

ESCUELA KENNEDY DE HARVARD

**“El papel del liderazgo en el desarrollo institucional:  
el caso del modelo administrativo en la Suprema  
Corte de Justicia de la Nación”**

---

**Ensayo de becario**

**Programa Académico 2014**

**Por Rodolfo H. Lara Ponte**

## CONTENIDO

<b>I. INTRODUCCIÓN: EL VÍNCULO ENRIQUECEDOR ENTRE LA ACADEMIA Y LA GESTIÓN PÚBLICA</b>	<b>2</b>
<b>II. VINCULACIÓN DEL PROGRAMA DE HARVARD CON MÉXICO Y LA SUPREMA CORTE DE JUSTICIA DE LA NACIÓN</b>	<b>3</b>
<b>III. EL PAPEL DEL LIDERAZGO Y EL DESARROLLO ADMINISTRATIVO DE LA SUPREMA CORTE DE JUSTICIA DE LA NACIÓN</b>	<b>7</b>
<b>IV. CONCLUSIONES</b>	<b>16</b>

*“Con el paso de los años he llegado a comprender que lo que llamamos liderazgo es una conexión especial entre un discurso político y (...) una aspiración conjunta que expresa la identidad y los deseos mayoritarios de un país.”*

Felipe González, ex Presidente de España.

## I. INTRODUCCIÓN: EL VÍNCULO ENRIQUECEDOR ENTRE LA ACADEMIA Y LA GESTIÓN PÚBLICA.

En el presente escrito se reportan los beneficios obtenidos a partir de la participación en el programa *Liderazgo para el Siglo XXI: Caos, Conflicto y Determinación (Leadership for the 21st Century: Chaos, Conflict and Courage)*, impartido por la Escuela Kennedy de Harvard, que se llevó a cabo en Cambridge, Massachusetts, EUA, del 2 al 7 de febrero de 2014.

El programa académico en cuestión está diseñado especialmente para profesionales, tanto del sector público como de diversas instituciones y organizaciones, interesados en experiencias que resulten enriquecedoras y útiles como referentes concretos acerca de la forma en la que un liderazgo bien ejercido resulta indispensable para el desarrollo de cualquier organización, pero especialmente benéfico para la atención de situaciones críticas o emergentes que amenacen dicho desarrollo o la estabilidad y salud organizacional.

Durante el curso se contó con la participación de connotados especialistas en la materia, quienes abordaron temas como “Liderazgo y autoridad”, “Encausando a otros a dirigir”, entre otros. Conferencias y pláticas enfocadas al liderazgo, tuvieron como referentes diversos casos prácticos, pero sobre todo con la propia experiencia de los participantes.

Al respecto, es importante destacar que la valía de este tipo de contenidos, reside precisamente en la oferta de Harvard de brindar conocimientos y *expertise* generados y organizados a partir de experiencias paradigmáticas, donde se recuperan los elementos comunes que permiten enfrentar los retos del cambio y el desarrollo en los sectores públicos y privados.

## II. VINCULACIÓN DEL PROGRAMA DE HARVARD CON MÉXICO Y LA SUPREMA CORTE DE JUSTICIA DE LA NACIÓN

### *a) Contexto nacional*

El contenido del Programa de Liderazgo de la Escuela Kennedy de Harvard, encuentra una relación útil ante los desafíos actuales en materia de diseño y operación de las políticas públicas en el país. Ello a partir de su objetivo de promover y fortalecer liderazgos para el diseño estratégico de las instituciones, aplicables tanto a los contextos gubernamentales, como legislativos y judiciales.

Dicho programa congrega elementos y referentes de distintos ámbitos del espacio internacional, que pueden ser retomados y aplicados a las políticas de las instituciones públicas mexicanas, con la idea de que la toma de decisiones funja como un verdadero elemento catalizador para el logro de la misión de cada instancia.

Así, su finalidad formativa es totalmente compatible con la prioridad en México y otras partes del mundo, de fortalecer el aporte de las instituciones al bienestar, la legalidad y el Estado de derecho, como componente esencial para la equidad y la justicia en las relaciones entre gobernantes y gobernados, así como las que ocurren entre los particulares.

