuanto a su desempeño profesional.
- Planear y organizar el trabajo para hacerlo sistemático y eficiente.
- Distribuir el trabajo de manera justa y equitativa, logrando un ambiente de satisfacción entre los empleados.
- Vincular las necesidades del Tribunal con las exigencias que requiere el puesto.
- Detectar las necesidades de mobiliario y equipo mínimo indispensable.

En 2017, tras el diseño de estos insumos adaptados a nuestras necesidades, se inició la implementación de los modelos de organización y gestión. Este proceso incluyó innovaciones que permitieron optimizar los tiempos de respuesta a los usuarios. Con la ruta definida y el personal correctamente distribuido, sumado al análisis de la información y estadísticas, surgió la necesidad de coordinar, en primer lugar, las áreas administrativa y judicial.

Identificando necesariamente mantener una sinergia, existía la urgencia de definir la separación de funciones entre el área administrativa y la judicial. Se buscó, en primer término, la optimización de los recursos humanos a partir de las siguientes acciones:

- Apertura del canal de comunicación con el órgano judicial.
- Organización de la agenda en una primera etapa.
- Detección de trámites administrativos que realizaban los jueces.
- Coordinación con las operadoras.
- Sinergia con el staff de jueces para facilitar las labores de ambos órganos.
- Estandarización de criterios del staff de jueces para la administración en acuerdos y notificaciones.
- Reorganización administrativa de las guardias.
- Se establecieron canales de comunicación con la parte directiva del tribunal.
- Abrimos las puertas a la visión externa de nuestro trabajo, para poder recibir mejores prácticas de otros Estados.
- Firma del auto de inicio de las causas por la administración
- Se crearon instrumentos de medición en la unidad de trámite se dividió por etapas el trabajo.
- Se logró en coordinación con la defensoría pública, el ministerio público y el centro penitenciario establecer los correos electrónicos como herramienta de notificación y comunicación.

Existen acciones claves que marcan un antes y un después en la estructura del tribunal:

- Desprender a los jueces de la causa. Es decir, migrar de jueces de causa a jueces de audiencia, esto implicaría que los jueces no se encuentren siempre en conocimiento de las mismas causas, asumiendo la administración la distribución de la agenda que permitiera proteger a un tribunal en caso de ese asunto se fuera a juicio.
- Cambio significativo en el agendamiento de audiencias, como una primera etapa que consistió en poner horarios y especialidades, generar bloques de atención de los asuntos generando tres bloques para su atención.
- En el área administrativa, se distribuyeron las cargas de trabajo según las etapas del Código Nacional. Esto generó un sistema de cambio de estafeta en cada fase, donde se supervisa que la persona que recibe el asunto en la nueva etapa cuente con la primera parte del proceso totalmente completa. Esa forma de trabajo también contribuye y propone un orden administrativo.

Con estas acciones, los logros fueron inmediatos y algunos de los identificados fueron:

- En ese mismo año los jueces desahogan el doble de audiencias que el año anterior.
- Pasamos de desahogar 10 audiencias diarias en promedio en 2016, a desahogar 40 audiencias diarias en promedio en 2019 en un horario de 9:00 a 14:00 horas.
- Los jueces desahogan de 7 a 10 audiencias diarias en promedio.

- Para 2017 nos permite soportar el 162% de aumento de carga de trabajo.
- La administración asume por completo el trámite de las causas.
- Se divide por completo la función jurisdiccional de la administrativa.
- Cualquier anomalía dentro del trámite de las causas, es atribuible a la administración.

Como parte de la reingeniería de la gestión administrativa, y en coordinación con los jueces y la administración, se formó una comisión para determinar qué acuerdos son de índole administrativa y cuáles jurisdiccionales, con el objetivo de que la administración pueda firmar los primeros.

