
METODOLOGÍA

PARA EL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN
Y OPERACIÓN DEL NUEVO SISTEMA DE JUSTICIA PENAL EN MÉXICO





México 2013

D.R. 2013, Centro de Investigación para el Desarrollo, A.C.
(CIDAC)

Jaime Balmes No. 11 Edificio D, 20. piso Col. Los Morales
Polanco, 11510 México, D.F. T. +52 (55) 5985 1010
www.cidac.org

Usted puede descargar, copiar o imprimir este documento para su propio uso y puede incluir extractos en sus propios documentos, presentaciones, blogs, sitios web y materiales docentes, siempre y cuando se dé el adecuado reconocimiento al autor y CIDAC como fuente de la información.

El documento en formato digital se encuentra disponible en:

<http://www.cidac.org>

“Este documento ha sido posible gracias al apoyo del pueblo de los Estados Unidos a través de la Agencia para el Desarrollo Internacional (USAID). Su contenido es responsabilidad del autor y no refleja necesariamente el punto de vista de USAID o del Gobierno de los Estados Unidos de América.”

4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LA MEDICIÓN

RECONOCIMIENTOS

El “Metodología para el seguimiento y la evaluación de la implementación y operación del nuevo sistema de justicia penal en México” es resultado del esfuerzo de los integrantes del Centro de Investigación para el Desarrollo, A.C. (CIDAC). La investigación, el análisis y la redacción no hubieran sido posibles sin la participación de cada miembro del equipo:

Verónica Baz
Directora General del CIDAC

María Novoa
Directora del proyecto “Colectivo Justicia”

Armando Islas
Paulina Sánchez
Carlos de la Rosa
Investigadores

Cristian Hernández
Janet Kuri
Diego Balderas
Colaboradores

El Centro de Investigación para el Desarrollo A.C. (CIDAC) es un think tank independiente, sin fines de lucro, que realiza investigaciones y presenta propuestas viables para el desarrollo de México en el mediano y largo plazo. Su objetivo es contribuir, mediante propuestas de políticas públicas, al fortalecimiento del Estado de Derecho y a la creación de condiciones que propicien el desarrollo económico y social del país, así como enriquecer la opinión pública y aportar elementos de juicio aprovechables en los procesos de toma de decisión de la sociedad.

El CIDAC cuenta con un patronato responsable de la supervisión de la administración del Centro y de la aprobación de las áreas generales de estudio. Sin embargo, las conclusiones de los diversos estudios, así como sus publicaciones, son responsabilidad exclusiva de los profesionales de la institución.

TABLA DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN	01		
2. ESQUEMA GLOBAL DE LA METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN Y OPERACIÓN DEL SJP	02		
3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN	04		
3.1. International Framework for Court Excellence	05		
3.2. Common Assessment Framework - CAF	08		
3.3. Estructura propuesta del modelo de evaluación de la implementación y operación del SJP	13		
3.4. Metodología de seguimiento y evaluación de las condiciones de implementación del SJP acusatorio	15		
3.4.1. Prácticas y estándares para el ámbito de <i>Coordinación y flujos de información</i>	16	3.5.1. Prácticas y estándares para el ámbito <i>Personal motivado y capacitado</i>	24
3.4.2. Prácticas y estándares para el ámbito o condicionante <i>Simetría institucional</i>	19	3.5.2. Prácticas y estándares para el ámbito <i>Infraestructura y equipamiento</i>	27
3.4.3. Prácticas y estándares para el ámbito o condicionante <i>Ritmos de la implementación</i>	20	3.5.3. Prácticas y estándares para el ámbito <i>Tecnologías de Información y Comunicaciones</i>	45
3.4.4. Prácticas y estándares para el ámbito o condicionante <i>Participación ciudadana</i>	21	3.5.4. Prácticas y estándares para el ámbito <i>Marco legal</i>	46
3.4.5. Prácticas y estándares para el ámbito <i>Recursos</i>	22	3.5.5. Prácticas y estándares para el ámbito <i>Estructuras organizativas y modelos de gestión</i>	49
3.5. Metodología de seguimiento y evaluación de la operación del SJP acusatorio.	23	3.5.6. Prácticas y estándares para el ámbito <i>Difusión</i>	61
		3.6. Metodología de seguimiento y evaluación de la obtención de resultados del SJP	62
		3.6.1. Indicadores de resultados para la PGJ o PGR	64
		3.6.2. Indicadores de resultados para los juzgados de garantías	69
		3.6.3. Indicadores de resultados para los tribunales de juicio	74
		3.6.4. Indicadores de resultados para la Defensa Pública	77
		3.6.5. Indicadores de resultados para la Policía	79
		4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LA MEDICIÓN	82

1. INTRODUCCIÓN

Los objetivos globales de esta metodología son:

a) Revisar y hacer los ajustes pertinentes al conjunto de indicadores seleccionados, que permitirán establecer una medición independiente del nuevo sistema de justicia penal (SJP) en México, con perspectiva social.

b) Diseñar y apoyar en la implementación de estándares que permitan mejorar el proceso de seguimiento y evaluación del desempeño de la implementación y operación del nuevo **SJP**.

Dados los objetivos mencionados en este documento, se presenta en específico una metodología para evaluar tanto la implementación como la operación del SJP en México. Esta metodología está basada en referentes internacionales que han sido adaptados al caso específico del SJP de México, de todas sus entidades federativas y de la Federación, así como de las instituciones que forman este sistema, que son el Poder Judicial, la Procuraduría General de Justicia, la Defensa Pública y la Policía.

Asimismo, está dirigida hacia el fomento de servicios de calidad que sean capaces de satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios de las distintas instituciones que forman el SJP. Desde este punto de vista, es una metodología plenamente coincidente con la inspiración del proyecto que está ejecutando CIDAC¹, que tiene que ver con desarrollar un enfoque, desde la perspectiva de la sociedad civil, sobre los temas de la reforma de la justicia penal.

Este tipo de enfoque se centra en los resultados que debe generar cada institución en particular, pero reconoce que para alcanzar esos resultados es necesario que se cumpla un conjunto de condiciones habilitantes. A su vez, estas se alcanzarán en la medida en que se den ciertas condiciones en la implementación que debe hacerse en cada institución, para afrontar los cambios y desafíos que exige SJP.

Junto con este enfoque centrado en los usuarios de las instituciones, la metodología permite la amplia participación de distintas organizaciones de la sociedad civil interesadas en algunos de los numerosos aspectos del SJP. Su participación puede variar desde: a) el aporte de la experiencia y conocimientos de estas organizaciones en las definiciones de algunos de los contenidos de la metodología; b) los perfeccionamientos posteriores de tales definiciones; c) la aplicación de la metodología para medir, ya sea el proceso de implementación o el de operación, o ambos, en una o varias instituciones del SJP, con trabajo de campo; d) la evaluación del proceso de implementación o el de operación, o ambos, aplicando la metodología, pero empleando el juicio experto que algunas organizaciones pudieran tener con respecto de algunas entidades federativas o algunas instituciones, entre otros.

Este informe contiene, en primer término, un esquema global de la metodología que se propone, en donde se describen sus principales etapas. Posteriormente, se presenta un capítulo en donde se define el contenido de la metodología, para pasar posteriormente a detallar los estándares e indicadores que se propone formen parte de la metodología.

¹ Proyecto desarrollado con financiamiento de USAID, cuyo propósito general es contribuir con el fortalecimiento del Estado de derecho a través de la socialización y promoción de la implementación del sistema de justicia penal acusatorio

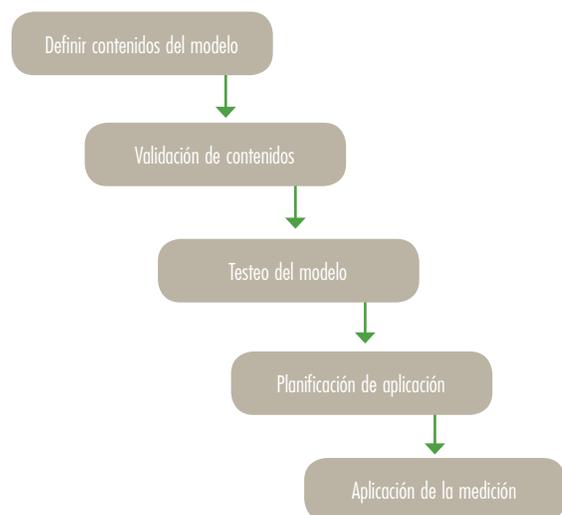
2. ESQUEMA GLOBAL DE LA METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN Y OPERACIÓN DEL SJP

El objetivo de esta metodología es evaluar el desempeño de las instituciones locales y federales en las etapas de implementación y operación del SJP acusatorio desde una perspectiva de la sociedad civil; es decir, esta evaluación tiene como propósito medir los resultados con una orientación hacia los usuarios y ciudadanos.

Para ello, la evaluación se efectuará con relación a “estándares”, entendidos como un conjunto de prácticas, o un rango de valores de algunas variables o indicadores, o un cierto nivel deseado en algún ámbito, según sea la naturaleza del aspecto a evaluar, tal como será presentado más adelante.

Estos estándares estarán contruidos a partir de modelos internacionales de gestión de calidad y de buenas prácticas identificadas en diversas instituciones de México vinculadas con todo lo relativo a las condiciones de implementación del SJP y las condiciones habilitantes de funcionamiento de las instituciones del sector. Asimismo, se tomarán como referencia las experiencias en relación con los resultados esperados de algunos países de América Latina que ya cuentan con un SJP acusatorio.

Secuencialmente, los pasos que se seguirán para definir y validar la metodología de evaluación se presentan en el siguiente esquema:



A su vez, la primera fase de definición de los contenidos del modelo de evaluación de la implementación y operación del SJP tendrá las siguientes subfases:

- Definir una estructura de un modelo de evaluación tomando en cuenta referencias internacionales.
- Definir los distintos ámbitos globales que compondrán el modelo de evaluación.
- Distinguir, dentro de los ámbitos, áreas o agrupaciones o criterios más detallados.
- Dentro de cada una de las áreas, agrupaciones o criterios anteriores, definir o conjuntos de prácticas deseadas, o indicadores.
- Definir una métrica para poder evaluar el grado de cumplimiento de las prácticas o de los indicadores dentro de cada una de las áreas, agrupaciones o criterios.
- Definir un método para poder realizar las mediciones de prácticas o indicadores.
- Definir distintas formas o alternativas de presentar los resultados.

Respecto de la fase de validación de los contenidos del modelo, se distinguen las siguientes etapas:

- Identificación de expertos o informantes relevantes.
- Recolección de opiniones de expertos o informantes relevantes.

La fase de prueba del modelo se compone a su vez de:

- Identificación de un conjunto de instituciones disponibles para la aplicación práctica del modelo de evaluación.

- Aplicación de modelo de evaluación.
- Sistematización de experiencias de aplicación del modelo e incorporación de ajustes al modelo.

2. ESQUEMA GLOBAL DE LA METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN Y OPERACIÓN DEL SJP

La cuarta fase, de planificación de la aplicación, se compone de:

- a) Identificación y selección de las entidades federativas en las cuales se aplicará el modelo de medición.
- b) Definición de los métodos de medición que serán factibles de aplicar.
- c) Programación de la medición.

La quinta y última fase, de aplicación de la medición, se compone de las siguientes actividades:

- a) Aplicación de la alternativa de levantamiento de información que se haya definido en la fase previa.
- b) Sistematización y análisis de resultados.
- c) Presentación de resultados.

Respecto de la presentación de resultados, en este informe se propone también un mecanismo para construir un *ranking* que permita comparar los niveles de implementación o de operación de una misma entidad, o bien de la Federación, consigo misma en períodos anteriores, como también poder comparar el desempeño de entidades de similar naturaleza. A la vez, con base en algunas mediciones preliminares, se realiza un análisis de las variables relacionadas con los resultados obtenidos.

3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN

Para la definición del modelo de evaluación de la implementación y operación del SJP en México se han tomado como referencias dos modelos internacionales: el International Framework for Court Excellence² y el Common Assessment Framework³.

² Disponible en línea. Página web: www.courtexcellence.com

³ Disponible en línea. Página web: www.eipa.eu

3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN

3.1. INTERNATIONAL FRAMEWORK FOR COURT EXCELLENCE

El International Consortium⁴, integrado por grupos y organizaciones de Europa, Asia, Australia y los Estados Unidos, desarrolló un marco internacional para identificar y medir el desempeño para una “corte de excelencia”. El objetivo de los esfuerzos del Consorcio ha sido el desarrollo de un marco de valores, conceptos y herramientas que los tribunales en todo el mundo pueden utilizar voluntariamente para evaluar y mejorar la calidad de la justicia y la administración de los tribunales.

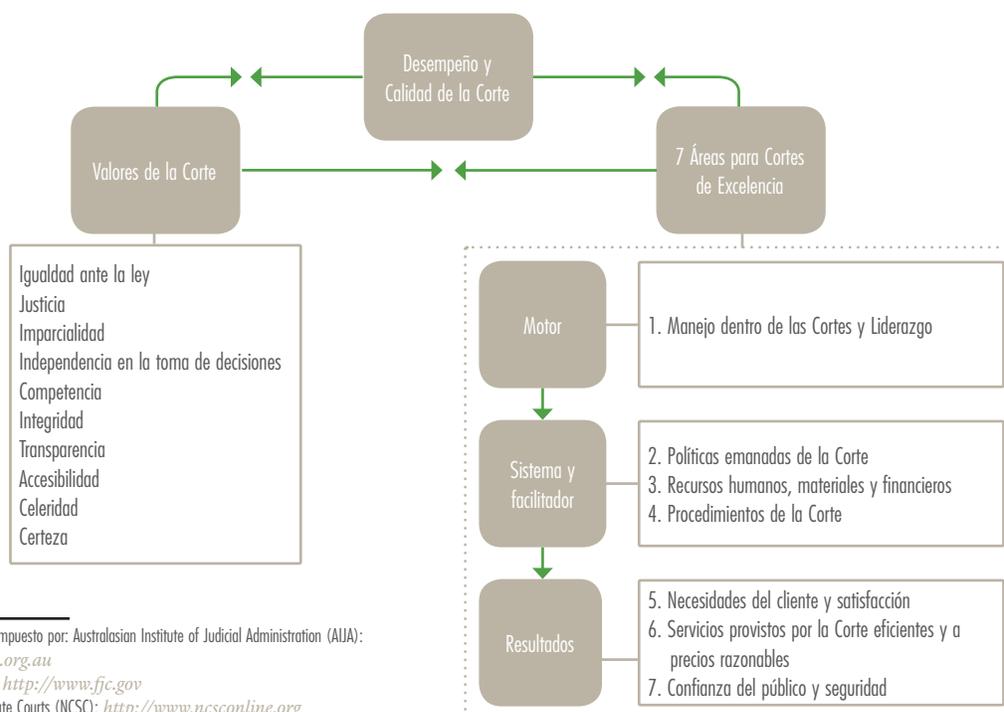
El marco representa un recurso para evaluar el desempeño de una corte con base en siete áreas específicas de la excelencia judicial y proporciona una orientación clara para las cortes que tengan intención de mejorar su rendimiento. Proporciona una metodología modelo específicamente diseñada para uso de las cortes en su evaluación y mejora continua. Se basa en una serie de reconocidas metodologías de mejora organizativa que reflejan las necesidades especiales y los problemas que enfrentan.

El marco incluye orientación sobre las medidas de desempeño estándar, pero lo más importante es que proporciona una vía para la mejora en la calidad del desempeño judicial. A diferencia de muchas de las iniciativas existentes empleadas por las cortes de todo el mundo para medir o mejorar áreas específicas de sus actividades o servicios, el marco posee un enfoque holístico para el desempeño judicial. Representa un proceso para un enfoque integral para lograr la excelencia judicial en lugar de limitarse a presentar un número limitado de medidas de desempeño dirigidas a aspectos acotados de la actividad judicial.

Este marco le da un énfasis relevante a los valores de las cortes y, con base en éstos, direcciona los esfuerzos orientados a alcanzar la excelencia.