El elemento del liderazgo en los entes públicos, debe jugar un papel articulador entre las políticas públicas y su operatividad organizacional, con la finalidad de dar el mayor alcance y eficacia, así como proyección social a sus actividades.

En el escenario actual, marcado por demandas y necesidades sociales, los planes y las acciones de las instituciones públicas requieren de una conducción estratégica en todos los niveles de sus estructuras, que funcione como auténtica correa de transmisión de las iniciativas y políticas que se haya decidido impulsar.

Así, el concepto de liderazgo está cabalmente relacionado con las instancias públicas, toda vez que los esquemas organizacionales centrados en la racionalidad, la eficiencia, la eficacia, la transparencia y la rendición de cuentas, buscan incidir en un servicio público susceptible del escrutinio social propio de la vida democrática.

Con respecto al tema anterior, Andreas Schedler ha señalado que la noción de transparencia como elemento fundamental de un Estado democrático, debe ir estrechamente relacionado con el concepto de rendición de cuentas. Es decir, ambos términos conforman un binomio inseparable.<sup>1</sup>

De tal manera, promover los elementos del liderazgo en un contexto democrático, debe colaborar hacia una nueva dinámica en las distintas escalas de las áreas responsables en la ejecución de los diversos programas y acciones públicos, sean gubernativas, legislativas o judiciales. En esta época, donde las acciones de las instituciones públicas adoptan esquemas de planeación estratégica, el liderazgo se constituye en un elemento imprescindible para la realización del conjunto de las tareas establecidas.

---

<sup>1</sup> Schedler, Andreas, *¿Qué es la rendición de cuentas?*, México, Cuadernos de transparencia 03, IFAI, 2008.

Por ello, la valoración ineludible de la eficacia y el impacto social positivo en el ejercicio del servicio público, tiene que incluir las responsabilidades inherentes a una adecuada toma de decisiones, conducción del cambio e incluso la atención de situaciones críticas, aglutinados dichos conceptos en un liderazgo con la capacidad de aportar capacidad de respuesta a las instituciones.

#### ***b) La Suprema Corte de Justicia de la Nación***

De esta forma, se puede plantear la relación y la utilidad de este programa con los desafíos del Poder Judicial de la Federación, específicamente de la Suprema Corte de Justicia de la Nación, concernientes al mejoramiento del servicio público de impartición de justicia.

El objetivo permanente del Poder Judicial Federal es que sus tareas sean un componente indispensable para que la sociedad mexicana cuente con los elementos de equidad y justicia que contribuyan a una sana convivencia colectiva.

La mejora en la realización de las tareas jurisdiccionales, requiere que el conjunto de recursos públicos asignados se utilicen bajo esquemas de eficacia y transparencia. De esta forma, desde el ámbito jurisdiccional también se contribuye al fortalecimiento del Estado de derecho.

Desde el nivel administrativo, el manejo transparente, racional y eficaz de recursos, permite que el servicio público de impartición de justicia cuente con los insumos necesarios para dar respuesta a las necesidades de la sociedad en este rubro.

En tal contexto, en el ámbito de la justicia federal se impulsa una administración orientada a resultados y transparente, que apoye de la mejor manera posible las trascendentes tareas de los juzgadores.

La Suprema Corte es un elemento esencial para la actuación equilibrada de los poderes públicos y para la protección de los derechos humanos. En el ejercicio de sus atribuciones constitucionales, el alto Tribunal contribuye cotidianamente al fortalecimiento del Estado de derecho, toda vez que sus sentencias y pronunciamientos tienen efectos que se dilatan a muchos e importantes ámbitos de la vida social, económica y política en el país.

Cabe señalar que al tiempo que realiza sus tareas sustantivas en su marco competencial, la Suprema Corte, como cúspide del Poder Judicial de la Federación, también juega un papel significativo como referente en el plano administrativo dentro del ámbito judicial.