Esta iniciativa se materializó en el Acuerdo C-231-A/2018, emitido por el H. Consejo de la Judicatura¹. Dicho acuerdo modificó los artículos 24, 29 y 30 del Reglamento Interior de los Juzgados de Primera Instancia en Materia Penal del Sistema Acusatorio y Oral del Poder Judicial del Estado de Coahuila de Zaragoza², y adicionó el artículo 30 Bis. En este último se establece la facultad del administrador, jefe de causas y encargado de causa para emitir, firmar y ejecutar los acuerdos administrativos de mero trámite. Esta medida clarificó qué acuerdos deben ser firmados por los jueces y cuáles por la administración, optimizando la gestión y los tiempos de respuesta.

En primer término, se hace referencia a lo que establece el Código Nacional de Procedimientos Penales, en donde se determina

1 H. Consejo de la Judicatura, Acuerdo 231-A-2018, 24/09/2018.

2 H. Consejo de la Judicatura, Reglamento interior de los órganos jurisdiccionales en materia penal del sistema acusatorio y oral, 31/10/2016.

que existen dos formas de resoluciones, que en lo que aquí interesa, establece:

“Artículo 67. Resoluciones judiciales. *La autoridad judicial pronunciará sus resoluciones en forma de sentencias y autos. Dictará sentencia para decidir en definitiva y poner término al procedimiento y autos en todos los demás casos. Las resoluciones judiciales deberán mencionar a la autoridad que resuelve, el lugar y la fecha en que se dictaron y demás requisitos que este Código prevea para cada caso*³.

Los fallos judiciales se emitirán oralmente y tendrán efecto al día siguiente, como máximo. Solo se registrarán por escrito las siguientes resoluciones: **I.** Providencias precautorias. **II.** Órdenes de aprehensión y comparecencia. **III.** Control de la detención. **IV.** Vinculación a proceso. **V.** Medidas cautelares. **VI.** Apertura a juicio. **VII.** Sentencias definitivas (juicios especiales y ordinarios). **VIII.** Sobreseimiento. **IX.** Autorización de técnicas de investigación con control judicial previo.

“Artículo 70. Firma. *Las resoluciones escritas serán firmadas por los jueces o magistrados. No invalidará la resolución el hecho de que el juzgador no la haya firmado oportunamente, siempre que la falta sea suplida y no exista ninguna duda sobre su participación en el acto que debió suscribir, sin perjuicio de la responsabilidad disciplinaria a que haya lugar*⁴.

En atención a los preceptos mencionados, se concluyó que el acuerdo no constituye una resolución, sino un acto preparatorio para las audiencias que celebra el juez. Sirve para comunicar a las partes el estado proce-

sal de las carpetas administrativas y, en su caso, ordenar el auxilio judicial solicitado al notificador adscrito al juzgado, quien se encuentra bajo la supervisión de la administración. Además, se determinó la adición de los siguientes artículos:

“ARTÍCULO 30 BIS. *El Administrador, Jefe de Causas o Encargado de Causa, tendrán las facultades siguientes.*

I. Emitir, firmar y ejecutar los acuerdos administrativos de mero trámite que a continuación se enlistan:

a. Auto de inicio de causa con detenido y sin detenido. **b.** Citorios. **c.** Acuerdos en los que se programan audiencias y se ordena notificación durante el proceso, excepto la revisión de medidas cautelares. **d.** Autos de inicio en cuadernillos auxiliares, tales como controles de garantías, actos de investigación y ratificación de medida de protección. **e.** Amparos en los que no sea cierto el acto reclamado. **f.** Exhortos cuando se ordene la notificación. **g.** Acuerdos de solicitud de copias de las carpetas administrativas, además de audio y video. **h.** Acuerdos de cambio de defensor. **i.** Oficios de traslado de imputados derivados de los autos de inicio de las causas. **j.** Vistas de incumplimiento de salidas alternas a las partes. **k.** Requerimiento de informes a las partes sobre el cumplimiento de las condiciones de la suspensión.

II. Serán de firma exclusiva para los jueces, los siguientes acuerdos:

1. Todos los asuntos relacionados con adolescentes.

2. Decreto de extinción de la acción penal.

³ H. Consejo de la Judicatura, Acuerdo 231-A-2018, 24/09/2018.