La estructura del modelo aparece ilustrada en el siguiente diagrama:

ESQUEMA PARA CORTES DE EXCELENCIA



⁴ El Consorcio está compuesto por: Australasian Institute of Judicial Administration (AIJA):

<http://www.aija.org.au>

Federal Judicial Center <http://www.fjc.gov>

National Center for State Courts (NCSC): <http://www.ncsconline.org>

Subordinate Courts of Singapore: <http://app.subcourts.gov.sg>

3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN

Para cada una de las siete áreas el modelo presenta los ámbitos o prácticas que la conforman. Algunos ejemplos de dichas prácticas son:

Prácticas para el área de “Liderazgo y Gestión”

Apéndice A. Cuestionario de Autoevaluación para Cortes de Excelencia

	Enfoque					Implementación					Resultados							
	Nulo (a)	Dinámico (a)	Definido (a)	Integrado (a)	Sutil	Innovador	Nulo (a)	Algo	Algo Clave	Muy Clave	Todo Clave	Todo	Nulo (a)	Limitado	Justo	Bueno	Muy bueno	Excelente
Área 1: Liderazgo y Administración dentro de las cortes	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
1.1	Desarrollar una misión ambiciosa y visionaria donde se establezcan los principales objetivos y valores incluyendo Accesibilidad, Celeridad y Puntualidad, Igualdad, Justicia e Integridad; Independencia y Rendición de Cuentas; Formalidad, así como Confianza del Público.																	
1.2	Demostrar orientación externa a la corte desarrollando relaciones de trabajo y cooperación con profesionales del ámbito legal y otros socios (por ejemplo, barras de abogados, fiscales, policías y agencias gubernamentales).																	
1.3	Demostrar orientación externa a la corte comunicando la visión, objetivos, programas y resultados de la corte a usuarios, público en general, así como profesionales legales, entre otros.																	
1.4	Promover una cultura empresarial profesional, incluyendo entrenamiento y educación en habilidades administrativas																	
1.5	Anticipar e identificar retos afrontados por la corte y, en respuesta, formular políticas y programas innovadores.																	
1.6	Involucrar activamente a todos los empleados de la corte en comunicar e implementar la visión, objetivos, programas y resultados, así como identificar retos y soluciones, usando comunicación recíproca.																	
1.7	Establecer un sistema de administración y registro de casos que promueva la eficiencia y efectividad, así como el monitoreo y evaluación del desempeño de la corte utilizando datos cuantitativos verificables.																	
1.8	Establecer un programa para recolectar información verificable perteneciente a indicadores de calidad (por ejemplo, encuestas, empleados de la corte, socios y el público en general).																	
1.9	Entablar procesos para revisar y mejorar periódicamente las siete áreas de excelencia en las cortes.																	
Subtotales Área 1: Liderazgo y Administración dentro de las cortes																		

3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN

Prácticas para el área de “Planeamiento y políticas”,
“Procedimientos” y la “Confianza del Público”

Apéndice A. Cuestionario de Autoevaluación para Cortes de Excelencia (continuación)

	Enfoque					Implementación					Resultados							
	Nulo(a)	Dinámico(a)	Definido(a)	Integrado(a)	Sutil	Innovador	Nulo(a)	Algo	Algo Clave	Muy Clave	Todo Clave	Todo	Nulo (a)	Limitado	Justo	Bueno	Muy bueno	Excelente
Área 2: Planeación y políticas de las Cortes	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
2.1 Establecer objetivos de corto, mediano y largo plazo para las cortes de acuerdo con los propósitos/valores así como desarrollar estrategias, políticas y procesos diseñados a cumplir dichas metas.																		
2.2 Establecer procesos para revisar e implementar periódicamente estrategias para asegurarse que la Corte está llevando a cabo sus objetivos y que las estrategias, políticas y procesos implementados mejoren la eficiencia y calidad de los servicios de la corte, además de promover los valores centrales de la Corte.																		
Subtotales Área 2: Planeación y políticas de las Cortes																		
Área 3: Procesos de la Corte	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
3.1 Asegurar que los procesos, por una parte, mantengan un balance entre celeridad, eficiencia y previsión; y por la otra, conserven la calidad de los servicios y decisiones judiciales, de manera que enaltezcan los valores centrales de la Corte.																		
3.2 Asegurar una división del trabajo eficiente y efectiva entre jueces y miembros de la Corte.																		
Subtotales Área 2: Planeación y políticas de las Cortes																		
Área 4: Confianza del público en general	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
4.1 Establecer procesos de comunicación que aseguren que la población comprende y está consciente del trabajo, servicios y decisiones realizadas por la Corte.																		
4.2 Poner información del desempeño de la corte a disponibilidad de usuarios, sociedad en general, profesionales de ámbito legal, entre otros.																		
4.3 Establecer un proceso que asegure que el gasto de la corte está sujeto a un proceso de auditoría independiente.																		
Subtotales Área 4: Confianza del público en general																		

3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN

3.2. COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK - CAF

Del análisis de las buenas prácticas de gestión utilizadas por las organizaciones se han elaborado diferentes modelos que pueden ser utilizados como referencia para impulsar la mejora. Estos modelos se han desarrollado en función de las diversas realidades sociales y culturales, entornos político-económicos en los que las organizaciones desempeñan su actividad.

Actualmente existen, entre otros, el modelo Deming desarrollado en Japón, el Malcolm Baldrige en EEUU y el EFQM (Fundación Europea para la Gestión de Calidad) en Europa.

En el sector público y con la cooperación de la administración pública de 15 países de la Unión Europea se ha desarrollado el modelo CAF (Common Assessment Framework, por sus siglas en inglés, o Marco Común de Evaluación), basándose en el modelo europeo de excelencia EFQM y el premio alemán Speyer otorgado a la calidad.

En la “Primera Conferencia Europea de Calidad para las Administraciones Públicas”, celebrada en Lisboa en mayo de 2000, se presentó una versión piloto del CAF, cuya experiencia en su implantación y uso ha servido de base a la versión actual.

El CAF ha sido diseñado para promover un lenguaje común y un conocimiento de la gestión de calidad, así como para compartir buenas prácticas y poder realizar *benchmarking* entre otras organizaciones europeas del sector público. Se diseñó para que las organizaciones públicas de Europa comenzasen a utilizar técnicas de gestión de calidad para mejorar su rendimiento. Su objetivo es ayudar a las organizaciones del sector público interesadas en la implementación y utilización de técnicas de gestión de calidad total para mejorar su rendimiento. Como modelo de excelencia ofrece un marco sencillo y fácil de usar, idóneo para realizar una autoevaluación de las organizaciones del sector público que inician el camino de la mejora continua y el desarrollo de una cultura de calidad.

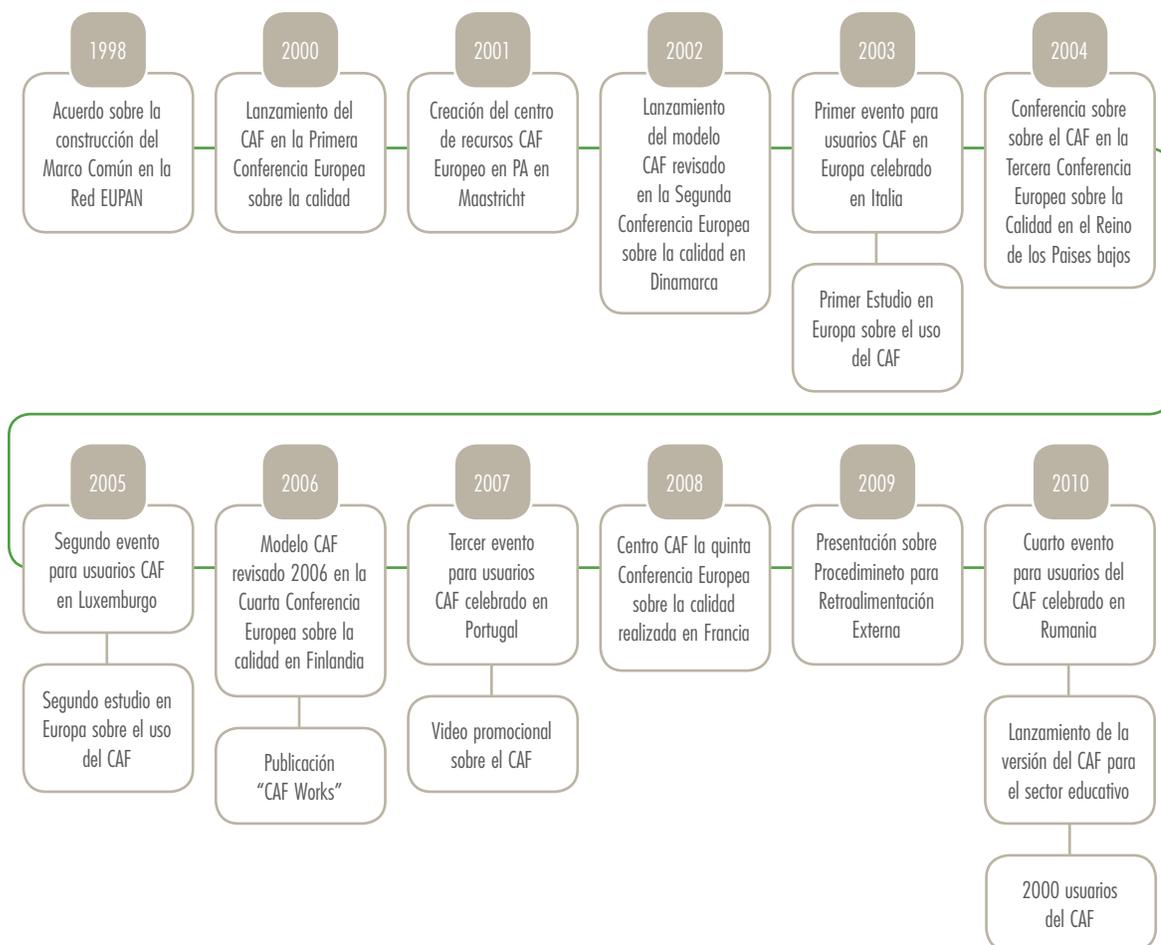
El Modelo CAF ha sido diseñado para ser utilizado en todo el sector público y es aplicable a las organizaciones pertenecientes a la administración federal, estatal, re-

gional o local. Se puede utilizar en diversas circunstancias como parte de un programa sistemático de reforma o como base para la mejora en organizaciones específicas del sector público.

Cronología CAF: tal como se muestra en el recuadro siguiente, desde el lanzamiento del CAF en 2000 quedó claro que los principios de entendimiento mutuo y comparación académica (*bench learning*) serían elementos claves para el éxito del modelo en Europa. En este sentido, los usuarios europeos CAF organizan eventos regularmente con el propósito de funcionar como un punto de encuentro inspirador para los usuarios del modelo y para expandir el enfoque de EFQM en el sector público europeo. En los años 2003 y 2005, los usuarios del CAF de toda Europa se encontraron en Roma y Luxemburgo, respectivamente, en los dos primeros eventos europeos del “Usuarios del Marco Común de Evaluación”. La presidencia portuguesa organizó el tercero en la ciudad de Lisboa en 2007. Rumanía fue anfitriona del cuarto encuentro de usuarios CAF en 2010 (2,000 asistentes, aproximadamente), en coordinación con la red de delegados nacionales CAF y el Centro de Recursos CAF del EIPA. Este evento se enfocó especialmente en los ocho principios de excelencia y el novedoso sistema desarrollado de “Retroalimentación externa para el CAF”, una versión del método orientado específicamente al sector educativo.

3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN

CRONOLOGÍA DEL CAF UN REPASO DE LOS 10 AÑOS



Un hito relevante para el CAF fue el evento de junio de 2010, pues contó con el registro, como usuario CAF, del Alto Consejo de Justicia de Bélgica (CSJ). Este es un órgano constitucional responsable de la selección de jueces y de la auditoría externa del Poder Judicial. Está conformado por jueces y miembros legales que desempeñan un papel importante en la institucionalidad belga, porque organiza la selección de jueces, realiza el control externo del sistema judicial y formula recomendaciones y opiniones, sirviendo como puente entre ciudadanos, magistrados y el orden político para restablecer la confianza en el sistema de justicia. El CSJ optó por utilizar el análisis CAF, porque es un modelo utilizado

ampliamente por administraciones belgas a nivel nacional, regional y local. La meta era optimizar los recursos internos adoptando un método que fuera estructurado, participativo y de abajo hacia arriba, que involucrara a los funcionarios.

Los más de 2,000 usuarios a la reunión de 2010 están distribuidos ampliamente por Europa y más allá de sus fronteras. A continuación se presenta un cuadro con la base de datos de los usuarios CAF en el que se aprecia que la mayoría de los países europeos cuenta con organizaciones que utilizan el CAF.

3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN

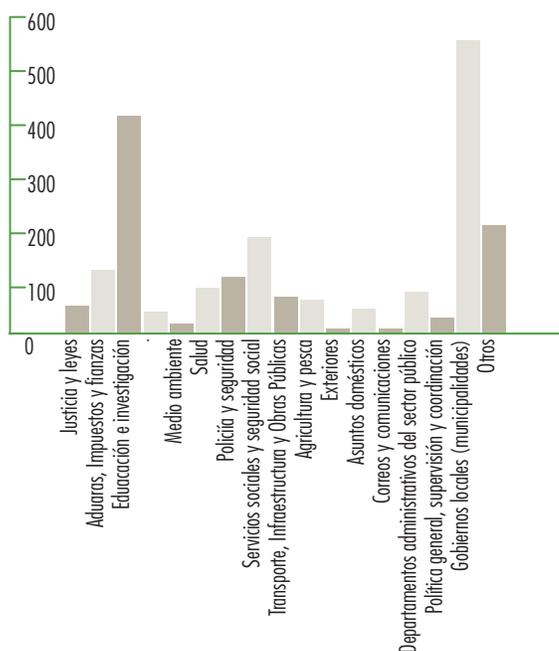
USUARIOS CAF REGISTRADOS EN TREINTA Y OCHO PAÍSES E INSTITUCIONES EUROPEAS A AGOSTO DEL 2010

País	Usuarios	País	Usuarios	País	Usuarios	País	Usuarios	País	Usuarios	País	Usuarios
Italia	322	Noruega	85	Grecia	39	Francia	16	Instituciones de la UE y la EC	6	Países Bajos	2
Bélgica	284	Alemania	68	Eslovaquia	39	Luxemburgo	12	Irlanda	5	Macedonia	2
Dinamarca	250	República Checa	64	Rumania	33	Lituania	9	Suecia	5	Túnez	1
Polonia	160	República Dominicana	54	Suiza	20	Bulgaria	8	Rusia	4	Serbia	1
Portugal	112	Eslovenia	50	Chipre	19	Turquía	7	Croacia	3		
Hungría	104	Finlandia	50	Bosnia-Herzegovina	18	Reino Unido	7	China	2		
Austria	90	España	44	Estonia	18	Letonia	6	Namibia	2		

Fuente: Instituto Europeo de Administración Pública, IEAP.

A continuación se presenta un cuadro con la distribución de los usuarios CAF por sector:

DIFUSIÓN DE USUARIOS CAF POR SECTOR

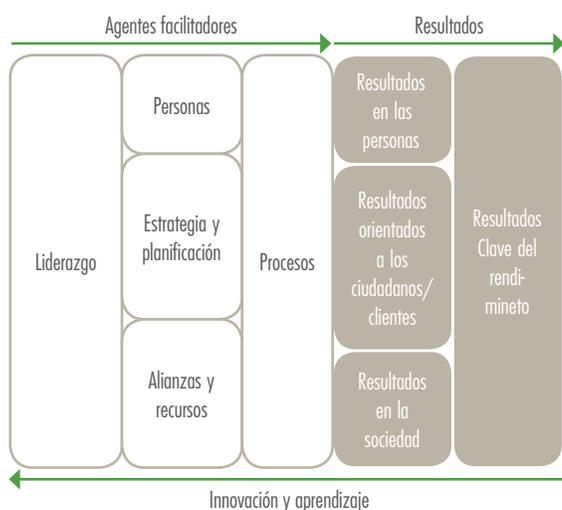


Fuente: Instituto Europeo de Administración Pública, IEAP.

La estructura del CAF aparece ilustrada en el siguiente diagrama. Respecto de los nueve ámbitos, del 1 al 5 se refieren a los agentes facilitadores de una organización y determinan lo que esta hace y cómo enfoca sus tareas para alcanzar los resultados deseados. Los ámbitos 6 al 9 corresponden a los resultados alcanzados en las áreas de los ciudadanos/clientes, las personas, la sociedad (los resultados clave del rendimiento se calculan por medio de medidas de percepción y se evalúan con indicadores internos).

Cada uno de los nueve ámbitos se descompone en una serie de subámbitos o subcriterios que deben ser considerados cuando se evalúa una organización.