En este orden, el Máximo Tribunal del país diseña y opera políticas administrativas que buscan ser la mejor plataforma de apoyo a la función jurisdiccional y a las actividades jurídicas que le son inherentes, como son la organización, catalogación y difusión de la jurisprudencia. Así, se han planteado estrategias para fortalecer la planeación y la disciplina presupuestal; la elevación en la calidad del gasto; la adopción y homologación de mejores prácticas administrativas; el uso de tecnologías de vanguardia en todas las tareas institucionales, y la adopción de procesos de innovación, entre diversos aspectos.

Por ello, el programa académico referido, puede incidir positivamente en la definición de estrategias y en su operación institucional, con vista al desarrollo administrativo de la Suprema Corte de Justicia de la Nación.

### III. EL PAPEL DEL LIDERAZGO Y EL DESARROLLO ADMINISTRATIVO DE LA SUPREMA CORTE DE JUSTICIA DE LA NACIÓN.

#### *a) El Programa de Harvard y el desarrollo administrativo*

El programa académico de *Liderazgo para el Siglo XXI: Caos, Conflicto y Determinación*<sup>2</sup> impartido por la Escuela Kennedy de Harvard aporta herramientas metodológicas y conceptos actualizados sobre el desarrollo del liderazgo, que son aplicables al proceso de transformación de la función administrativa en la Suprema Corte de Justicia, llevado a cabo durante la gestión 2011-2014 encabezada por el Ministro Presidente Juan N. Silva Meza, a quien por ley le compete conducir la administración del Tribunal.

En forma especial, tales contenidos aportan elementos para la ordenación conceptual de dicho cambio, como un proceso concatenado de decisiones estratégicas, que inician a partir de un diagnóstico y el reconocimiento de las condiciones propicias para transitar por una ruta de transformación.

Es importante señalar que el proceso de innovación que se describe en este artículo, está relacionado únicamente con la función administrativa y no comprende al quehacer jurisdiccional, actividad sustantiva del Tribunal Constitucional que sigue una dinámica propia, determinada por las actividades de los jueces constitucionales.

No obstante, es importante destacar que la vertiente sustantiva (actividad jurisdiccional y actividades jurídicas derivadas de la misma), así como la función adjetiva (la administración de los recursos), son los dos grandes componentes de

---

<sup>2</sup> Aunque la traducción literal de la voz inglesa "courage", si bien su sentido en aquella lengua sería mejor expresado con nuestra palabra "determinación".



una estrategia integral dirigida a la consolidación del desarrollo institucional. La segunda tiene un papel coadyuvante y funcional de la primera.

En este sentido, conviene apuntar que el proceso de fortalecimiento institucional aludido está inmerso en una dinámica nacional donde el Poder Judicial de la Federación ha ampliado y fortalecido su incidencia como garante de los derechos humanos en México, especialmente a partir de las reformas constitucionales vigentes desde junio de 2011, tanto en materia de derechos humanos, como las relativas al juicio de amparo, este último aspecto, suscitando el inicio de la Décima Época judicial.

De la misma manera, el proceso que se relata y explica en este ensayo, también se inscribe en un contexto público donde se evidencia el imperativo de que todas las instituciones del Estado mexicano, fortalezcan el manejo transparente y eficiente de los recursos públicos conforme a los preceptos legales aplicables, pero especialmente orientando la gestión de los mismos hacia la rendición de cuentas.

De esta manera, la convergencia de estos y otros factores con el inicio de una nueva gestión administrativa en la Suprema Corte, fortalecieron la idoneidad del momento para actualizar la estrategia del desarrollo institucional.

Así, el cambio administrativo fue planteado como un componente básico para optimizar el uso de los recursos dirigidos al impulso de la actividad jurisdiccional del tribunal.

Para el propósito enunciado, es pertinente señalar que la principal fuente de conocimiento fue el *expertise* de los funcionarios que han participado en la gestión del cambio y no en servicios de consultoría externa; dichos funcionarios se han desempeñado en áreas de la administración pública y judicial,

especializados respectivamente en la gestión de recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros, así como en la planeación. Al respecto, el propio Ministro Presidente, dentro de su carrera judicial de más de 30 años, dispone de experiencia y conocimientos en la función adjetiva, especialmente a partir de su participación en el Comité de Gobierno y Administración durante el periodo 2007-2010.