⁴ H. Consejo de la Judicatura, Acuerdo 231-A-2018, 24/09/2018.

3. Cualquier autorización en cuanto a las medidas cautelares impuestas.
4. El acuerdo que recae al informe de la Unidad de Medidas Cautelares en el que se comunica el incumplimiento a una de las medidas y se hace efectivo el apercibimiento de arresto.
5. Puesta a disposición del sentenciado.
6. Autos de apertura, así como todos los complementarios que se dicten durante el juicio.
7. Acuerdos que recaen sobre medios de impugnación.
8. Acuerdos complementarios después de audiencia.
9. Amparos en los que sea cierto el acto reclamado.
10. Acuerdos en los que se niegue citar audiencia.
11. Acuerdos que recaen en los exhortos cuando se niega diligenciarlos.
12. Audiencias de revisión de medidas cautelares.

III. Será facultad de la administración, la suscripción de los informes rendidos a los juzgados federales en los que se niega la existencia del acto reclamado. La comunicación proporcionada a las autoridades federales, en cuanto a los actos que se reclaman del órgano judicial, y de los cuales no se ha emitido acto por parte de algunos de los jueces, corresponderá a la administración; por lo que girar los oficios correspondientes, será facultad del Jefe de la Unidad de Causas u homólogo, toda vez que dicho funcionario del área administrativa es quien tiene las atribuciones de dar seguimiento a las cau-

sas y expedientillos ingresados, de los cual los jueces no tienen registro.

Por el contrario, en cuanto a los actos reclamados de los que sí existiere resolución por parte del juez, en ausencia del que lo haya emitido, su suscripción corresponderá al Juez Coordinador. IV. Los acuerdos y los oficios emitidos por la administración deberán ser firmados por el Jefe de Unidad de Causas, Encargado de Causa, o en quien se delegue esa función, lo anterior en atención a que el seguimiento e integración de las carpetas administrativas de las causas corresponde a dicha Unidad, de conformidad con los artículos 29 y 30 del presente Reglamento. Asimismo, en atención a que el encargado de causa, en determinado momento debe de gozar de los periodos vacacionales, así como los descansos obligatorios (fines de semana y días festivos) se deberá de designar las facultades al Jefe o Administrador que se asigne de guardia en esos días”⁵.

La firma de este acuerdo trajo consigo un flujo de trabajo más dinámico en la administración, lo que impulsó nuevas innovaciones. En coordinación con el staff de jueces, se consolidó una nueva forma de gestionar las audiencias iniciales, cuyo plan piloto comenzó en noviembre de 2017. Esta modalidad permitía atender a un mayor número de detenidos en una misma audiencia.

Además, se flexibilizaron los horarios para la citación en las audiencias de formulación de imputación, agendando varias audiencias por el mismo delito a la misma hora. Esto permitió optimizar el recurso humano del tribunal, así como el de los demás operadores del sistema de justicia penal.

5 H. Consejo de la Judicatura, Acuerdo 231-A-2018, 24/09/2018.

Esta dinámica se extendió a las audiencias de prórrogas de plazo, ratificación de medidas y revisiones de suspensión condicional, con el objetivo de evitar tiempos muertos y optimizar el tiempo de los jueces en la sala de audiencias. Es importante destacar que estas innovaciones se basaron en datos que permitían mejorar los tiempos de las audiencias.

Con nuestro modelo de gestión consolidado como la estrategia que guía las operaciones y decisiones del juzgado, y conscientes de que un modelo de gestión sólido permite operar, mantenerse a flote y prosperar ante los cambios, se implementó la modalidad de audiencias concentradas. Esta metodología surgió como resultado de la coordinación interinstitucional entre los operadores del sistema de justicia penal y la disposición de los jueces para responder a la carga de trabajo del juzgado.