3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN



Respecto de los subcriterios que conforman los subámbitos, el modelo presenta una lista de ejemplos, como los que a continuación indicamos:

Ejemplos de subcriterios del subámbito 1.1 relacionado con el ámbito “Liderazgo”:

1.1. Dirigir la organización desarrollando su misión, visión y valores.

Ejemplos:

- Formular y desarrollar la misión (cuáles son nuestros objetivos) y la visión (dónde queremos llegar) de la organización implicando a los grupos de interés relevantes y a los empleados.
- Traducir la misión y la visión en objetivos estratégicos (largo y mediano plazo) y operativos (concretos y a corto plazo) y en acciones concretas.
- Establecer un marco de valores que incluya la transparencia, la ética y el servicio a los ciudadanos, así como un código de conducta, con la participación de los grupos de interés.
- Fortalecer la confianza y el respeto mutuo entre los líderes/directivos y los empleados (por ejemplo, definiendo normas de buen liderazgo).
- Crear las condiciones adecuadas para el desarrollo de una comunicación efectiva. Asegurar que la misión, visión, valores, otros grupos estratégicos y operativos se comunican a todos los empleados de la organización y a otros grupos de interés.
- Revisar periódicamente la misión, la visión y los valores reflejando los cambios en el medio externo.
- Gestionar los “conflictos de intereses” identificando áreas potenciales donde puedan darse y ofreciendo directrices a los empleados.

Ejemplos de subcriterios del subámbito 1.2 relacionado con el ámbito “Liderazgo”:

1.2. Desarrollar e implementar un sistema para gestionar la organización, el desempeño y el cambio

Ejemplos:

- Desarrollar procesos y estructuras organizativas de acuerdo con la estrategia, la planificación y las necesidades y expectativas de los grupos de interés, utilizando la tecnología disponible.
- Definir formas de gestión apropiadas (niveles, funciones, responsabilidades, y competencias/capacidades) y asegurar un sistema para gestionar los procesos.
- Desarrollar y consensuar objetivos y metas medibles para todos los niveles de la organización.
- Dirigir la organización para conseguir los objetivos de efectos y resultados teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés.
- Formular y alinear la estrategia de red/administración electrónica con los objetivos estratégicos y operativos de la organización.
- Establecer un sistema de información para la gestión, incluyendo auditorías internas.
- Establecer un marco adecuado para la gestión de proyectos y el trabajo en equipo.
- Aplicar permanentemente sistemas de gestión de la calidad total tales como el Modelo CAF y el Modelo EFQM de excelencia.
- Desarrollar en la organización un sistema de objetivos estratégicos y operativos o de medición del rendimiento en toda la organización (por ejemplo: Cuadro de Mando Integral).
- Desarrollar sistemas de gestión de la calidad tales como la norma ISO 9001:2000; *Service Levels Agreements (SLAS)* y diferentes tipos de certificación.
- Identificar y establecer las prioridades para introducir los cambios necesarios relativos al diseño orgaizativo y al modelo de gestión.
- Comunicar los cambios y la razones para el cambio a los empleados y a los grupos de interés relevantes.

Los dos modelos que se han usado como referencia para la definición de un modelo de evaluación de la implementación y la operación del SJP en México tienen algunas características que los hacen interesantes para ser adaptados a los objetivos de este proyecto, que son:

- El objeto de ambos modelos es entregar un esquema global e integrado de la gestión de una institución para brindar servicios de calidad que garanticen la satisfac-

3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN

ción de los usuarios de las instituciones. En el caso del presente proyecto, la orientación es hacia la conceptualización del SJP desde el punto de vista de los distintos tipos de usuarios del sistema y no tanto desde el punto de vista de las instituciones que lo forman.

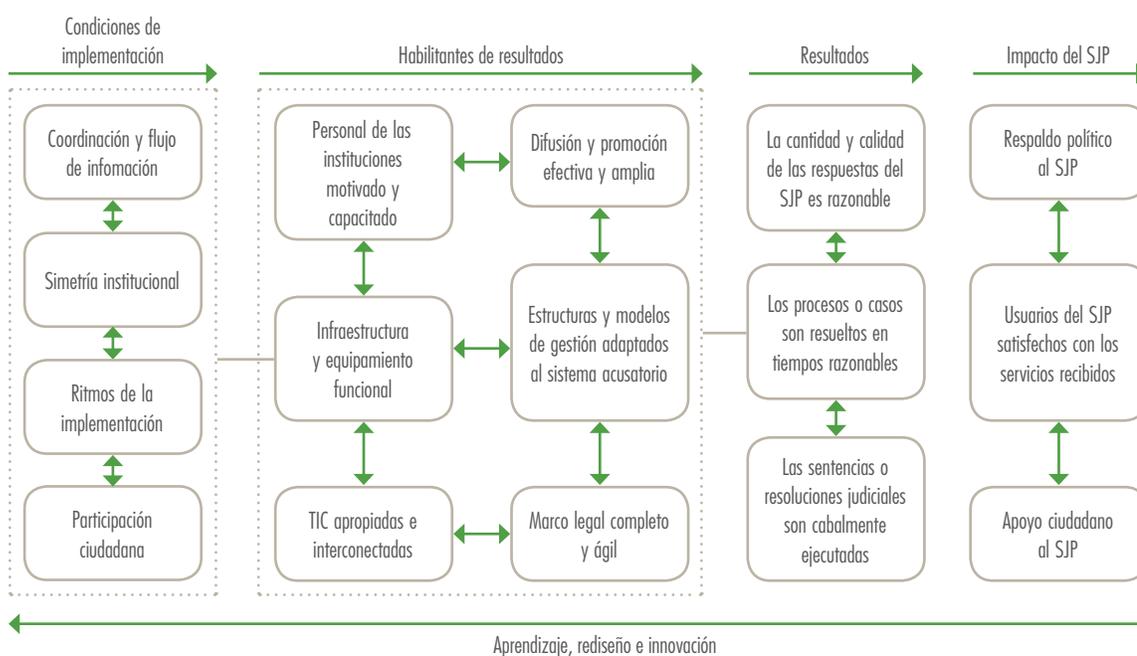
- b) La estructura de ambos modelos reconoce un cierto ámbito de resultados deseados que tienen soporte o son explicados desde un conjunto de ámbitos.
 - c) En ambos modelos se identifican una serie de prácticas cualitativas que, en caso de ser cumplidas, permitirían alcanzar mejores resultados como una consecuencia lógica.
 - d) La lógica de los modelos es que, mediante la evaluación del grado de cumplimiento de las distintas prácticas que conforman los distintos ámbitos, se puede ir generando un mecanismo de mejora permanente en la institución.
 - e) Como resultado de la medición se obtiene una calificación por cada una de las áreas, agrupaciones o criterios de prácticas. Esta calificación se vincula usualmente a una escala cualitativa que contiene distintos “niveles de desarrollo”, lo que permite establecer comparaciones entre instituciones, o dentro de una misma institución, con mediciones realizadas en períodos distintos.
-

3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN

3.3. ESTRUCTURA PROPUESTA DEL MODELO DE EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN Y OPERACIÓN DEL SJP

El modelo de evaluación que se propone para el SJP se presenta en el siguiente esquema:

MODELO DE EVALUACIÓN PROPUESTO



El modelo de evaluación tiene cuatro clases de componentes. El primero de ellos, visto de derecha a izquierda en el diagrama previo, son los impactos que se esperan obtener con el funcionamiento del SJP. Entre estos impactos esperados se identifican tres: lograr respaldo político para el SJP, que los usuarios del SJP estén satisfechos con los distintos tipos de servicios que reciben de sus instituciones y obtener apoyo ciudadano para el SJP. Como puede observarse, estos impactos se relacionan con aspectos que se pueden lograr en plazos prolongados.

La segunda clase de componentes lo forman los resultados esperados del funcionamiento del SJP. Se refiere a la cantidad y tipo de respuestas del SJP (por ejemplo, el número y clase de término o salida que se da a las distintas denuncias presentadas por delitos en un año), el que los procesos o casos sean resueltos dentro de plazos razonables (en el entendido de que una justicia tardía dismi-

nuye considerablemente la percepción que se tiene sobre su calidad) y que las sentencias o resoluciones judiciales sean cabalmente ejecutadas (lo que significa disminuir la percepción de impunidad, especialmente cuando se decretan medidas distintas a la prisión).

La tercera clase de componentes lo constituyen lo que podemos llamar "condiciones habilitantes para el logro de los resultados". En efecto, para que los tres tipos de resultados previamente descritos se puedan alcanzar es necesario que en cada institución puedan funcionar adecuadamente una serie de aspectos relacionados entre sí. Estos aspectos son:

- Que el personal de las instituciones del SJP se encuentre motivado y capacitado para cumplir con su función específica.

3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN

b) Que se cuente con la infraestructura y el equipamiento funcional con las labores específicas que debe cumplir cada institución. Por ejemplo, que el Poder Judicial cuente con la cantidad y calidad de salas de audiencia para que se facilite el desarrollo de audiencias públicas.

c) Que las instituciones del sector cuenten con las tecnologías de información y comunicaciones (TIC) apropiadas a sus necesidades y que estas además estén interconectadas con las otras instituciones para mejorar los niveles de eficiencia en los procesos de trabajo.

d) Que cada institución cuente con un marco normativo completo y ágil. Por marco completo se entenderá que estén debidamente normadas todas las esferas de actuación de cada institución, de manera coherente con los principios del sistema acusatorio. Por marco sea ágil se entenderá que no existan normas que burocraticen innecesariamente el actuar de las instituciones.

e) Que cada institución cuente con estructuras orgánicas y modelos de gestión adaptados al sistema penal acusatorio.

f) Que se efectúe una difusión amplia y permanente del SJP.

La cuarta clase de componentes del modelo de evaluación propuesto la forman las condiciones de implementación que deben haberse dado en cada institución del SJP para que puedan lograr buenos desempeños de las condiciones habilitantes que permitan los resultados.

Dentro de estas condiciones de implementación se distinguen cuatro aspectos, que son:

a) Que se haya generado una buena coordinación y flujo de información, tanto entre las instituciones del SJP locales y federales (de manera que los diseños de algunas instituciones sean conocidos y tomados en cuenta para el diseño de los aspectos vinculantes entre instituciones) como al interior de cada una de las instituciones.

b) Que exista una simetría institucional en la implementación del SJP. Para que el SJP funcione de manera adecuada se requiere que cada institución que lo for-

ma cumpla de manera cabal su función específica y de manera coordinada con las demás instituciones. Si, por el contrario, algunas instituciones funcionan adecuadamente pero otras no, el SJP en su conjunto no será capaz de alcanzar buenos resultados. Por ejemplo, si la PGJ no es capaz de construir casos sólidos que pueda defender del escrutinio de una defensa pública competente y de los estándares probatorios de tribunales rigurosos en el control de las garantías de las partes, es probable que existan altos niveles de impunidad, con el consiguiente descrédito público del SJP.

c) Que los ritmos de implementación entre las distintas instituciones –ya sea nivel local o federal del SJP– sean similares, de modo que no se produzcan desbalances entre el desempeño y las capacidades de las instituciones.

d) Que existan los espacios para recoger de manera amplia la opinión de distintos grupos de usuarios y de entidades interesadas en el SJP y en el diseño de diversos aspectos del sistema.

Viendo el diagrama previo de izquierda a derecha, se entiende que el modelo de evaluación tiene una lógica secuencial. En efecto, si se ejecutan de manera adecuada los cuatro ámbitos relacionados con la implementación entonces, y solo entonces, estarán dadas las condiciones para que cada institución pueda operar de manera adecuada en los seis ámbitos siguientes (las personas, la infraestructura, las TIC, la normativa, los modelos de gestión y la difusión del SJP). A su vez, solo si estos seis ámbitos operan adecuadamente estarán dadas las condiciones que permitirán alcanzar buenos resultados y, en consecuencia, alcanzar los impactos deseados para el SJP.

A continuación se presenta una metodología para evaluar el nivel en que se estarían logrando las condiciones de implementación, las condiciones habilitantes y los resultados. En el caso de las condiciones de implementación y las habilitantes, se propone una metodología cualitativa; en el caso de los resultados, se propone un esquema centrado en indicadores cuantitativos.

3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN

3.4. METODOLOGÍA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LAS CONDICIONES DE IMPLEMENTACIÓN DEL SJP ACUSATORIO

Esta parte de la metodología está orientada a generar evaluaciones acerca del proceso de implementación que las distintas entidades y la federación están llevando a cabo con distintos niveles de avance.

La metodología que se propone persigue identificar y relevar elementos relacionados con el grado y la calidad de la implementación que se está llevando a cabo y no solo se conforma con identificar elementos básicos que se evalúen mediante “sí cumple” o “no cumple”. Para esto se propone la toma de mediciones cualitativas a partir de la identificación de un conjunto de prácticas o atributos relevantes en cada una de las condiciones de implementación, así como sus subdivisiones destacadas identificadas, a través de una lógica incremental (es decir que para pasar a un nivel superior debe previamente haberse cumplido con las prácticas propias de los niveles anteriores).

Lo anterior quiere decir que la evaluación consistirá en identificar o asignar un nivel de desarrollo a cada una de los subámbitos a evaluar, para lo cual se propone, de manera genérica, la siguiente escala cualitativa para evaluar el nivel de desarrollo en las condiciones de implementación:

Nivel 1. Desarrollo insuficiente. O no existe en absoluto algún desarrollo en el ámbito o este es embrionario y abarca solamente planes parciales que no están aún implementados.

Nivel 2. Desarrollo incipiente. Se cumple de manera parcial solo con algunas de las prácticas identificadas como relevantes. No todas las prácticas están debidamente sistematizadas o las mediciones que se tienen de estas son parciales o esporádicas.

Nivel 3. Desarrollo medio. Se cumple de manera completa con algunas de las prácticas identificadas como relevantes, las que se encuentran sistematizadas y medidas de manera permanente.

Nivel 4. Desarrollo mejorado. Se cumple de manera completa con la mayoría de las prácticas identificadas como relevantes. Estas se encuentran sistematizadas y existen

mediciones periódicas. Adicionalmente, se incorporan técnicas de mejora continua.

Nivel 5. Desarrollo optimizado. Se cumple de manera completa con todas las prácticas identificadas como relevantes. Adicionalmente, estas prácticas están sistematizadas y cuentan con mediciones periódicas. Se incorporan, además, permanentemente mejoras en la operación, con técnicas de mejora continua, innovación o de gestión del conocimiento.

En esta definición de niveles de desarrollo los estándares de cumplimiento o de evaluación para estos ámbitos, está dado el conjunto de prácticas –el nivel de desarrollo– que arbitrariamente se establece como deseado o mínimo a alcanzar en un momento determinado. El que este estándar se defina como “arbitrario” no cancela la posibilidad de que pueda ser establecido de manera informada y razonada, por ejemplo, con el apoyo de un conjunto de expertos.

Lo anterior es relevante, porque implica que en el futuro el estándar puede ir cambiando, especialmente a medida que avanza el tiempo y se acerca la fecha de plena vigencia del SJP acusatorio en todo el país.

A continuación se presenta, para cada uno de los ámbitos que componen las condiciones de implementación, una propuesta de niveles de desarrollo que incluye los atributos o prácticas asociadas con cada uno de ellos.

3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN

3.4.1. Prácticas y estándares para el ámbito de Coordinación y flujos de información

Con respecto a la coordinación y los flujos de información, tanto entre las instituciones del SJP como al interior de cada una de ellas, se han identificado cuatro subámbitos o áreas que merecen ser analizadas y evaluadas. Dentro de cada uno se proponen niveles de desarrollo asociados con el cumplimiento de prácticas o atributos de cada nivel. Esta misma lógica se aplica al resto de los ámbitos de la implementación del SJP.