***b) El planteamiento para consolidar el modelo administrativo***

Con los antecedentes referidos, que comprenden la responsabilidad institucional de una actualización permanente de la gestión global de la Suprema Corte de Justicia, el Ministro Presidente planteó<sup>3</sup> a sus pares impulsar una gestión administrativa planificada, que apoyara con eficacia creciente las actividades de los jueces constitucionales, bajo criterios de racionalidad, obtención de resultados, transparencia y rendición de cuentas.

***c) El diagnóstico y punto de partida***

El elemento nodal del proceso fue el fortalecimiento de la planeación estratégica en el desarrollo de la función administrativa, especialmente a través de un plan rector que guiara el aprovechamiento de los recursos del Tribunal con una prospectiva en los distintos plazos.

Es importante destacar que el aspecto señalado atiende el imperativo de conducir el desarrollo institucional con base en las necesidades del Estado mexicano en la materia, específicamente relativas a la ampliación del acceso a la justicia a través de un servicio público de la más alta calidad, sensible a las necesidades y expectativas sociales en este tema de gran trascendencia para la vida colectiva.

---

<sup>3</sup> Con base en el artículo 29 del Reglamento Interior de la Suprema Corte de Justicia de la Nación.

Por ello, el objetivo fundamental ha sido la alineación puntual de la planeación y provisión de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros hacia la actividad jurisdiccional.

En la dinámica de cambio que se suscitó, se estimó prioritaria la definición de una estructura organizacional con una distribución adecuada de esferas de competencias y responsabilidades, especialmente para abatir duplicidad de funciones y agilizar los procesos decisorios, todo ello tendente a facilitar el cumplimiento de metas.

De la misma manera, se identificó la posibilidad de lograr un mejor eslabonamiento del proceso que va de la programación al ejercicio presupuestal, así como algunas áreas que padecían falta de coordinación y tramos innecesarios en la ejecución de las políticas administrativas.

Entre otros elementos, igualmente se hizo evidente la necesidad de actualizar los programas de capacitación y formación del factor humano, con base en las necesidades institucionales, especialmente a partir del nuevo marco constitucional en materia de derechos humanos, juicio de amparo y la implementación del sistema penal acusatorio.

También se definieron las acciones que permitirían un aprovechamiento de las tecnologías de la informática y la comunicación, como un elemento fundamental para consolidar un perfil institucional actualizado.

#### *d) Definiciones y componentes del modelo*

Con base en estas premisas, se identificaron los rubros administrativos susceptibles de cambio, ajuste o fortalecimiento, siendo los aspectos principales los siguientes:

- Rediseño organizacional con una clara definición de competencias y articulación operativa.
- Mejoramiento del marco regulatorio.
- Fortalecimiento del proceso de planeación, programación, presupuesto, control y seguimiento e incorporación de un sistema de indicadores.
- Impulso al desarrollo del factor humano: nuevo esquema formativo y aprovechamiento del potencial.
- Uso de tecnologías de vanguardia para el apoyo de la actividad jurisdiccional y actividades jurídicas.
- Estandarización y automatización de procesos bajo criterios de simplificación y eficacia.
- Optimización de la Infraestructura física, con enfoques sustentables y de accesibilidad para población con discapacidad.
- Implementación de sistemas de administración de riesgos y acciones preventivas.
- Fortalecimiento de la vinculación social, la transparencia y la rendición de cuentas.
- Impulso de un enfoque de derechos humanos en el perfil organizacional.
- Homologación e incorporación de buenas prácticas administrativas a partir de la colaboración interinstitucional con los demás órganos del Poder Judicial de la Federación, así como con instituciones del orden internacional.

De esta manera, estos elementos fueron comprendidos dentro del proceso de innovación y mejora administrativa implementado, cuya ruta se previó ordenada,

progresiva y debidamente concatenada y armonizada en todos sus componentes.