Desde 2019, jueces, el Administrador General del Sistema Penal del Poder Judicial del Estado, personal de la Fiscalía General del Gobierno del Estado y del Instituto Estatal de Defensoría Pública han colaborado en el desarrollo del modelo de audiencias concentradas en la justicia penal local. Implementado inicialmente en el Juzgado de Primera Instancia en Materia Penal del Sistema Acusatorio y Oral del Distrito Judicial de Saltillo, este modelo se ha extendido al resto del estado e incluso a algunos poderes judiciales del país, con resultados trascendentes y beneficios significativos en la agilización del sistema de justicia.

Con el objetivo de mejorar la percepción ciudadana y optimizar los procesos internos

de los tribunales, las audiencias concentradas se presentan como una buena práctica. La resolución de casos se logra, entonces, con tres características básicas, como lo son: además de fortalecer los mecanismos internos, permite:

- Audiencias ágiles y con tiempos cortos de espera.
- Privilegiando el uso de lenguaje claro y accesible para las personas usuarias.
- Garantizando un enfoque de género y perspectiva de derechos humanos.

Las audiencias concentradas son un método de gestión utilizado para optimizar el tiempo y los recursos al agrupar múltiples audiencias en un período de tiempo específico. En lugar de distribuir las audiencias a lo largo del tiempo, se programan en bloques o jornadas continuas. Esto permite desahogar un mayor número de audiencias en un lapso más reducido, agilizando los procedimientos judiciales y disminuyendo los tiempos de espera tanto para los usuarios como para los jueces y el personal judicial.

Las audiencias concentradas permiten atender varios casos en una misma sesión, optimizando el tiempo y los recursos. Se agrupan asuntos similares, realizando las partes comunes (como la identificación de los involucrados) una sola vez. Luego, se aborda cada caso de forma individual, garantizando el orden y la protección de los derechos de las partes.

Las audiencias concentradas son conducidas por la misma persona juzgadora, la misma persona agente del Ministerio Público y la misma persona defensora pública, siguiendo la siguiente secuencia de pasos di-

señados con el objetivo de optimizar la gestión del tiempo y los recursos disponibles.

Se debe de iniciar el proceso agrupando los casos por tipos de audiencia o delito. Esta clasificación permite una organización más efectiva y facilita la identificación de aquellos casos que pueden ser tratados simultáneamente.

Al implementar audiencias concentradas, es fundamental que el tipo de audiencia sea similar. Podemos agrupar, por ejemplo, audiencias intermedias de primera vez, prórrogas de plazo, verificaciones de cumplimiento de la suspensión condicional a proceso o, como suele ser más común, audiencias de control de detención. Esta agrupación permite optimizar el trabajo al abordar casos similares en una misma sesión, concentrando esfuerzos y recursos.

Para organizar las causas que se tratarán en la audiencia, es esencial notificar a todas las partes involucradas con suficiente antelación. Deben estar informadas sobre los casos específicos que se abordarán y tener la oportunidad de prepararse adecuadamente para la audiencia conjunta.

Una vez en la sala, el juez se coordina con las partes para asegurar una gestión eficiente de la audiencia. Esto facilita el flujo de los procedimientos y evita confusiones o demoras que puedan afectar los derechos de los participantes.

En Coahuila, las audiencias concentradas se implementaron inicialmente para casos de flagrancia de delitos no graves, brindando una respuesta rápida en situaciones urgentes. Sin embargo, su uso se extiende a otros escenarios, como aquellos donde no

hay una víctima directa (por ejemplo, narcomenudeo) o cualquier tipo de audiencia que permita optimizar los recursos. Para un funcionamiento efectivo, es crucial la coordinación entre:

- Fiscalía y Defensoría Pública: Asegurar una ejecución eficiente del modelo.
- Gestión judicial, jueces y juezas: Garantizar una operación fluida y la homologación de criterios.
- Defensorías Públicas y abogados: Promover el conocimiento y la aplicación correcta de la metodología.

Los beneficios de las audiencias concentradas son evidentes y medibles. Se logra una reducción significativa en los tiempos de espera para las personas involucradas en un proceso penal, brindando respuestas más rápidas y accesibles. Al eliminar formalismos innecesarios, se agiliza la administración de justicia. Además, se optimizan los recursos humanos y materiales de las instituciones, permitiendo una gestión más eficiente y sostenible del sistema judicial.