1. Subámbito “Instancia de coordinación técnica (ICT)”

Mecanismos de coordinación, seguimiento, evaluación, interinstitucionales y rendición de cuentas

Nivel de desarrollo	Prácticas asociadas con cada nivel	Atributos de las prácticas
1	Institución coordinadora nominal.	Solamente existe un documento jurídico de creación de una institución coordinadora de la implementación del SJP en la entidad local o federal. No cuenta con una estructura formal y las atribuciones del organismo son generales. El personal adscrito tiene asignadas otras funciones adicionales a las de coordinar la implementación de la reforma penal.
2	El organismo implementador posee una estructura organizacional definida y jerarquizada.	Administrativamente depende de un operador del SJP u otra dependencia gubernamental. El titular del organismo es un funcionario público designado por el superior jerárquico de la institución de adscripción. Existe alta rotación de personal y poca especialización. La estructura no considera un área de seguimiento y evaluación. Hay poca disponibilidad de información pública sobre el seguimiento de la implementación u operación de la reforma penal.
3	El organismo implementador está organizado por áreas de especialización.	Estructuras compactas con personal altamente especializado y organizadas por proyectos. Resalta la figura de un Coordinador que asuma la operación técnica integral, lo cual permite al titular del órgano realizar labores de coordinación política. El director del organismo implementador es designado por acuerdo y consenso de cada uno de los titulares de los operadores del sistema judicial.
4	Organismo implementador con autonomía técnica y de gestión.	Mayor concentración y enfoque en el proceso de implementación. Existen mecanismos funcionales de coordinación entre las instituciones operadoras. Baja rotación de personal y mayor aprendizaje organizacional y del proceso. Se definen y construyen alternativas de solución vinculados a los resultados, se generan indicadores de seguimiento y se valoran costos y beneficios, para elaborar las propuestas a presentarse a la instancia política de coordinación. Personal con competencias y calificado, de acuerdo a las responsabilidades y funciones. Se publica información sobre los resultados del seguimiento de la implementación y operación en diversos medios oficiales.
5	Organismo de seguimiento, evaluación y control del sector justicia.	Genera y administra bases de datos sobre la implementación y operación del SJP, identificadas por operador. Realiza levantamientos periódicos de información de cada una de las instituciones. Se elaboran estudios y análisis que dan respuesta a problemas identificados y con ello se realizan propuestas de soluciones viables y efectivas. Lleva a cabo reuniones periódicas de seguimiento con enlaces institucionales de las principales instituciones operadoras del sistema judicial. Mantiene mecanismos de coordinación y comunicación efectivos para contribuir al mejoramiento continuo del SJP y comparte experiencias exitosas con otras entidades federativas.

3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN

2. Subámbito “Sistema de información sectorial (SIS)”

Capacidad institucional para generar datos e información para el seguimiento y evaluación sectorial

Nivel de desarrollo	Prácticas asociadas con cada nivel	Atributos de las prácticas
1	Definición de un sistema homologado de medición sectorial local y nacional (indicadores y estándares).	El sistema de información debe estar orientado a los “Lineamientos para el seguimiento y evaluación de la reforma penal en México”, aprobados por el Consejo de Coordinación para la Implementación del Sistema de Justicia Penal en el año 2010.
2	Plataforma de comunicación interinstitucional.	Se cuenta con un sistema informático que está interconectado o comunicado con las instituciones operadoras para el envío y recepción de información, para dar seguimiento a la implementación.
3	Metodología de sistematización y análisis de datos, para generar reportes y recomendaciones.	Se realizan reportes periódicos con base en la información generada por el sistema. Como: 1. Reportes por indicador y su evolución, 2. Tablero de indicadores resumen agrupados por objetivos, con metas y logros y 3. Reportes dinámicos.
4	Mecanismos de consulta y publicidad de la información.	Se hace pública y se difunde la información sobre los avances del proceso de implementación de manera frecuente.
5	Mecanismos de intercambio de información sectorial.	Está institucionalizado el envío y sistematización de la información entre el órgano implementador y las instituciones que conforman el sector justicia.

3. Subámbito “Planificación del proceso (PI)”

Proceso de planeación integral, continuo y conocido

Nivel de desarrollo	Prácticas asociadas con cada nivel	Atributos de las prácticas
1	Existe un diagnóstico de las condiciones precedentes a la implementación del nuevo SJP de todas las instituciones operadoras.	El diagnóstico incluye todos los ejes de implementación. Para su formulación, participan todas las instituciones en el proceso de elaboración. Se evalúa la situación actual de las capacidades institucionales y se establece una línea base.
2	Plan Integral con una estrategia definida, acciones, metas y tiempos establecidos claramente (ruta crítica).	Se establecen metas específicas y claras con indicadores concretos y un sistema de seguimiento para la ejecución del plan. Existe congruencia entre las acciones y proyectos previstos en el plan y los realizados efectivamente en el año 2013. Existe una estrategia de gradualidad racional. Se plantea una estrategia de gradualidad con base en un análisis del funcionamiento actual del sistema de justicia.
3	Plan de inversión integral alineado con resultados.	El plan de inversión está asociado con proyectos específicos de implementación. Los recursos se ejercen acordes con la estrategia establecida en el plan integral. El plan es un documento actualizado y modificado periódicamente con base en los resultados obtenidos en cada etapa.

3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN

Nivel de desarrollo	Prácticas asociadas con cada nivel	Atributos de las prácticas
4	Seguimiento ciudadano.	El documento del plan integral ha sido socializado y es de acceso público. Se efectúan reuniones frecuentes entre los principales actores del proceso de implementación y la sociedad civil está plenamente involucrada en el proceso.
5	Sistema de seguimiento de la ejecución del plan de implementación y operación del SJP.	Se realizan reportes, de forma global y para cada uno de los operadores, del seguimiento de la implementación y de la operación o funcionamiento del sistema de justicia. Es posible observar la evolución de los resultados a lo largo del tiempo. Se elaboran reportes dinámicos vinculando la implementación con los resultados de la operación. La información y los reportes son públicos. Existe plena difusión de la información sobre los avances del proceso de implementación; se da de manera frecuente. Está institucionalizado el envío y sistematización de la información sobre el seguimiento de la planeación entre el órgano implementador y las instituciones que conforman el sector justicia.

4. Subámbito Instancia política de coordinación (IPC)

Guía y orientación del proceso de implementación y liderazgo político en el proceso

Nivel de desarrollo	Prácticas asociadas con cada nivel	Atributos de las prácticas
1	Representatividad plural.	En el proceso de implementación del SJP están representadas tanto las instituciones operadoras, como la sociedad civil y otras instancias de gobierno (Secretaría de Gobierno o de Finanzas).
2	Formalidad institucional de creación, con atribuciones amplias y vinculatorias.	Documento jurídico de creación y estatutos o facultades y obligaciones mediante los cuales la instancia política de coordinación tiene la capacidad de influir y determinar el proceso de implementación a partir de las decisiones que tome.
3	Modelo de toma de decisiones, lineamientos y políticas.	La funcionalidad de un modelo de trabajo orientado con información suficiente, real y oportuna, la cual es generada por el organismo técnico o implementador.
4	Sistema de seguimiento de acuerdos y decisiones.	Sistema sectorial de información y se da seguimiento a los pormenores de la implementación, así como a los resultados obtenido por la operación del SJP.
5	Mecanismos de transparencia y rendición de cuentas.	Las sesiones son públicas y abiertas. Los resultados se hacen del conocimiento de la sociedad en general a través de diversos medios oficiales de comunicación y se toman decisiones para dar respuesta a las problemáticas encontradas.

3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN

3.4.2. Prácticas y estándares para el ámbito o condicionante *Simetría institucional*

1. Subámbito “Control de legalidad, gestión de audiencias, medidas cautelares, acuerdos y sentencias”

Nivel de desarrollo	Prácticas asociadas con cada nivel	Atributos de las prácticas
1	Adecuado aseguramiento de la legalidad en cada etapa del proceso penal por cada institución operadora.	Para salvaguardar la legalidad del proceso, existen procedimientos y protocolos claros y compartidos entre las instituciones que garantizan la legalidad de la detención y de los actos de indagatoria, como entrevistas o recopilación de información. Existen procedimientos claros y compartidos para el resguardo y conservación de la prueba material durante todo el proceso, así como la formalización del eslabonamiento material de la cadena de custodia (registro, traslado y conservación) con estricto apego a los procedimientos legales y a los plazos establecidos en la normatividad.
2	Gestión y control de audiencias compartido y mecanismos institucionales conformados para verificar el cumplimiento de acuerdos y sentencias.	Desarrollo en cada institución mecanismos transversales con capacidad para registrar y agendar la solicitud de audiencia, notificar a las partes y, de ser necesario, solicitar traslado de imputados. Desarrollad de módulos de manejo y administración de causas, que permitan la incorporación eficiente de información sustantiva sobre el caso, así como su consulta. Existen instrumentos administrativos y organizacionales (manuales operativos, perfiles de trabajo, procedimientos para la supervisión) y protocolos estandarizados y eficientes para dar seguimiento y que permitan verificar el cumplimiento de las medidas cautelares por todas las instituciones involucradas.
3	Adecuada cadena de custodia y consulta información pericial.	Para la conservación de la prueba material, las instituciones comparten un módulo de intercambio y solicitud de información pericial. Todas las instituciones que conforman el sistema de justicia comparten acceso a una plataforma tecnológica que facilita la solicitud, integración y consulta de elementos o información pericial entre la Procuraduría de Justicia y la Secretaría de Seguridad Pública (Policía Preventiva).
4	Sistema automatizado y compartido de ordenamientos judiciales.	Las instituciones del sector justicia comparten una plataforma tecnológica como mecanismo transversal flexible que agiliza las solicitudes y resolución de actos de molestia entre las partes (órdenes de cateo y de presentación, por ejemplo). Cuenta con protocolos y procedimientos estandarizados para la solicitud y resolución de actos de molestia entre las partes. También un sistema de gestión para la aplicación de medidas cautelares, con capacidad de registro de todo el proceso, desde la solicitud hasta la resolución de la misma. Igualmente, el sistema de gestión aporta elementos que permiten evaluar objetivamente la conveniencia o no de la aplicación.
5	Sistema automatizado y compartido de seguimiento y control de ordenamientos judiciales.	Implementación de una plataforma tecnológica (mecanismo transversal) de seguimiento de acuerdos y sentencias, junto con las solicitudes de diligencias relacionadas, que permite a todas las instituciones involucradas verificar su cumplimiento. Existe un sistema de gestión para el seguimiento de medidas cautelares en el cual se registran detalles y características de la medida aplicada, así como los tiempos de ejecución; puede ser consultado por todas las instituciones del sector.

3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN

3.4.3. Prácticas y estándares para el ámbito o condicionante *Ritmos de la implementación*

1. Subámbito “Estrategia y gradualidad de la implementación (RFP)”

Nivel de desarrollo	Prácticas asociadas con cada nivel	Atributos de las prácticas
1	Estrategia definida con retrasos al inicio.	La entrada en vigor del SJP adversarial está definida, pero se ha retrasado.
2	Estrategia definida en proceso o finalizada con retrasos en el transcurso de implementación.	La entrada en vigor del SJP adversarial está definida y ha iniciado, pero se han observado retrasos en las etapas subsecuentes.
3	Estrategia de gradualidad finalizada sin retrasos en el transcurso de la implementación.	La entrada en vigor del SJP adversarial se finalizó sin retrasos en cada etapa.
4	Estrategia de gradualidad finalizada con cada una de sus etapas o fases documentada.	La entrada en vigor del SJP adversarial se finalizó sin retrasos en cada etapa. Adicionalmente, se tienen archivos o documentos que conservan el proceso histórico de la implementación, como parte del seguimiento a la operación o funcionamiento del sistema, los cuales incluyen análisis detallados de los aspectos positivos y negativos identificados.
5	Estrategia definida con base en un diagnóstico preciso y un conocimiento pleno de la temporalidad de la transición.	Se definió la estrategia de implementación de acuerdo con las condiciones de cada institución y en concordancia con los asuntos por terminar o finalizar. Por tanto, existe claridad en el tiempo probable de finalización de la operación del sistema tradicional.

3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN

3.4.4. Prácticas y estándares para el ámbito o condicionante *Participación ciudadana*

1. Subámbito “Conocimiento y publicidad de los avances de la implementación y operación del nuevo sistema de justicia penal”

Nivel de desarrollo	Prácticas asociadas con cada nivel	Atributos de las prácticas
1	Desarrollo de página <i>web</i> .	Existe un sitio <i>web</i> oficial que agrega información de instituciones del sector justicia y que tiene información básica; por ejemplo, lista de directorio, contacto, entre otros.
2	Facilidad de acceso y disponibilidad de información diversa.	Régimen de acceso: si el acceso a los servicios que presta el sitio <i>web</i> es gratuito y universal o si, por el contrario, se requiere dar de alta cierto tipo de usuario en específico. La publicación y actualización de acuerdos, instructivos, reglamentos internos de la institución. Remuneraciones monetarias, perfiles, antecedentes curriculares, patrimoniales, temas disciplinarios y de funcionarios relevantes. La publicación de concursos, licitaciones para contrataciones, tanto de personal como de infraestructura y recursos físicos y materiales con que cuentan estas instituciones. Presupuestos autorizados e informe del ejercicio del gasto.
3	Información sustantiva del proceso (operación y funcionamiento institucional).	La publicación y actualización de sentencias judiciales, clasificado según materias, jurisdicción y la jerarquía del tribunal que las dictó (solo para poderes judiciales), así como de estadísticas de causas ingresadas (con y sin detenido), ya sea por tipo de delito, resueltas o terminadas, por tipo de salida y pendientes.
4	Publicidad del proceso.	Programación de audiencias de control o garantía, de vinculación a proceso, de terminación (por sus distintas salidas) y de juicio oral, ordenadas por el juzgado o tribunal que va a tomar la audiencia y área geográfica o división de adscripción donde se encuentra (solo para poderes judiciales).
5	Informes de seguimiento y control del funcionamiento del SJP a nivel federal y local.	Publicación de informes periódicos de seguimiento a la implementación y operación del nuevo SJP con base en información pública y conocida. Desarrollo de sistema de seguimiento de políticas públicas de justicia a nivel federal y local, alimentado por las distintas fuentes de información. Homogeneidad en indicadores y catálogos de información entre las instituciones operadoras y las instancias generadoras de información estadística nacionales o estatales. Reportes de resultados asociados con la ejecución y asignación de recursos presupuestales, metas y objetivos definidos en el Plan Nacional de Desarrollo o los planes estatales de gobierno.

3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN

3.4.5. Prácticas y estándares para el ámbito *Recursos*

1. Subámbito “Recursos financieros destinados a la implementación y operación del nuevo sistema de justicia penal acusatorio”

Nivel de desarrollo	Prácticas asociadas con cada nivel	Atributos de las prácticas
1	Conocimiento aproximado del costo de la reforma penal.	Proyección o estimación financiera general o específica, de la inversión necesaria para implementar la reforma penal.
2	Presupuesto calculado, por institución y por rubro de inversión, para implementar la reforma penal.	Plan de inversión por cada una de las partidas presupuestarias, a nivel estatal o federal, del SJP acusatorio, con metas y objetivos claros y medibles.
3	Plan de inversión adecuado con las necesidades, que incluya indicadores de seguimiento de su ejecución y resultados obtenidos.	Sistema de seguimiento del gasto de inversión que permita comparar el valor del indicador en distintos períodos, para verificar si ha habido un aumento del gasto en justicia respecto del presupuestado en el plan de inversión estatal o federal.
4	Los recursos de la implementación son utilizados de forma eficiente, equilibrada y dirigidos hacia resultados.	Comparar el valor del indicador en distintos períodos para verificar si ha habido cumplimiento del plan de inversión para cada institución en los distintos rubros considerados. Diversificación de la fuente de recursos públicos o apoyos internacionales para la implementación. Se buscan apoyos técnicos de organismos internacionales para mejorar la implementación y operación del sistema de justicia penal.
5	Estudios de costo- beneficio del proceso de implementación y operación de la reforma penal.	Análisis de sensibilidad para la construcción de distintos escenarios de costos. Se realizan ejercicios prospectivos sobre la ejecución de los recursos, las diversas fuentes de subsidio o financiamiento y evaluaciones <i>ex post</i> de la inversión realizada para verificar los avances.

3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN

3.5. METODOLOGÍA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA OPERACIÓN DEL SJP ACUSATORIO.

Para la evaluación de los seis ámbitos que son las condiciones habilitantes para la obtención de los resultados del SJP se propone, al igual que para la evaluación de las condiciones de implementación, la realización de mediciones cualitativas a partir de la identificación de un conjunto de prácticas o atributos relevantes en cada uno de estos seis ámbitos, agrupadas en niveles de desarrollo incrementales.

Lo anterior quiere decir que la evaluación consistirá en identificar o asignar un “nivel de desarrollo” a un conjunto de prácticas relacionadas con cada ámbito (el que, además, puede estar dividido en algunos subámbitos y tener diferenciaciones para cada institución del SJP) a partir de la observación cualitativa de las prácticas habituales de trabajo de la institución.