Un tema central en esta iniciativa, lo representa la incorporación de una política administrativa que considera los preceptos relativos a los derechos humanos en todas sus implicaciones, para que el desarrollo de la función adjetiva sea congruente con el perfil y la misión del Tribunal Constitucional del país.

La expectativa fue que en el corto plazo se propiciara la elevación de la calidad de las decisiones en el campo del manejo de recursos, con procesos más ágiles y oportunos, eficaces y transparentes, así como con una alineación puntual a las necesidades de las tareas sustantivas de la Suprema Corte de Justicia y el resto del Poder Judicial de la Federación, esto último en las áreas de colaboración institucional que se suscita entre los diversos órganos.

#### ***e) Gestión del cambio***

Como se señaló, la conducción administrativa de la Suprema Corte es atribución de su Presidente. Por esta razón, el ejercicio del liderazgo inherente al desarrollo administrativo, está contextualizado en este esquema legal y organizacional.

Así, la etapa inicial del proceso enunciado hizo necesaria la generación de una nueva estructura organizacional más compacta, la cual se constituyera como el factor fundamental para la instrumentación de estrategias y acciones tendentes a una evolución administrativa ordenada.

Dicho ajuste estructural y otras acciones estuvieron comprendidas en el Programa de los Primeros 100 días, donde se tomaron decisiones básicas que marcarían la ruta a seguir, pero también aquellas acciones indispensables que blindaran la operación de la Institución, garantizando los servicios y la provisión

de recursos que requieren día a día las tareas de impartición de justicia del Alto Tribunal.

Hacia el mismo propósito, se realizó la debida distribución de responsabilidades a los distintos titulares, en quienes recayeron tareas específicas en la gestión del cambio. En este escenario, destaca la conformación de la Unidad de Innovación y Mejora Administrativa<sup>4</sup>, creada como instancia coadyuvante para el desarrollo institucional, dependiente de la Oficialía Mayor.

En forma complementaria, se procuró la comunicación y cercanía con el personal, logrando incentivar su colaboración en la iniciativa.

En conjunto, estas primeras acciones buscaron proveer las bases estructurales y normativas de un modelo administrativo fortalecido, así como la generación de un esquema de planeación que lo guiara y consolidara.

#### ***f) El Plan Cuatrienal Estratégico Administrativo 2011-2014***

La gestión del modelo administrativo planteado encuentra su expresión en el *Plan Cuatrienal Estratégico Administrativo de la Suprema Corte de Justicia de la Nación 2011-2014*, como el instrumento rector que sintetiza los objetivos, las directrices y las prioridades para la consolidación de una administración moderna y racional de los recursos públicos asignados.

Los objetivos generales del Plan señalan la ruta de cambio actualización a través de la: innovación y la mejora continua, para consolidar una plataforma moderna y eficaz de manejo de recursos y servicios, que provea con puntualidad los apoyos y servicios que requiere la labor cotidiana del Alto Tribunal. Sus nueve Líneas Estratégicas buscarían:

---

<sup>4</sup> Esta Unidad, creada en el año 2011, posteriormente fue incorporada como subdirección general a la Dirección General de Recursos Humanos, para articular su trabajo con esa área.

1. La redefinición de competencias y estructuras administrativas;
2. La consolidación de un marco regulatorio efectivo y dinámico;
3. La vinculación de los procesos de planeación, programación, presupuesto, control y evaluación;
4. El impulso al desarrollo del factor humano;
5. La estandarización y modernización de procesos;
6. La conformación de una plataforma informática y logística de Vanguardia;
7. La optimización de la infraestructura física;
8. El desarrollo de la administración de riesgos y las acciones preventivas;
9. La homologación administrativa interinstitucional.

***g) Un modelo al servicio de la función jurisdiccional.***

El modelo administrativo aquí referido en términos generales, sirve al fortalecimiento de la multiplicidad de apoyos que requiere el quehacer jurisdiccional de la Suprema Corte en México, a través de un manejo de recursos congruente con los principios de racionalidad, eficacia, transparencia y rendición de cuentas, que son inherentes a toda sociedad democrática.