En esta misma línea de innovación, la administración desarrolló otra metodología de gestión que se aplica en todo el Estado: el agendamiento por bloque. Esta práctica de productividad, y administración de tiempo limita un cierto número de audiencias en un plazo fijo, esta innovación nació con la medición de tiempos de los jueces y una vez identificados los tiempos que les lleva el desahogo de una audiencia, se propone un factor motivador ya que la utilidad percibida al desahogar audiencias de forma más ágil permite mejorar los tiempos de desahogo de audiencias. Por ello esta estrategia de organización, es una actividad conjunta de

los jueces y la administración, pero conlleva un estudio previo de los asuntos que se van a asignar para evitar el error y no entorpecer el flujo de las actividades planeadas en la jornada.

Por ello, la gestión o administración del juzgado deberá:

- Examinar y agrupar las peticiones de audiencia.
- Estructurar horarios analizando el tiempo promedio de cada actividad.
- Conocer el número de salas y personas juzgadoras disponibles para audiencia.
- Determinar tipos de bloque (urgentes, programadas, concentradas, complejas, etc.).
- Conocer el plazo legal.

Este modelo de gestión, denominado “agendamiento por bloque”, clasifica las audiencias según su complejidad y naturaleza para una asignación de salas más eficiente:

- **Baja complejidad:** Audiencias que requieren menor tiempo y recursos.
- **Programadas:** Audiencias agendadas con antelación.
- **Concentradas:** Audiencias que agrupan varios casos similares.
- **Alta complejidad:** Audiencias que requieren mayor tiempo y atención.
- **Urgentes:** Audiencias que requieren atención inmediata.
- **Especiales:** Audiencias con características específicas que requieren un manejo particular.

Este sistema de agendamiento es aplica-

ble a todas las audiencias que se realizan en un tribunal.

En el año 2020, enfrentamos uno de los retos más grandes, la pandemia; ¿cómo seguir administrando justicia sin correr riesgos? En Coahuila, nos pusimos a trabajar en la planeación de una estrategia para seguir con la marcha habitual sin poner en riesgo a nadie, es por eso que bajo la batuta de nuestro Presidente, Miguel Felipe Mery Ayup, diseñamos una agenda virtual y convertimos aplicaciones de video conferencias como Zoom, Google Meet, en nuestras salas de audiencia, además de la incorporación de la firma electrónica, esto nos permitió continuar con las actividades cotidianas en un corto lapso ya que solo se recesaron dos meses.

Además, se elaboraron y aprobaron protocolos para el desarrollo de audiencias virtuales, estableciendo las formas de litigación requeridas para este tipo de audiencias⁶. Esto fortaleció la capacidad de las partes para participar en audiencias virtuales de manera efectiva.

Cabe destacar que la primera audiencia de juicio oral virtual en México se realizó en Coahuila. Con el objetivo de facilitar el acceso a la justicia, también se implementaron audiencias telefónicas, utilizando teléfonos celulares con capacidad de grabación para cumplir con los requisitos del Código Nacional de Procedimientos Penales. Este tipo de audiencias se utiliza en casos como las solicitudes de órdenes de aprehensión u órdenes de cateo, donde se requiere la disponibilidad del juez en cualquier momento. Ambas mo-

⁶ H. Consejo de la Judicatura, Acuerdo Protocolos de Audiencias Vía Remota, 03/06/2020.

dalidades, virtual y telefónica, siguen vigentes en la actualidad.

Desde la implementación del sistema de justicia penal, Coahuila ha mantenido un compromiso con la evolución constante y sólida del sistema, adaptándose a las complejidades de la realidad delictiva en México. Muestra de ello es la iniciativa de los jueces en 2022 que dio origen a las Audiencias de Acceso Rápido, un paso importante hacia la eficiencia e innovación en el sistema judicial.