Por ejemplo, en el ámbito “Personal motivado y capacitado” se identificarán prácticas deseadas y relevantes que se categorizarán en una escala secuencial, de manera que no se podrá alcanzar un nivel de desarrollo sin previamente haber alcanzado el inmediatamente anterior.

Para esto se propone de manera genérica, para evaluar el nivel de desarrollo de estos seis ámbitos, la siguiente escala cualitativa:

Nivel 1. Desarrollo insuficiente. O no existe en absoluto algún desarrollo en el ámbito o este es embrionario y abarca solamente planes parciales que no están aún implementados.

Nivel 2. Desarrollo incipiente. Se cumple de manera parcial solo con algunas de las prácticas identificadas como relevantes. No todas las prácticas están debidamente sistematizadas o las mediciones que se tienen de estas son parciales o esporádicas.

Nivel 3. Desarrollo medio. Se cumple de manera completa con algunas de las prácticas identificadas como relevantes, las que se encuentran sistematizadas y medidas de manera permanente.

Nivel 4. Desarrollo mejorado. Se cumple de manera completa con la mayoría de las prácticas identificadas como

relevantes. Estas se encuentran sistematizadas y existen mediciones periódicas. Adicionalmente, se incorporan técnicas de mejora continua.

Nivel 5. Desarrollo optimizado. Se cumple de manera completa con todas las prácticas identificadas como relevantes. Adicionalmente, estas prácticas están sistematizadas y cuentan con mediciones periódicas. Se incorporan, además, permanentemente mejoras en la operación, con técnicas de mejora continua, innovación o de gestión del conocimiento.

En esta definición de niveles de desarrollo los estándares de cumplimiento o de evaluación para estos ámbitos, está dado el conjunto de prácticas –el nivel de desarrollo– que arbitrariamente se establece como deseado o mínimo a alcanzar en un momento determinado. El que este estándar se defina como “arbitrario” no cancela la posibilidad de que pueda ser establecido de manera informada y razonada, por ejemplo, con el apoyo de un conjunto de expertos.

Lo anterior es relevante, porque implica que en el futuro el estándar puede ir cambiando. Por ejemplo, en el ámbito “Personal motivado y capacitado” puede que se establezca como estándar para una primera medición el alcanzar el nivel de desarrollo 2 o incipiente. Sin embargo, podría establecerse como estándar que en 2017 se alcance el nivel de desarrollo 3 o desarrollo medio para algunas instituciones del SJP.

A continuación se presenta, para cada uno de los ámbitos que componen las condiciones habilitantes, una propuesta de niveles de desarrollo que incluye los atributos o prácticas asociadas con cada uno de esos niveles.

3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN

3.5.1. Prácticas y estándares para el ámbito Personal motivado y capacitado

1. Subámbito “Capacitación a personal operativo”

Nivel de desarrollo	Prácticas asociadas con cada nivel	Atributos de las prácticas
1	Existen esfuerzos aislados de capacitación a personal operativo.	<ul style="list-style-type: none"> a) Se realizan capacitaciones de forma aislada por alguna de las instituciones operadoras del sistema. b) Las capacitaciones no se ajustan a los requerimientos de un modelo preestablecido.
2	Existe un programa de capacitación cuyas características esenciales se encuentran definidas.	<ul style="list-style-type: none"> a) Existe un programa de capacitación. b) Se define un objetivo general de la capacitación. c) El plan curricular es congruente con los objetivos. d) Se definen las características de los módulos.
3	Existe un programa de capacitación cuya metodología y contenidos se encuentran definidos.	<ul style="list-style-type: none"> a) Existe un programa de capacitación. b) Se define un objetivo general y objetivos específicos de la capacitación. c) El plan curricular es congruente con los objetivos. d) Se definen las características de los módulos. e) Existe un tronco común y contenidos especializados. f) Se contemplan componentes teóricos y prácticos. g) Se cuenta con modalidades distintas a presencial. h) Se regula el ingreso y el egreso. i) Se contemplan evaluaciones.
4	Existe un programa de capacitación, cuyos contenidos y metodología se ajustan a un modelo preestablecido de forma institucional. Además, se regula al capacitador por medio de un sistema de certificación.	<ul style="list-style-type: none"> a) Existe un programa de capacitación que se ajusta a un modelo preestablecido. b) Se define un objetivo general y objetivos específicos de la capacitación. c) El plan curricular es congruente con los objetivos. d) Existe una definición de perfiles competenciales. e) Se definen las características de los módulos. f) Existe un tronco común y contenidos especializados. g) Se contemplan componentes teóricos y prácticos. h) Se cuenta con modalidades distintas a la presencial. i) Se regula el perfil del capacitador y su certificación. j) Se regula el ingreso y el egreso. k) Se contemplan evaluaciones.
5	Existe un programa de capacitación cuyos contenidos y metodología se ajustan a un modelo preestablecido de forma institucional. La capacitación se produce de manera conjunta, orientada al desarrollo de competencias e incluye temas transversales, especializados y optativos. Además, se regula al capacitador por medio de un sistema de certificación.	<ul style="list-style-type: none"> a) Existe un programa de capacitación que se ajusta a un modelo preestablecido, el que ha demostrado ser apropiado y generar buenos resultados. b) Se define un objetivo general y objetivos específicos de la capacitación. El objetivo general está directamente relacionado con las habilidades y conocimientos que debe tener cada persona para cumplir con su rol en el proceso. c) El plan curricular es congruente con los objetivos. d) Existe una definición de perfiles competenciales y la capacitación está orientada a su desarrollo. e) Se definen las características de los módulos. f) Existen contenidos generales, transversales, especializados y optativos. g) Se contemplan componentes teóricos y prácticos. h) Se realiza capacitación conjunta entre operadores. i) Se cuenta con modalidad presencial, no presencial o mixta. j) Se regula el perfil del capacitador y su certificación. k) Se regula el ingreso y el egreso. l) Se contempla una evaluación inicial y una final, además de sistema de seguimiento.

3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN

2. Subámbito de “Capacitación de personal administrativo”

Nivel de desarrollo	Prácticas asociadas con cada nivel	Atributos de las prácticas
1	Existe capacitación dirigida a personal operativo.	<ul style="list-style-type: none"> a) La capacitación solo contempla el desarrollo de competencias operativas. b) La capacitación provee un panorama general del sistema penal para el personal administrativo.
2	Existen esfuerzos aislados de capacitación dirigida a personal administrativo.	<ul style="list-style-type: none"> a) Se realizan capacitaciones de forma aislada por alguna o varias de las instituciones operadoras del sistema. b) Las capacitaciones no se ajustan a los requerimientos de un modelo preestablecido. c) El contenido consiste únicamente de temas generales.
3	Existe un programa de capacitación que contempla la participación de personal administrativo.	<ul style="list-style-type: none"> a) Existe un programa de capacitación para personal operativo que prevé la participación de personal administrativo. b) El programa ofrece contenidos enfocados en ciertos temas exclusivos del personal administrativo.
4	Existe un programa de capacitación dirigido en especial al personal administrativo. Sus contenidos y metodología se ajustan a un modelo preestablecido de forma institucional.	<ul style="list-style-type: none"> a) Existe un programa de capacitación desarrollado en específico para el personal administrativo. b) Se define un objetivo general y objetivos específicos de la capacitación. c) El plan curricular es congruente con los objetivos. d) Existe una definición de perfiles competenciales. e) Se definen las características de los módulos. f) Existen contenidos generales y especializados. g) Se contemplan componentes teóricos y prácticos. h) Se regula el perfil y certificación del capacitador. i) Se regula el ingreso y egreso.
5	Existe un programa de capacitación, dirigido en especial al personal administrativo, cuyos contenidos y metodología se ajustan a un modelo preestablecido de forma institucional. La capacitación se produce en función del desarrollo de competencias y de manera conjunta. Por último, se regula al capacitador por medio de un sistema de certificación.	<ul style="list-style-type: none"> a) Existe un programa de capacitación especial para personal administrativo, que se ajusta un modelo preestablecido. b) Se define un objetivo general y objetivos específicos de la capacitación que son congruentes con los conocimientos y habilidades que el personal debe tener para cumplir con su rol de apoyo administrativo. c) El plan curricular es congruente con los objetivos. d) Existe una definición de perfiles competenciales y la capacitación está orientada a su desarrollo. e) Se definen las características de los módulos. f) Existen contenidos generales, transversales, especializados y optativos. g) Se contemplan componentes teóricos y prácticos. h) Se realiza capacitación conjunta entre operadores. i) Se regula el perfil del capacitador y su certificación. j) Se regulan el ingreso y el egreso. k) Se contempla una evaluación inicial y una final, además de un sistema de seguimiento.

3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN

3. Subámbito “Servicio profesional de carrera”

Nivel de desarrollo	Prácticas asociadas con cada nivel	Atributos de las prácticas
1	El servicio profesional de carrera se enuncia en la norma.	El servicio profesional de carrera se encuentra contemplado en la Ley Orgánica de la institución (TSJ, PGJ, DP, SSP).
2	El servicio profesional de carrera se incluye en la norma y el ingreso se forma parte la institución.	<ul style="list-style-type: none"> a) El servicio profesional de carrera se encuentra contemplado en la Ley Orgánica de la institución (TSJ, PGJ, DP, SSP). b) El servicio se integra al proceso de reclutamiento y selección de personal.
3	El servicio profesional de carrera se incluye en la norma y se incorpora al ingreso, capacitación y certificación del funcionario.	<ul style="list-style-type: none"> a) El servicio profesional de carrera se encuentra contemplado en la Ley Orgánica de la institución (TSJ, PGJ, DP, SSP). b) El servicio se integra al proceso de reclutamiento y selección de personal. c) El servicio se incorpora a los procesos de profesionalización de los funcionarios.
4	El servicio profesional de carrera se incluye en la norma y se incorpora al ingreso, capacitación, certificación y ascenso de los funcionarios en la institución.	<ul style="list-style-type: none"> a) El servicio profesional de carrera se encuentra contemplado en la Ley Orgánica de la institución (TSJ, PGJ, DP, SSP). b) El servicio se integra al proceso de reclutamiento y selección de personal. c) El servicio se incorpora a los procesos de profesionalización de los funcionarios. d) El servicio se regula con mecanismos de medición y evaluación de desempeño que decidan ascensos o separaciones del cargo.
5	El servicio profesional de carrera se incluye en la norma y se incorpora al ingreso, capacitación, certificación, ascenso y baja de los funcionarios en la institución.	<ul style="list-style-type: none"> a) El servicio profesional de carrera se encuentra contemplado en la Ley Orgánica de la institución (TSJ, PGJ, DP, SSP). b) El servicio se integra al proceso de reclutamiento y selección de personal. c) El servicio se incorpora a los procesos de profesionalización de los funcionarios. d) El servicio se regula con mecanismos de medición y evaluación de desempeño que permitan decidir ascensos y promociones. e) El servicio se regula con mecanismos de evaluación a partir de los cuales se decide la baja de un funcionario.

3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN

3.5.2. Prácticas y estándares para el ámbito *Infraestructura y equipamiento*

Las prácticas y estándares relacionados con la construcción de infraestructura pueden ser de carácter general, aplicables a todas las edificaciones del nuevo SJP, o particulares para algunas de las tipologías de inmuebles que lo operan.

De este modo, se han identificado como subámbitos distintos aquellos de carácter general, que son:

1. Planeación de la infraestructura
2. Seguridad de los inmuebles
3. Accesibilidad y sustentabilidad de los inmuebles
4. Programa arquitectónico

A la vez, se han identificado como subámbitos particulares los siguientes:

1. Juzgados orales penales
2. Salas de audiencias orales
3. Centros de mediación
4. Ministerios públicos
5. Servicios periciales
6. Bodegas de evidencia
7. Centros de detención provisional

3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN

3.5.2.1. Subámbitos de carácter general para Infraestructura y equipamiento

1. Subámbito de “Planeación de la infraestructura”

Nivel de desarrollo	Prácticas asociadas con cada nivel	Atributos de las prácticas
1	Se ha construido o reacondicionado un espacio sin tomar como referencia un modelo tipológico apropiado.	El proyecto no es apropiado para la operación del SJP, ya que no se estudiaron las características de operación ni se ven reflejados los conceptos de la reforma. Esta práctica suele ser una simple renovación de un espacio del viejo sistema.
2	<ul style="list-style-type: none"> a) Los espacios proyectados sirven para la operación del SJP. b) El emplazamiento del proyecto permite su acceso a los servicios básicos. 	<p>En las primeras etapas de implementación es importante poner a prueba los sistemas, para lo cual es válida la adecuación de espacios provisionales en edificios ya existentes.</p> <p>Se aseguran los servicios de luz, agua potable y alcantarillado.</p>
3	<ul style="list-style-type: none"> a) El proyecto se ha desarrollado, tomando como referencia un modelo tipológico apropiado. b) El inmueble o espacio, fue ubicado y calculado en referencia a un estudio de necesidades para el SJP. c) El proyecto es compatible con el entorno urbano. d) La integridad física del inmueble proviene de un diseño profesional de todos sus elementos. 	<p>El proyecto denota conocimiento sobre las características y necesidades específicas de sus funciones dentro del SJP, para lo cual puede bastar un análisis de buenas prácticas sobre casos similares.</p> <p>El programa de necesidades prevé los niveles de demanda que deben ser cubiertos por el proyecto y los elementos indispensables para que su operación sea acorde al modelo de gestión correspondiente.</p> <p>Existe el equipamiento urbano necesario para satisfacer las necesidades del proyecto y a su vez, se respetan los reglamentos de uso de suelo, conservación del medio ambiente.</p> <p>Un proyecto planificado cuenta con planos arquitectónicos e ingenieriles para todos los elementos construidos, remodelados o en funcionamiento.</p>
4	<ul style="list-style-type: none"> a) El proyecto forma parte de un plan maestro para la implementación del SJP. b) El edificio se ha diseñado específicamente para sus funciones dentro del SJP. 	<p>Un plan maestro de infraestructura contempla la proyección total de las cargas de trabajo y operación global; estudia la relación conveniente entre todos los inmuebles que operan el SJP determinando la mejor ubicación del proyecto; contiene un presupuesto definido y calendariza la construcción de todos los inmuebles necesarios.</p> <p>Se ha desarrollado un proyecto para un edificio nuevo de infraestructura judicial acorde con los principios de la reforma al SJP.</p> <p>La construcción por etapas, iniciando por las áreas esenciales para la operación mínima de un sistema de gestión, permite acelerar la implementación del SJP, pues con estas prácticas se optimizan los recursos.</p>

3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN

Nivel de desarrollo	Prácticas asociadas con cada nivel	Atributos de las prácticas
5	<p>a) El proyecto contempla áreas de crecimiento.</p> <p>b) El diseño arquitectónico es de carácter flexible y permite futuras adaptaciones.</p> <p>c) El inmueble cuenta con un calendario de mantenimiento.</p>	<p>Prever áreas de crecimiento o expansión en el proyecto original permite alargar la vida útil del inmueble de una manera ordenada, funcional, además de que favorece la imagen arquitectónica.</p> <p>Los proyectos que utilizan el menor número de apoyos estructurales, además de que permiten reconfigurar los espacios a las nuevas necesidades de la institución sin que las modificaciones afecten o se vean impedidas por elementos estructurales. Cabe señalar la importancia de la modulación de todos los elementos en el inmueble, ya que esto se verá reflejado en el correcto uso de materiales constructivos.</p> <p>La vida e imagen de los edificios dependen de un mantenimiento constante, el cual debe ser calculado como parte del presupuesto de la institución.</p>

2. Subámbito “Seguridad de los inmuebles”

Nivel de desarrollo	Prácticas asociadas con cada nivel	Atributos de las prácticas
1	El inmueble no cuenta con elementos de seguridad y su acceso no se encuentra restringido.	Un edificio que no prevé el diseño de espacios de control o estrategias de seguridad pone en riesgo de cualquier atentado a los operadores del sistema y al proceso mismo.
2	<p>a) El acceso al predio está controlado.</p> <p>b) El edificio acata todos los reglamentos de Protección Civil.</p>	<p>El inmueble se encuentra rodeado por mallas, bardas y portones, entre otros. Todos los accesos pueden ser bloqueados.</p> <p>El inmueble cuenta con un sistema de seguridad contra incendios. Se cuenta con señalizaciones para los recorridos de evacuación y se encuentran delimitadas las áreas de seguridad ante cualquier contingencia.</p>
3	<p>a) El inmueble cuenta con un mínimo de dos accesos independientes sin contar las salidas de emergencia.</p> <p>b) Existe un espacio específico para el control de seguridad del edificio.</p> <p>c) El inmueble cuenta con sistemas básicos de seguridad.</p> <p>d) Las dimensiones de los pasillos por donde circulan los imputados permiten que vayan siempre escoltados por dos custodios.</p>	<p>Por seguridad de operación, los accesos de operadores y civiles deben ser independientes.</p> <p>La seguridad del inmueble se centra en un punto estratégico que permite controlar los accesos y sistemas de seguridad durante las 24 horas del día. Dimensiones mínimas: 3.66 m x 3.66 m.</p> <p>Se comprende la colocación de alarmas y cámaras con circuito cerrado de televisión en puntos estratégicos.</p> <p>Las circulaciones para imputados tendrán un mínimo de 1.8 m de ancho.</p>