Se trata de una iniciativa que promueve la planificación en la Institución y que incorpora estrategias y acciones tendentes a afirmar una cultura administrativa coadyuvante para la consolidación del perfil institucional que se pretende afirmar en la Suprema Corte de Justicia de la Nación.

Así, la instrumentación del *Plan Cuatrienal Estratégico Administrativo vigente para el periodo 2011-2014*, ha favorecido el uso óptimo de los recursos públicos dirigidos a la función jurisdiccional, a través de prácticas administrativas innovadoras, con mejores y más ágiles procesos decisorios en la materia, tanto en asuntos ordinarios como en aquellos de nivel estratégico.

Un distintivo del modelo es la valoración absoluta del capital humano como factor de cambio. Así, se ha privilegiado el aprovechamiento del *expertise* y la transmisión del conocimiento, así como el impulso de la estrategia general de capacitación y formación, todo ello en una política de recursos humanos que pondera las capacidades y no el crecimiento de puestos de trabajo.

Un caso de éxito lo representa por sí mismo el impulso del desarrollo tecnológico del Alto Tribunal, que con apoyos provistos desde la función administrativa han fortalecido actividades sustantivas, como son procesos automatizados de trabajo, o los sistemas de consulta y difusión de la información jurisdiccional, entre muchos otros aspectos.

De la misma manera, el desarrollo de la función administrativa bajo las directrices señaladas, ha permitido disponer de una infraestructura física, en todos los centros de trabajo de la Suprema Corte en la República, cuyos parámetros de funcionalidad, accesibilidad y seguridad, sustentan de mejor manera el despliegue de las acciones institucionales.

También es pertinente apuntar que la homologación de prácticas administrativas entre los tres órganos que integran el Poder Judicial de la Federación, ha logrado avances significativos, al incentivar la réplica de buenas prácticas, que tienen un efecto positivo en el ejercicio del gasto y la racionalidad.

Con todo lo anterior, el desarrollo de la función administrativa es compatible con el perfil institucional que se consolida en la Suprema Corte de Justicia, basado en la racionalidad, la eficacia y la transparencia en su sentido más amplio.

En este caso, la praxis del liderazgo como un elemento aglutinador de la decisión de cambio, de la definición de un proyecto y de la instrumentación de decisiones,



representó un catalizador muy importante para el propósito de adoptar un nuevo paradigma administrativo dentro de la Institución.

#### IV. CONCLUSIONES

El Programa Liderazgo para el Siglo XXI. Caos, Conflicto y Determinación (*Leadership for the 21st Century: Chaos, Conflict and Courage*), de la Escuela Kennedy de la Universidad de Harvard, ofrece un esquema de trabajo que incluye una serie de herramientas y reflexiones, que permiten evaluar los contextos, las estrategias y las políticas para la toma de decisiones dirigidas al cambio institucional.

Lo anterior permite conceptualizar y encauzar los procesos de innovación, en este caso administrativo, en instituciones públicas que buscan trabajar de una manera más eficiente y con marcados parámetros de eficacia, racionalidad y transparencia, tal como es el caso de la Suprema Corte de Justicia de la Nación.

A través del análisis de casos, fuentes y las dinámicas de retroalimentación con los ponentes y participantes en el programa - entre los cuales se encontraban funcionarios de países de Europa, Asia, África y de los Estados Unidos -, se generó una valoración acerca del papel que juega el liderazgo en todas las iniciativas de cambio. Se ponderó como ante situaciones adversas, el ejercicio de un liderazgo es fundamental, ya que es precisamente una conducción propositiva, realista y que descubra incentivos que se puedan compartir, lo que genera los esquemas de convergencia y cohesión que dan orden a la evolución de un sistema.

Así, en cualquier escenario, desde el global hasta el de una sola organización, se propicia un contexto favorable para el cambio y su consolidación, cuando un

liderazgo tiene la capacidad de convocar sinergias en todos los componentes de un sistema.