Esta modalidad de audiencias de acceso rápido es el producto de un trabajo de coordinación interinstitucional entre las autoridades operadoras del sistema de justicia penal y del acompañamiento de Con Justicia USAID México. Desde diciembre del 2022, personas juzgadoras, el Administrador General del Sistema Penal del Poder Judicial del Estado, personal de la Fiscalía General del Gobierno del Estado y del Instituto Estatal de Defensoría Pública han venido trabajando en el modelo de audiencias de acceso rápido en la justicia penal local.

Esta iniciativa tiene por objeto crear una forma de trámite para desahogar audiencias de acceso rápido, a partir de la idea de eliminar el proceso de que el Ministerio Público presente un escrito de solicitud de audiencia y, en consecuencia, eliminar la actividad que se genera en el juzgado oral penal para dictar acuerdo, realizar notificaciones, así como los tiempos de agendamiento de audiencia.

Esto permite al Ministerio Público, una vez alcanzado un acuerdo con las partes involucradas (persona imputada, defensores, asesores jurídicos y víctima), agendar una audiencia de forma inmediata a través de

un acceso especial en la agenda del juzgado oral penal. Esta modalidad, denominada «Audiencias de Acceso Rápido», se utiliza en casos de prórroga de plazo, acuerdo reparatorio, suspensión condicional del proceso, sobreseimiento y procedimiento abreviado.

Las audiencias de acceso rápido agilizan las causas penales que se resuelven mediante salidas alternas o terminación anticipada del proceso, eliminando la necesidad de trámites administrativos como el acuerdo y la notificación. El Ministerio Público, previo a la negociación con la defensa, puede acceder a una agenda virtual para solicitar la audiencia. En colaboración con el juzgado, se coordina la logística para convocar a todas las partes.

Durante la audiencia, las exposiciones se realizan de forma concisa y se presentan los elementos de prueba necesarios para que el juez tome una decisión. Esta modalidad ofrece beneficios como:

- Reducción de tiempos de espera y de audiencias.
- Optimización de recursos humanos y materiales.
- Priorización de la atención a quienes han llegado a un acuerdo.
- Depuración y conclusión de los procedimientos penales.
- Incremento de la efectividad y la solución rápida de los casos.

El esfuerzo continuo en la mejora de la gestión administrativa en Coahuila ha generado una propuesta sólida para optimizar el sistema de justicia. Se demuestra con hechos que la sostenibilidad del sistema penal es posible a través de la mejora continua, la

coordinación, la medición y la innovación. Prueba de ello es el segundo lugar nacional que ocupa Coahuila en el Ranking de Capacidad Institucional de la edición 2023 de Hallazgos de México Evalúa, que evalúa la capacidad de las entidades para responder a las demandas del Sistema de Justicia Penal.

III. Bibliografía

- H. Consejo de la Judicatura, Acuerdo 231-A-2018, 24/09/2018.
- H. Consejo de la Judicatura, Acuerdo Protocolos de Audiencias Vía Remota, 03/06/2020.
- H. Consejo de la Judicatura, Reglamento interior de los órganos jurisdiccionales en materia penal del sistema acusatorio y oral, 31/10/2016.



DEBATES EN SISTEMAS JUDICIALES
EL PODCAST DE LA REVISTA

“¿En qué están las oficinas judiciales?”

Con **Evelyn Villareal Fernandez**, Coordinadora de Investigación en el Programa Estado de la Nación y actual responsable del informe Estado de la Justicia en Costa Rica y **Guillermo Cosentino**, Ex-Secretario de Planificación y Gestión del Superior Tribunal de Justicia de la provincia de Chubut, República Argentina.

CLICK/SCAN PARA ESCUCHAR



NÚMERO
25

Sistemas Judiciales

Una perspectiva integral sobre la administración de justicia

GESTIÓN JUDICIAL DESDE LA PRÁCTICA

Publicación del CEJA e INECIP — Año 2025



CEJA



Centro de Estudios de Justicia de las Américas
Justice Studies Center of the Americas



INECIP

INSTITUTO DE ESTUDIOS COMPARADOS
EN CIENCIAS PENALES Y SOCIALES