3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN

Nivel de desarrollo	Prácticas asociadas con cada nivel	Atributos de las prácticas
4	<p>a) El inmueble se encuentra remediado en relación con los arroyos vehiculares circundantes.</p> <p>b) En las fachadas del edificio prevalecen los sólidos sobre los vanos.</p> <p>c) Existe una separación visual y física entre los cajones de estacionamiento públicos y privados.</p> <p>d) Existe un control de acceso al espacio construido.</p> <p>e) Se cuenta con espacios de guarda objetos a la entrada del edificio.</p>	<p>El inmueble tiene plazas o jardines al frente que generan una barrera de seguridad ante los atentados externos.</p> <p>Las secciones con acristalamientos no corresponderán directamente a áreas de operación.</p> <p>Contar con estacionamiento privado para todos los operadores permite disminuir los riesgos que pudieran tener en virtud de su labor.</p> <p>Este espacio debe ser amplio para permitir la revisión de las personas, evitando u exposición en la intemperie. Equipos como rayos x y detectores de metales podrán ser instalados con facilidad. Dimensiones mínimas: 7.32 m x 3.66 m.</p> <p>Estos espacios agilizarán el acceso al edificio y permitirán mayor control sobre los objetos que pudieran ingresar, especialmente en los juzgados y centros de mediación. Dimensiones mínimas: 3.66 m x 3.66 m.</p>
5	<p>a) El edificio está calculado para resistir atentados.</p> <p>b) Control vehicular y peatonal exterior.</p> <p>c) El inmueble cuenta con sistemas completos de seguridad.</p> <p>d) o existen elementos exteriores que permitan la instalación de explosivos.</p>	<p>El edificio implementa puertas y ventanas de seguridad avanzada que reduzcan la onda expansiva de proyectiles o explosivos.</p> <p>La estructura del edificio está segmentada para prevenir el colapso del edificio si una de sus partes fuera destruida. Los controles de acceso vehicular y peatonal son notorios, resistentes y ágiles. Cada uno de éstos tiene dimensiones mínimas de: 7.32 m x 3.66 m.</p> <p>La vigilancia cubre el panorama total del interior y exterior del edificio, permitiendo actuar con rapidez ante cualquier acto sospechoso y así disminuir el riesgo de un atentado.</p> <p>Se debe evitar contar con entrecalles de más de 15 cm de ancho, jardinería frondosa o contenedores de basura sin cerradura.</p>

3. Subámbito “Accesibilidad y sustentabilidad de los inmuebles”

Nivel de desarrollo	Prácticas asociadas con cada nivel	Atributos de las prácticas
1	El inmueble no cumple con ningún criterio de accesibilidad y no aplica ninguna estrategia de sustentabilidad.	Al ser un inmueble sin prácticas de accesibilidad y de sustentabilidad, se compromete el cumplimiento de leyes y normas en la materia.

3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN

Nivel de desarrollo	Prácticas asociadas con cada nivel	Atributos de las prácticas
2	<ul style="list-style-type: none"> a) El inmueble es reconocible para el usuario. b) El edificio es legible y permite su fácil recorrido. c) Los edificios del SJP serán respetuosos con el medio ambiente y responsables sobre el manejo de sus residuos. 	<p>La arquitectura del edificio tiene un carácter institucional y cuenta con los letreros y símbolos de la institución que permiten su pronto reconocimiento.</p> <p>Un edificio accesible es claro por medio de su arquitectura; expresa el uso y ubicación de cada uno de los espacios con el menor de los esfuerzos visuales y sonoros.</p> <p>La <i>Norma Oficial Mexicana NOM-052-SEMARNAT-2005</i> establece las características, el procedimiento de identificación, clasificación y los listados de residuos peligrosos. El manejo de los biológico-infecciosos está sujeto a lo establecido en la <i>NOM-087-SEMARNAT-SSA1-2002</i>.</p>
3	<ul style="list-style-type: none"> a) El inmueble cuenta con facilidades arquitectónicas como rampas, puertas, pasillos y elevadores para la atención de personas con capacidades diferentes. b) El proyecto cuenta con estaciones cercanas de transporte público. c) El diseño del edificio aplica estrategias básicas de sustentabilidad. 	<p>Por medio de la adecuación progresiva de las instalaciones públicas se asegurará la accesibilidad en la infraestructura básica, tal como lo promueve la fracción III del artículo 17 de la <i>Ley General para la inclusión de las personas con discapacidad</i>, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 30 de mayo de 2011.</p> <p>Un inmueble accesible tiene los medios de transporte para que para cualquier persona, sin distinción, que se encuentre en el rango de servicio del inmueble, pueda arribar sin un sobreesfuerzo.</p> <p>Los espacios de trabajo u operación cuentan con la orientación solar y de vientos dominantes adecuada. Todos los espacios, con excepción de las salas de audiencia, SITE y archivo, cuentan con iluminación y ventilación natural.</p>
4	<p>El edificio hace uso de señalización, facilidades arquitectónicas, tecnologías, información, sistema <i>braille</i>, lengua de señas mexicana y otras ayudas técnicas.</p>	<p>Los edificios públicos deberán sujetarse a la legislación, regulaciones y normas oficiales mexicanas vigentes para asegurar su propia accesibilidad, como lo establece la <i>Ley General para la inclusión de las personas con discapacidad</i>, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 30 de mayo de 2011.</p>
5	<ul style="list-style-type: none"> a) El inmueble cuenta con sistemas de ahorro de energía eléctrica y agua. b) El inmueble fue edificado siguiendo prácticas sustentables suficientes para obtener una certificación de eco sustentabilidad. 	<p>Es importante contar con inmuebles públicos responsables del gasto energético y de recursos no renovables.</p> <p>Contar con las certificaciones internacionales sobre eco-sustentabilidad asegura la calidad de la planeación y construcción de un inmueble público y, por lo tanto, su servicio. Puede tomarse como referencia la Certificación LEED.</p>

3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN

4. Subámbito “Programa arquitectónico”

Nivel de desarrollo	Prácticas asociadas con cada nivel	Atributos de las prácticas
1	El inmueble no cuenta con los servicios mínimos de operación y atención al público.	Al no existir espacios adecuados de trabajo, así como de atención u operación, se compromete la calidad de todos los procesos.
2	<p>a) Existen espacios de atención al público.</p> <p>b) El edificio cumple con normas de habitabilidad.</p>	<p>Se cuenta con ventanillas o escritorios donde se pueda brindar información.</p> <p>Los inmuebles serán confortables para todos sus operadores y usuarios. El espacio mínimo de trabajo es de 1.83 m x 1.83 m. Todos los espacios, con excepción de las salas de audiencia, SITE y archivo, cuentan con iluminación y ventilación natural.</p>
3	<p>a) Se cuenta con estacionamiento privado.</p> <p>b) Existe una separación entre las áreas de trabajo y las áreas de atención al público.</p> <p>c) El inmueble cuenta con un área de espera.</p> <p>d) El inmueble cuenta con sanitarios públicos.</p>	<p>Existen cajones de estacionamiento destinados para los operadores en la proporción que señalen los reglamentos de construcción locales, de acuerdo con el número de metros cuadrados correspondientes a áreas de oficina. Las dimensiones de los cajones tienen como mínimo 5.0 m x 2.4 m para autos grandes y 4.2 x 2.2 para autos pequeños.</p> <p>Una correcta distribución de los espacios de los inmuebles que operan el SJP permite mantener la privacidad de los asuntos atendidos, ayudando en la gestión y validez de procedimientos.</p> <p>Como parte de la atención al usuario, se contempla un área de espera o asiento en todo edificio público. Dimensiones mínimas de 3.66 m x 3.66 m.</p> <p>La ubicación de los sanitarios no comprometerá la seguridad del inmueble; su cálculo se basará en la reglamentación local de construcción.</p>
4	<p>a) El inmueble cuenta con una Oficialía de Partes.</p> <p>b) Se cuenta con estacionamiento público.</p> <p>c) El edificio cuenta con todas las áreas de servicios requeridas para su correcto funcionamiento.</p>	<p>Existe un espacio destinado exclusivamente para el tránsito de información entre el área operativa y administrativa y los usuarios, lo que genera agilidad y orden de las peticiones. Dimensiones mínimas de 3.66 m x 3.66 m.</p> <p>Conforme a los reglamentos de construcción de la localidad, es necesario contemplar el estacionamiento público, ya que esto reduce la afectación de tráfico en el entorno urbano. La media consiste en un cajón de estacionamiento por cada 30 m² de construcción del proyecto. Las dimensiones de los cajones contempla como mínimo 5.0 m x 2.4 m para autos grandes y 4.2 m x 2.2 m para autos pequeños.</p> <p>Entre los espacios que deben contemplarse están los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> · IDF · SITE · Informática · Cuarto de máquinas <p>Una buena ubicación de los servicios generales permite reducir los costos del cableado de todos los servicios y facilita las labores de mantenimiento.</p>

3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN

Nivel de desarrollo	Prácticas asociadas con cada nivel	Atributos de las prácticas
5	<p>a) Los edificios públicos que albergan gran volumen de servicios deberán prever un área de cuidado infantil.</p> <p>b) Cuenta con comedor.</p>	<p>La calidad del servicio de la institución podrá ser elevada con espacios extras en favor de las necesidades del usuario. Dimensiones mínimas de 3.66 m x 3.66 m.</p> <p>Se contemplan áreas para el esparcimiento y calidad laboral de los operadores. Dimensiones mínimas de 7.32 m x 7.32 m.</p>

3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN

3.5.2.2. Subámbitos de carácter particular en Infraestructura y equipamiento

1. Subámbito “Juzgados orales penales”

Nivel de desarrollo	Prácticas asociadas con cada nivel	Atributos de las prácticas
1	El Juzgado no cuenta con salas de audiencias.	La sala de audiencias es el elemento indispensable para la implementación del sistema acusatorio.
2	Se entenderá por Juzgado Oral Penal aquel inmueble que cuente con una sala de audiencias y con los elementos arquitectónicos que aseguren el orden y la solemnidad al interior.	Puesto que la publicidad es uno de los principios del SJP, es necesario contar con un espacio en el que llevar a cabo audiencias públicas, que cuente con el espacio necesario para que puedan incurrir los jueces, imputados, testigos, fiscales, defensores y público.
3	<p>a) El Juzgado cuenta con todos los espacios correspondientes al área operativa de los juicios.</p> <p>b) El Juzgado cuenta con accesos peatonales y circulaciones interiores independientes para los operadores, los imputados y el público.</p> <p>c) Se cuenta con un área de resguardo de imputados que cumple con requisitos de habitabilidad y es congruente con los requisitos de Derechos Humanos.</p> <p>d) Para el ingreso a una sala de audiencia se transita por lo menos a través de dos filtros de seguridad.</p> <p>e) El área de ascenso y descenso de imputados no deberá estar a la vista del público.</p>	<p>El programa arquitectónico contempla las siguientes áreas:</p> <p>a) oficialía de partes</p> <p>b) coordinación de jueces</p> <p>c) auxiliares de jueces</p> <p>d) despacho de jueces</p> <p>e) seguimiento de causas</p> <p>f) unidad de informática y grabación</p> <p>El espacio mínimo de trabajo tiene las dimensiones de 1.83 m x 1.83 m. La oficina mínima deberá ser de al menos 3.66 m x 3.66 m.</p> <p>La distinción de circulaciones asegura la integridad de los actores del proceso e impide reuniones ocasionales entre ellos que puedan interferir en el trámite del juicio.</p> <p>Se debe optar por circulaciones independientes sin cruces horizontales, que agilicen el traslado de imputados y la operación de los jueces y su personal auxiliar.</p> <p>Es indispensable contar con ventilación e iluminación natural, así como con la separación de género de los imputados y los elementos necesarios para satisfacer sus necesidades fisiológicas.</p> <p>Se contempla como espacio mínimo 2.44 m x 2.44 m por cada imputado.</p> <p>Adicional al filtro general de acceso al inmueble, existe un filtro para ingresar al área de salas de audiencia que minimiza los riesgos en esta parte del proceso penal.</p> <p>La privacidad y seguridad durante el ascenso y descenso de imputados son factores que deben tomarse en cuenta desde el momento de la zonificación.</p>

3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN

Nivel de desarrollo	Prácticas asociadas con cada nivel	Atributos de las prácticas
4	<p>a) El Juzgado cuenta con un programa arquitectónico completo.</p> <p>b) Las áreas de trabajo de los jueces están diseñadas acorde con los modelos de gestión de la entidad.</p>	<p>El programa arquitectónico contempla, además de las anteriores, las siguientes áreas:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) salas de deliberación b) área de testigos. c) locutorios d) área de testigos protegidos e) área de trabajo de la Defensoría f) área de trabajo de la Fiscalía g) área de trabajo h) archivos i) núcleos de Impresión j) unidad de Notificación k) biblioteca l) comedor <p>El área de trabajo de jueces deberá ser independiente de las de administración del Juzgado, lo que hace énfasis en la separación de funciones. El <i>staff</i> de apoyo de los jueces puede servir para uno o más de ellos, dependiendo el modelo de gestión.</p> <p>Por la necesidad de entrevista o reuniones de trabajo, se considera dimensiones mínimas para el trabajo de un juez: 3.66 m x 7.32 m.</p>
5	<p>a) El juzgado cuenta con cuatro circulaciones interiores independientes para jueces, imputados, fiscales y público.</p> <p>b) Los accesos a las salas de audiencia están "vestibulados".</p> <p>c) El juzgado cuenta con áreas administrativas.</p> <p>d) Cuenta con sala de prensa.</p>	<p>Debido al riesgo que implica la profesión de fiscal, es posible crear una circulación independiente que lo conduzca a las salas de audiencia sin cruzarse con el público ni los imputados.</p> <p>Los espacios de transición permiten mantener al mínimo los ruidos externos en las salas de audiencia.</p> <p>Dependiendo del modelo de gestión planteado para un Estado, el área administrativa del Juzgado puede satisfacer la demanda de todos los juzgados o de ciertos sectores.</p> <p>El espacio mínimo de trabajo tiene las dimensiones de 1.83 m x 1.83 m. La oficina mínima se entenderá con las dimensiones de 3.66 m x 3.66 m.</p> <p>Debido al interés mediático en los juicios, deberá existir un espacio fuera de las salas de audiencia destinado para la entrevista de los operadores o partes implicadas, en el cual puedan rendir su testimonio con su consentimiento. Dimensiones mínimas de 10.98 m x 10.98 m.</p>