Para el caso de la Suprema Corte de Justicia de la Nación y su proceso de cambio administrativo impulsado por la gestión del Ministro Presidente Juan Silva Meza, para el periodo 2011-2014, este programa permitió realizar una afirmación conceptual del modelo administrativo que pondera la planificación en las tareas institucionales adjetivas, que sirva de plataforma de soporte a las actividades de los jueces constitucionales, sobre todo en el nuevo marco constitucional que en los hechos ha suscitado la necesidad de impulsar un nuevo paradigma de pensar y hacer justicia.

También, el ejercicio comparativo siempre útil, que propiciaron los contenidos del curso que aquí se reporta, a través del referente de contextos e instituciones públicas de otras latitudes, permitieron apreciar en todas sus vertientes la necesidad y la validez de los criterios de racionalidad, eficiencia, transparencia y rendición de cuentas, bajo los cuales es necesario conducir el desarrollo administrativo de una institución inserta en un contexto democrático, como es el caso del Máximo Tribunal del país.

La estancia realizada, con el propósito de enriquecer la experiencia innovadora que supone la implementación del Plan Cuatrienal Estratégico Administrativo 2011-2014 en la Suprema Corte, facilitó la comprensión de la utilidad del liderazgo en los planos estratégicos y operativos, de tal suerte que estas dos variables sean conjuntadas en los proyectos de mejora y fortalecimiento de cada uno de los niveles jerárquicos inmersos en la función administrativa. Así, en el Alto Tribunal, se ha procurado un esquema de liderazgo administrativo que va del más alto nivel (en este caso la Presidencia de la Corte), a los engranajes posteriores que pasan por la Oficialía Mayor y las direcciones generales que forman parte de la misma. En tal sentido, la premisa es que las decisiones

estratégicas sean asimiladas y compartidas por los agentes del cambio en todo momento, con relación a los principios de actuación y criterios de operación tendentes a metas comunes.

Dentro del modelo administrativo de la Suprema Corte de Justicia de la Nación, es un propósito que la función de liderazgo encuentre una relación directa con cada uno de los elementos que lo componen, que redunde en la elevación de la calidad de las decisiones en los tramos de responsabilidad y los rubros respectivos. Así, las herramientas estudiadas durante esta breve estancia académica, aportan criterios para fortalecer los perfiles de los cuadros directivos en la Institución, para que identifiquen objetivos, asuman compromisos y encabecen estrategias y proyectos, como expresiones de liderazgo.

Finalmente, el curso de Harvard aporta parámetros para valorar la función administrativa en la Institución, con el fin de que bajo criterios autocríticos sepamos donde estamos ubicados, reconozcamos fortalezas y áreas de oportunidad.

Por todo lo anterior, el Programa de Liderazgo de la escuela Kennedy de Harvard ha sido útil para fortalecer la operación de estrategias y la toma de decisiones administrativas en la Suprema Corte de Justicia de la Nación.

## **Bibliografía**

Cruz Revueltas, Juan Cristóbal, *Moral y transparencia. Fundamentos e implicaciones morales de la transparencia*, México, Cuadernos de transparencia 15, IFAI, 2009.

González, Felipe, *En busca de respuestas. El liderazgo en tiempos de crisis*, Madrid, Debate, 2013.

Rodríguez Zepeda, Jesús, *Estado y transparencia: un paseo por la filosofía política*, México, Cuadernos de transparencia 04, IFAI, 2007.

Schedler, Andreas, *¿Qué es la rendición de cuentas?*, México, Cuadernos de transparencia 03, IFAI, 2008.

## **Consultas electrónicas**

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en:  
<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1.pdf>

Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación en:  
[http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/172\\_270614.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/172_270614.pdf)

Convención Americana sobre Derechos Humanos “Pacto de San José de Costa Rica” en:  
<https://www.scjn.gob.mx/libro/InstrumentosConvencion/PAG0259.pdf>

Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental en:  
[http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/244\\_140714.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/244_140714.pdf)

## **Documentos**

Modelo Administrativo. Estrategias y Gestión 2011.

Plan Cuatrienal Estratégico Administrativo 2011-2014.

Informe de los Primeros 100 días del Modelo Administrativo (abril 2011)  
Informes Semestrales del Plan Cuatrienal Estratégico Administrativo 2011-2014,  
del primer semestre de 2011 al primer semestre de 201