3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN

2. Subámbito “Salas de audiencia orales”

Nivel de desarrollo	Prácticas asociadas con cada nivel	Atributos de las prácticas
1	La sala no tiene dimensiones suficientes para dar cabida a las partes litigantes, jueces y audiencia.	Si no se cuenta con una sala de audiencias que permita la presencia de las partes en igualdad de condiciones se compromete la publicidad y se estarían violando los principios del SJP en materia de audiencias.
2	<p>a) Se considera como sala de audiencia el espacio cerrado donde se lleva a cabo la parte oral del proceso acusatorio adversarial en condiciones básicas de publicidad y seguridad.</p> <p>b) Las salas de audiencia cuentan con un mínimo de dos accesos.</p> <p>c) Los símbolos patrios están presentes dentro de la sala.</p> <p>d) El área para el público está separada del área de litigio.</p>	<p>En las primeras etapas de implementación se pueden adecuar salas de audiencia en grandes salas, auditorios o espacios libres, siempre y cuando puedan albergar con comodidad y orden a las partes litigantes, los jueces, el área para testificar y un área para público. Dimensiones mínimas de 7.32 m x 10.98 m. Elementos del área del litigio: 1. área de litigio (60 m²) 2. estrado del juez 3. escritorio de la defensa 4. escritorio de la Fiscalía o Ministerio Público 5. escritorio del encargado de sala 6. podio para testigos</p> <p>Un acceso está destinado para el público, fiscales y defensores, mientras que el acceso privado es para los jueces y el imputado. En esta diferenciación mínima de los accesos es importante contar con una buena gestión del ingreso y salida de los imputados para impedir que estos se encuentren con los jueces fuera de la sala de audiencias.</p> <p>Los símbolos patrios y los referentes a la justicia imprimen solemnidad.</p> <p>Debe existir una barandilla o elemento equivalente que distinga a las partes involucradas en el litigio de aquellos que acuden como audiencia.</p>
3	<p>a) La sala de audiencias cuenta con tres accesos independientes.</p> <p>b) La distribución y mobiliario de la sala refuerza el carácter institucional y promueve la equidad entre las partes de la audiencia.</p>	<p>Se distinguen las circulaciones para jueces e imputados, brindando mayor seguridad y eficiencia al ocupar y desalojar las salas de audiencia.</p> <p>El mobiliario y la instalación de los símbolos patrios y de justicia deben distribuirse de modo equilibrado entre ambos lados de la sala. Elementos como el estrado del juez otorgan el carácter solemne propio de una audiencia penal. No deben existir elementos que puedan crear predisposición hacia la culpabilidad del imputado, tales como rejas de seguridad o cristales alrededor de su asiento.</p>

3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN

Nivel de desarrollo	Prácticas asociadas con cada nivel	Atributos de las prácticas
4	<p>a) Las dimensiones serán acordes con lo propuesto por la Secretaría Técnica del Consejo de Coordinación para la Implementación del Nuevo Sistema de Justicia Penal.</p> <p>b) La sala tiene una altura mínima de 3.15 m.</p> <p>c) Las condiciones acústicas de la sala son adecuadas para la audiencia.</p> <p>d) El mobiliario y los sistemas de videograbación de la sala están fijos.</p> <p>e) La sala cuenta con un circuito cerrado de televisión instalado.</p>	<p>Conforme a la guía de diseño arquitectónico de la infraestructura para los edificios del SJP, las dimensiones de una sala de audiencias de juicio oral son de 120.5 m² (10.98 m x 10.98 m) con una capacidad para 28 asistentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> · Dimensiones del área de litigio: (inmutables): 10.98 m x 7.32 m · Dimensiones para el público: 10.98 m x 3.66 m. <p>El nivel de altura en un espacio confiere sensaciones de amplitud u opresión en los ocupantes. El volumen de aire contenido en la sala debe permitir que se sostengan cómodamente audiencias de larga duración.</p> <p>Los materiales de los muros deben tener características de aislamiento acústico, mantener los niveles de ruido externo al mínimo, así como disminuir los rebotes de sonido para el óptimo funcionamiento de los sistemas de videograbación.</p> <p>Por motivos de seguridad de los asistentes, se recomienda la instalación de bancas en lugar de sillas simples. De acuerdo con la mayoría de los códigos penales, las audiencias serán videograbadas, para lo cual todas las instalaciones de cámaras, micrófonos y aparatos de grabación, deberán estar fijos en el mobiliario, muros y plafones. Se recomienda la instalación de falsos plafones para la conectividad de los aparatos.</p> <p>Por lo general, los sistemas de videograbación solo apuntan al área de litigio. Debido a la seguridad que requieren las salas, es imperante la colocación de cámaras fijas que cubran la totalidad del espacio.</p>
5	<p>a) La sala de audiencias tiene cuatro accesos independientes.</p> <p>b) La barandilla que separa al público del área de litigio cuenta con elementos adicionales de seguridad.</p> <p>c) Las dimensiones de la sala son suficientes para dar capacidad al número de ciudadanos que desean asistir a la audiencia.</p> <p>d) Existen sistemas de alarma ocultos.</p>	<p>Un diseño eficiente de los recorridos en un juzgado permite proteger a los fiscales y testigos de cualquier intimidación, por parte de los asistentes a las audiencias.</p> <p>Las audiencias de juicio oral son una novedad para la sociedad Mexicana, por lo que se prevé que muchos de los procesos penales puedan generar una elevada tensión que propicie agresiones a las víctimas, imputados, jueces, fiscales y testigos. Para controlar estos sucesos, sin atentar contra el principio de publicidad, se pueden instalar barreras tales como muros de plexiglás.</p> <p>Debido al interés mediático, en algunos casos es necesario dar cupo a un gran número de asistentes. Esta medida deberá considerarse únicamente en una minoría de las salas que den servicio en situaciones atípicas.</p> <p>Es ideal la instalación de botones de alarma en el escritorio del juez o del asistente de sala, con el fin de solicitar el apoyo de seguridad en momentos que sea meritorio.</p>

3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN

3. Subámbito “Centros de Mediación”

Nivel de desarrollo	Prácticas asociadas con cada nivel	Atributos de las prácticas
1	Las mesas de mediación no se encuentran en salas cerradas.	Al no contar con un espacio cerrado para la mediación, se violan los derechos de confidencialidad de los asuntos tratados entre las partes.
2	Se entenderá como centro de mediación aquel que cuente con una sala cerrada y acondicionada para los acuerdos en un conflicto, además de un despacho de mediador y un área común de recepción o informes.	<p>Los espacios cerrados permiten centralizar la atención de los individuos inmersos en un diálogo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dimensiones mínimas del despacho mediador: 3.66 m x 3.66 m. - Dimensiones mínimas de la sala de mediación: 3.66 m x 3.66 m.
3	<p>a) Las salas de mediación serán herméticas.</p> <p>b) El centro de mediación incluirá, además de las salas de mediación mínimas, al menos una sala de mediación estándar para atender conflictos entre varios sujetos.</p> <p>c) Los acabados y colores del espacio, así como los tonos del mobiliario, son neutros.</p> <p>d) Las salas de mediación son confortables.</p>	<p>Es de vital importancia que los individuos que se encuentran mediando conflictos cuenten con la certeza de que no podrán ser escuchados por personas ajenas.</p> <p>Dentro de un proceso de mediación es común que se deba atender conflictos entre más de dos sujetos o cada una de las partes podrá ser representada por uno o más individuos. Dimensiones de sala de mediación estándar 3.66 m x 6.1 m.</p> <p>Aplicar la psicología del color como parte de apoyo en la mediación es una práctica importante.</p> <p>El uso de sistemas de aire acondicionado, mobiliario cómodo y confort en todos los sentidos permite apaciguar a los sujetos inmersos en una mediación.</p>
4	<p>a) El área de mediación se encuentra en un edificio independiente al de otras instancias del proceso penal.</p> <p>b) El centro de mediación tiene un programa arquitectónico completo</p>	<p>Se separa físicamente el espacio de mediación para destacar que la justicia alternativa se distingue de un proceso penal y generar confianza entre los participantes.</p> <p>el programa arquitectónico contempla las siguientes áreas:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) control b) guardaobjetos c) salas de mediación d) oficinas de mediadores e) área administrativa f) monitoreo g) archivos h) núcleos de impresión i) unidad de notificación j) comedor

3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN

Nivel de desarrollo	Prácticas asociadas con cada nivel	Atributos de las prácticas
5	<p>a) Se promueve la equidad de las partes en la selección del mobiliario de las salas.</p> <p>b) Se utilizan sistemas adicionales para asegurar la confidencialidad de las reuniones.</p> <p>c) Se cuenta con una cámara de Gessel en al menos una de las salas de mediación.</p>	<p>Se opta por mesas redondas o con bordes redondeados que equilibren el sentido de posesión espacial entre los usuarios.</p> <p>Se instalan filtros acústicos en las paredes de las salas o sistemas de ruido blanco en los pasillos o áreas comunes.</p> <p>La cámara de Gessel permitirá al mediador observar una sesión sin interferir físicamente en ella. Dimensiones mínimas de 2.44 m x 3.66 m. Totalmente hermética al sonido y la luz.</p>

4. Subámbito “Ministerios públicos”

Nivel de desarrollo	Prácticas asociadas con cada nivel	Atributos de las prácticas
1	El Ministerio Público no incorpora espacios dignos y expeditos de atención al ciudadano y de trabajo para los agentes.	Los ministerios públicos no se renuevan para cumplir con lo estipulado por la reforma al SJP.
2	<p>a) Un Ministerio Público, acorde con el nuevo SJP, incorpora la unidad de atención temprana.</p> <p>b) Cuenta con espacios para las unidades de investigación.</p>	<p>La unidad de atención temprana es la encargada de canalizar a la ciudadanía a las unidades de investigación correspondientes, a los centros de mediación o, en su caso, desechar la denuncia. Sustituye la barandilla. Sus características espaciales son similares a las de una ventanilla de atención al público o la de una oficialía de partes.</p> <p>El área de trabajo de un agente del Ministerio Público será complementada con espacios que le permitan establecer líneas de investigación. Dimensiones mínimas despacho agente del MP: 3.66 m x 3.66 m.</p>
3	<p>a) Cuenta con cubículos para policías investigadores.</p> <p>b) Existe un área de trabajo y consultorio para el médico legista.</p> <p>c) Cuenta con un área de teléfonos públicos.</p>	<p>Al igual que los agentes del MP, el policía investigador deberá contar con su espacio de trabajo. Dimensiones mínimas despacho de policía investigador: 3.66 m x 3.66 m.</p> <p>Se entenderá por consultorio el espacio higiénico que cuente con el equipamiento médico para la auscultación, toma de muestras y despacho del médico. Dimensiones mínimas de: 3.66 m x 7.32 m.</p> <p>Los teléfonos estarán instalados en un área accesible para los ciudadanos.</p>
4	<p>a) Cuenta con un área de resguardo de evidencias.</p> <p>b) Cuenta con salas privadas de atención de víctimas.</p>	<p>Existe un espacio para almacenar objetos que son considerados como probables evidencias. Es de acceso restringido. Dimensiones mínimas de 3.66 m x 3.66 m.</p> <p>Las entrevistas a víctimas son llevadas a cabo en lugares confortables y privados para evitar la doble victimización. Estas deberán contar con iluminación natural. Dimensiones mínimas de 3.66 m x 3.66 m.</p>
5	Cuenta con dormitorios.	Existe un área de descanso para los operadores que cumplan turnos de días continuos. Dimensiones mínimas de 3.66 m x 7.32 m con capacidad para dos literas y ducha.

3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN

5. Subámbito “Servicios periciales”

Nivel de desarrollo	Prácticas asociadas con cada nivel	Atributos de las prácticas
1	No existe un lugar <i>ex profeso</i> para la realización de los servicios periciales.	Las pruebas periciales que no son llevadas a cabo en un despacho o laboratorio ponen en riesgo la credibilidad del estudio si no se realizan en espacios adaptados para ese fin.
2	<p>a) Se consideran áreas de servicios periciales a los espacios dedicados al peritaje de indicios de evidencias.</p> <p>b) Las áreas de servicios periciales están físicamente separadas de las áreas operativas de los ministerios públicos y procuradurías.</p>	<p>Dentro de los servicios periciales, se distinguen áreas de despacho y laboratorios.</p> <p>Si no existe un edificio independiente para los servicios periciales, como medida mínima, éstos se separarán de las áreas operativas a través de un área de transición, para garantizar la higiene y seguridad laboral de los trabajadores, así como la integridad de la evidencia.</p>
3	<p>a) Las instalaciones y acabados de los laboratorios son específicos para cada especialidad.</p> <p>b) Existe una oficialía de partes que conecta al área pública con el área de laboratorios.</p> <p>c) Las áreas de laboratorio cumplen con la señalética adecuada para las instalaciones hidráulicas, de gases, vacío, drenaje y sanitarias.</p> <p>d) Las áreas de laboratorio cuentan con el equipamiento necesario para la recolección de residuos tóxicos y biológicos.</p> <p>e) Se cuenta con una bodega de evidencias transitoria.</p>	<p>Un laboratorio tiene espacio suficiente para albergar mesas de trabajo, archivo, insumos y está acondicionado para la instalación del equipamiento necesario para el servicio pericial, cumpliendo con los requerimientos de los manuales de instalación de cada uno de los equipos.</p> <p>Toda entrada y salida de evidencia debe ser a través de un punto único de control en la oficialía de partes.</p> <p>Los códigos de color serán los que señale la NOM-007-SSA3-2011 para la organización y funcionamiento de los laboratorios clínicos.</p> <p>Los materiales biológico-infecciosos, en su manejo, están sujetos a lo establecido en la NOM-087-SEMARNAT-SSA1-2002.</p> <p>El área de resguardo debe garantizar que las evidencias que se encuentran vinculadas con algún proceso penal sean conservadas en óptimas condiciones de inalterabilidad. Dimensiones mínimas 3.66 m x 3.66 m.</p>

3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN

Nivel de desarrollo	Prácticas asociadas con cada nivel	Atributos de las prácticas
4	<p>a) Se cuenta con un inmueble específico para servicios periciales.</p> <p>b) Las dimensiones serán acordes con lo propuesto por la Secretaría Técnica del Consejo de Coordinación para la Implementación del Nuevo Sistema de Justicia Penal.</p> <p>c) El programa arquitectónico contempla los servicios periciales que comúnmente son requeridos por la región.</p> <p>d) Los laboratorios son de acceso restringido</p> <p>e) Los espacios de trabajo de los peritos se encuentran separados de las áreas de dictamen o despacho.</p> <p>f) Cuenta con un acceso independiente para cuerpos y restos biológicos.</p> <p>g) Cuenta con un espacio físico diseñado especialmente como contenedor de desechos orgánicos y tóxicos.</p>	<p>En un proyecto <i>ex profeso</i> para un laboratorio de servicios periciales la zonificación agrupa los laboratorios y despachos por su secuencia, nivel de seguridad, contaminación, ruido e instalaciones especiales.</p> <p>Los espacios que dan cabida a los diferentes servicios periciales cumplirán con los mínimos propuestos en las fichas técnicas de “La guía de diseño arquitectónico de la infraestructura para los edificios del SJP”.</p> <p>Especialidades más comunes:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Laboratorio de antropología y arqueología · Laboratorio balística · Laboratorio criminalística · Laboratorio entomología forense · Laboratorio de fotografía · Laboratorio de genética forense · Laboratorio de patología forense · Laboratorio de química forense · Dactiloscopia forense. · Audio y video · Documentoscopia · Explanometría facial · Mecánica Forense · Medicina Forense · Psicología clínica · Retrato hablado · Tránsito terrestre <p>El área administrativa debe distinguirse de las áreas de laboratorio y despacho y estar zonificada de tal modo que los visitantes no necesiten atravesar por áreas de peritaje.</p> <p>El esquema arquitectónico del inmueble distingue las áreas de atención al público y las de despacho de las de los laboratorios. Se implementarán equipos de control de acceso restringido. Los peritos, que por su especialidad trabajen en laboratorios, contarán con oficinas privadas como área de despacho. Dimensiones mínimas de 3.66 m x 3.66 m.</p> <p>Como principal medida de higiene, en un edificio de servicios periciales que cuente con Servicio Médico Forense (SEMEFO) se diseñará un acceso exclusivo y con conexión directa con el área forense.</p> <p>Cumpliendo con lo estipulado por la NOM-052-SEMARNAT-2005 y por la NOM-087-SEMARNAT-SSA1-2002, se diseñarán las fosas sépticas y los cuartos necesarios para este fin.</p>
5	<p>En caso de existir una solicitud judicial, los peritajes podrán ser presenciales.</p>	<p>El proyecto resuelve la manera de hacer públicos los peritajes por medio de ventanillas, con la finalidad de evitar la contaminación de las áreas de laboratorio.</p>

3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN

6. Subámbito “Bodegas de evidencia”

Nivel de desarrollo	Prácticas asociadas con cada nivel	Atributos de las prácticas
1	Se habilitan espacios abiertos y sin controles ambientales para el almacenaje de evidencias.	No contar con un espacio controlado pone en riesgo a los objetos de resguardo de extraviarse o alterarse.
2	<p>a) Se entenderá como bodega de evidencias aquel espacio físico que cuente con estanterías y refrigeradores para el almacenaje de evidencias biológicas y no biológicas.</p> <p>b) Se establecen estándares para minimizar los factores de alterabilidad de los objetos resguardados.</p>	<p>El lugar de almacenaje debe garantizar que las evidencias que se encuentran vinculadas a algún proceso penal sean conservadas y resguardadas en óptimas condiciones de inalterabilidad para que sirvan como un importante referente de probidad. Dimensiones mínimas de un cuarto de evidencias 3.66 m x 3.66 m.</p> <p>Se mantienen al mínimo los niveles de iluminación natural. La temperatura en las áreas de almacén es igual o menor a 22 °C.</p>
3	<p>a) Existen áreas acondicionadas especialmente para albergar distintas evidencias según su clasificación y requisitos de preservación.</p> <p>b) Las áreas de carga y descarga están protegidas de la intemperie.</p>	<p>Las áreas incorporadas a la bodega pueden variar dependiendo de los modelos de gestión y el tipo de evidencias que comúnmente se reciban. Pueden incluirse, entre otros:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Bóvedas o habitaciones bajo llave · Espacios de refrigeración a temperaturas específicas · Áreas para objetos grandes <p>Las áreas de carga y descarga se encontrarán bajo techo.</p>
4	<p>a) Se cuenta con un inmueble específico y con tareas únicas de gestión y almacenaje de evidencias.</p> <p>b) Los materiales constructivos de la bodega son de un material pétreo.</p>	<p>El programa arquitectónico contempla las siguientes áreas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Oficina coordinador 2. Oficialía de partes 3. Embalaje y registro 4. Cubículos de almacenistas 5. Servicios 6. Control 7. Cámara refrigerante 8. Bodega de evidencias dictaminadas 9. Bodega de evidencias no dictaminadas 10. Bodega de casos cerrados 11. Bodega de objetos asegurados 12. Bóveda de armería 13. Bóveda de valores 14. Bóveda de narcóticos <p>Los espacios donde se almacene evidencia del SJP deberán estar contruidos con materiales que soporten desastres naturales y atentados.</p>

3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN

Nivel de desarrollo	Prácticas asociadas con cada nivel	Atributos de las prácticas
5	<p>a) Las evidencias dictaminadas y no dictaminadas se encuentran en áreas separadas del inmueble.</p> <p>b) El inmueble se encuentra cercano al radio de operación de los servicios periciales.</p>	<p>Las evidencias están clasificadas de acuerdo con su estatus de dictamen. Las dimensiones mínimas para cada área de gestión y resguardo de evidencias es de 7.32 x 21.96 m.</p> <p>Uno de los momentos de vulnerabilidad para la conservación y seguridad de las evidencias ocurre durante su traslado a los servicios periciales o para su presentación en un juicio. Siguiendo esta lógica, es probable que en un estado o ciudad puedan existir varias bodegas de evidencia.</p>

7. Subámbito “Centros de detención”

Nivel de desarrollo	Prácticas asociadas con cada nivel	Atributos de las prácticas
1	Improvisar inmuebles como centros o casas de detención.	Al no contar con las medidas de seguridad pertinentes, se pone en riesgo el cumplimiento de las medidas cautelares y, a su vez, la integridad física y psicológica de los imputados.
2	<p>a) Se entiende por Centro de Detención un inmueble específico para el resguardo de imputados.</p> <p>b) El predio donde se encuentra el inmueble estará delimitado por una cerca invulnerable construida con una concertina superior.</p> <p>c) El inmueble cuenta con un área de control e inspección vehicular y peatonal.</p>	<p>Por el nivel de seguridad que exige un área de resguardo de imputados, se debe separar arquitectónicamente esta función de otros procesos o instituciones. Para preservar el principio de inocencia del SJP, el inmueble no contará con espacios compartidos con los de un centro penitenciario.</p> <p>Para un mayor control de los ingresos, la única perforación de la barda o malla perimetral se ubica en la aduana vehicular. Altura mínima 4 m.</p> <p>Se contemplan dimensiones de 7.32 m x 3.66 m como mínimas para el control vehicular y dimensiones similares para el paso peatonal. Es necesario restringir el ingreso de cualquier alimento, objeto o persona ajena al inmueble para la preservación de la seguridad.</p>
3	<p>a) Los dormitorios son individuales, con área de sanitario por celda.</p> <p>b) Todos los espacios, excepto los de acceso e inspección, tienen condiciones óptimas de habitabilidad.</p> <p>c) No existen ventanas o espacios abiertos que puedan tener visibilidad desde el exterior.</p>	<p>Las celdas no tendrán vista frontal a otras celdas para prevenir la complicidad o intimidación. Todo el mobiliario y equipo debe ser fijo, empotrado y difícil de desmontar. Una celda con área de sanitario tiene las dimensiones mínimas de 3.8 m x 2.35 m.</p> <p>Los espacios de celdas cuentan con iluminación y ventilación natural.</p> <p>Con la finalidad de proteger los procesos y a los mismos imputados de cualquier agresión o vigilancia externa, se restringe la vista hacia el exterior. La ventilación e iluminación deben resolverse hacia el interior del predio.</p>

3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN

Nivel de desarrollo	Prácticas asociadas con cada nivel	Atributos de las prácticas
4	<p>a) Se proveerá de un área denominada "de alojamiento", misma que está dividida por género.</p> <p>b) El inmueble cuenta con una torre de vigilancia.</p> <p>c) El centro de detención cumple un programa arquitectónico completo:</p> <p>d) El centro está conectado a una Unidad de Medidas Cautelares.</p>	<p>Contar con un área de alojamiento temporal permite cumplir con arrestos y da el tiempo y espacio necesarios para la admisión de imputados a las zonas de dormitorios.</p> <p>La vista aérea es el principal método de control y vigilancia para los centros de reclusión. Deberá tener una altura mínima de 12 m y una visibilidad de 360°.</p> <p>El programa arquitectónico contempla las siguientes áreas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gobierno - Ingreso - Locutorios - Seguridad y custodia - Servicio médico - Vinculación social - Formativa o recreativa - Alojamiento - Visita íntima - Comedor <p>Es importante contar con el espacio administrativo que sirve como vínculo entre el centro de detención y las disposiciones del juez. Este espacio existe dentro o fuera del inmueble, según el modelo de gestión local.</p>
5	<p>a) Aunado a la barda perimetral, el inmueble está rodeado por una zona de seguridad continua.</p> <p>b) El centro de detención está ubicado en un radio cercano a las instalaciones de los juzgados.</p>	<p>La distancia entre paramento exterior del edificio con respecto a la barda perimetral será como mínimo de 25 m (dimensiones consideradas de baja seguridad en el caso de centros penitenciarios).</p> <p>El traslado es la etapa más vulnerable del resguardo. La distancia entre el centro de detención y los juzgados debe ser tal que el traslado de los imputados entre instituciones no sea más largo o duradero que lo especificado dentro de los modelos de gestión o lo que establezca la Secretaría de Seguridad Pública.</p>

3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN

3.5.3. Prácticas y estándares para el ámbito Tecnologías de Información y Comunicaciones

Nivel de desarrollo	Prácticas asociadas con cada nivel	Atributos de las prácticas
1	<ul style="list-style-type: none"> a) Sistemas informáticos para el registro de las tareas relacionadas con los casos. b) Integralidad dentro de la institución. c) Instrumentos de apoyo 	<p>El sistema informático debe permitir en cada institución el registro de información que dé cuenta de las funciones diarias llevadas a cabo por los operadores y relacionadas con los asuntos conocidos por la institución, a través de diferentes procedimientos.</p> <p>Aun cuando diferentes áreas de una misma institución deban alimentar el sistema de registro, se requiere que se guarde integralidad, a nivel institucional, del sistema tecnológico que se ocupa, los períodos de registro y el uso de unidades. Lo anterior, con el fin de permitir la explotación oportuna de la información con fines de gestión.</p> <p>La información registrada debe ser confiable y actualizada, por lo que el mecanismo de captura debe ser sencillo, por lo que esta labor debe complementarse mediante manuales, instructivos y glosarios.</p>
2	Sistematización de indicadores de gestión y de operación.	<p>Los indicadores de gestión relacionados con el proceso penal se obtienen principalmente desde los sistemas de registro de casos.</p> <p>El uso y entendimiento de indicadores debe ser una práctica estandarizada que brinde información sistemática, continua y actualizada de la gestión de casos y del desempeño del personal operativo y administrativo de todas las instituciones.</p>
3	<ul style="list-style-type: none"> a) Consulta de funcionarios y operadores. b) Sistema de alarmas. 	<p>El sistema informático debe tener capacidad funcional para que los operadores puedan consultar asuntos y el resultado de las principales diligencias. Todo ello teniendo extremo cuidado sobre la confidencialidad y el uso responsable de la información.</p> <p>El sistema también debe proveer de herramientas que mejoren la organización, el centro institucional y la gestión, como son los sistemas de alarmas. Las alarmas o notificaciones colaboran a mejorar el seguimiento y cumplimiento de objetivos en todas las etapas.</p>
4	Módulo de información abierta al público.	El sistema institucional debe contar con un módulo abierto al público, que permita la consulta de externos autorizados sobre el estatus del caso, tiempos o información relevante para la toma de decisiones.
5	<ul style="list-style-type: none"> a) Interconexión institucional. b) Mecanismos de reporte a través de indicadores homologados 	<p>Comunicación que permita la solicitud de diligencias en diversas áreas dentro de la institución y hacia el exterior, al mismo tiempo que funcione para dar seguimiento al estatus de los asuntos atendidos en diferentes etapas del proceso penal.</p> <p>Se debe de buscar la interconectividad, integralidad y eficiencia en el uso de estos registros a través de la definición de variables conceptualmente homologadas y aceptadas por los diferentes actores interinstitucionales que participan en el proceso penal.</p>

3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN

3.5.4. Prácticas y estándares para el ámbito *Marco legal*

1. Subámbito “Código Procesal Penal (CPP)”

Nivel de desarrollo	Prácticas asociadas con cada nivel	Atributos de las prácticas
1	En el CPP se enuncian los principios esenciales del sistema penal acusatorio.	<ul style="list-style-type: none"> a) La oralidad es la metodología del proceso. b) Se incluyen los principios del sistema penal acusatorio.
2	Se enuncian los principios del sistema penal acusatorio y se desarrollan las características básicas que garantizan su aplicación.	<ul style="list-style-type: none"> a) La oralidad es la metodología del proceso b) Se desarrolla el principio de contradicción, publicidad, concentración, continuidad e intermediación.
3	Se garantiza la aplicación de los principios del sistema penal acusatorio. Se establecen las salidas alternas a la investigación y el proceso. Se asegura la igualdad procesal y se establecen las características de la función judicial.	<ul style="list-style-type: none"> a) La oralidad es la metodología del proceso. b) Se garantiza la contradicción en el proceso penal, la publicidad, la concentración, la continuidad y la intermediación. Se regulan características y casos de excepción. c) Se contemplan las salidas alternas a la investigación y el proceso, casos de procedencia y excepción. d) Se garantiza la defensa del imputado y la obligación de informar sus derechos e imputaciones. e) Se establecen las características y restricciones de la función judicial.
4	Se garantiza la aplicación de los principios del sistema penal acusatorio. Se regulan las salidas alternas, la igualdad procesal, la función judicial, además de la presunción de inocencia y medidas cautelares.	<ul style="list-style-type: none"> a) La oralidad es la metodología del proceso. b) Se garantiza la contradicción en el proceso penal, la publicidad, la concentración, la continuidad y la intermediación. Se regulan características y casos de excepción. c) Se contemplan las salidas alternas a la investigación y el proceso, casos de procedencia y excepción. d) Se garantiza la defensa del imputado y la obligación de informar sus derechos e imputaciones. Se establecen características especiales para imputados indígenas. e) Se establecen las características y restricciones de la función judicial. f) Se garantiza el principio de presunción de inocencia. g) Se regulan las medidas cautelares, supuestos de procedencia y excepciones.
5	Se establecen y garantizan de forma exhaustiva los principios del sistema penal acusatorio. Se regulan las salidas alternas, la igualdad procesal, la función judicial y se garantiza la presunción de inocencia. Además, se contempla la participación de la víctima en el proceso y la acción penal privada.	<ul style="list-style-type: none"> a) La oralidad es la metodología del proceso. b) Se garantiza la contradicción en el proceso penal, la publicidad, la concentración, la continuidad y la intermediación. Se regulan características y casos de excepción. c) Se garantiza la defensa del imputado y la obligación de informar sus derechos e imputaciones. Se establecen características especiales para imputados indígenas. d) Se establecen las características y restricciones de la función judicial. e) Se contemplan las salidas alternas a la investigación y el proceso, casos de procedencia y excepción. f) Se garantiza el principio de presunción de inocencia. g) Se establece la excepcionalidad de medidas cautelares, supuestos de procedencia y excepción. h) Se contempla la acción penal privada, supuestos de procedencia y excepción. i) Se garantizan los derechos de las víctimas en el proceso penal.

3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN

2. Subámbito “Ley de justicia alternativa”

Nivel de desarrollo	Prácticas asociadas con cada nivel	Atributos de las prácticas
1	Se establece el mecanismo, su sede y se enuncian los principios de justicia alternativa.	<ul style="list-style-type: none"> a) Se especifica el tipo de mecanismo disponible para la materia penal y la sede del centro de justicia alternativa. b) Se incluyen los principios del proceso de justicia alternativa.
2	Se establece el mecanismo, la sede y se desarrollan las características básicas de los principios de justicia alternativa.	<ul style="list-style-type: none"> a) Se especifica el tipo de mecanismo disponible para la materia penal y la sede del centro de justicia alternativa. b) Se desarrollan las características del principio de voluntariedad, imparcialidad, rapidez, flexibilidad y confidencialidad.
3	Se establece el mecanismo, la sede y los medios que aseguran la aplicación de los principios de justicia alternativa. El proceso favorece la reparación del daño.	<ul style="list-style-type: none"> a) Se especifica el tipo de mecanismo disponible para la materia penal y la sede del centro de justicia alternativa. b) Se privilegia la reparación del daño. c) Se garantiza el principio de voluntariedad, imparcialidad, rapidez, flexibilidad y confidencialidad.
4	Se establecen las características generales del proceso de justicia alternativa y se desarrollan los medios que garantizan la observancia de los principios. Se regula su procedencia, los convenios y a los especialistas.	<ul style="list-style-type: none"> a) Se especifica el tipo de mecanismo disponible para la materia penal y la sede del centro de justicia alternativa. b) Se privilegia la reparación del daño. c) Se garantiza la voluntariedad, imparcialidad, rapidez, flexibilidad y confidencialidad. Se regulan sus características y los casos de excepción. d) Se especifica la oportunidad procesal, los supuestos y condiciones de procedencia de justicia alternativa. e) Se regulan los convenios. f) Se regulan las características del especialista.
5	Se establecen las características generales del proceso de justicia alternativa de forma exhaustiva para garantizar la observancia de los principios. Se regula en detalle su procedencia, los convenios y las características del especialista.	<ul style="list-style-type: none"> a) Se especifica el tipo de mecanismo disponible para la materia penal y la sede del centro de justicia alternativa. b) Se privilegia la reparación del daño. c) Se establece la obligación de invitar a las partes a un proceso de justicia alternativa. g) Se garantiza la voluntariedad, imparcialidad, rapidez, flexibilidad y confidencialidad. Se regulan sus características y los casos de excepción. d) Se especifican la oportunidad, los supuestos y condiciones de procedencia de justicia alternativa y sus consecuencias procesales. e) Se regula todo lo relativo a los convenios: obligaciones, verificación, aprobación y seguimiento. f) Se regulan las consecuencias del cumplimiento e incumplimiento del convenio. g) Se regulan las características del especialista, su registro y su aceptación por las partes.

3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN

3. Subámbito “Ley de Ejecución de Sanciones Penales”

Nivel de desarrollo	Prácticas asociadas con cada nivel	Atributos de las prácticas
1	Se definen las características esenciales del sistema penitenciario.	<ul style="list-style-type: none"> a) Se establece el objetivo de la prisión. b) Se enuncian las condiciones básicas de la pena privativa de libertad.
2	Se definen las características del sistema penitenciario y se establecen obligaciones y prohibiciones para el personal de seguridad.	<ul style="list-style-type: none"> a) Se establece el objetivo de la prisión b) Se especifican las características de la pena privativa de libertad. c) Se prohíbe la discriminación y las sanciones crueles. d) Existe un sistema de registro y clasificación de internos.
3	Se desarrollan las características del sistema penitenciario; se incluyen obligaciones y prohibiciones para el personal de seguridad y derechos y obligaciones de los internos.	<ul style="list-style-type: none"> a) Se establece el objetivo de la prisión. b) Se especifican las características de la pena privativa de libertad. c) Se prohíbe la discriminación y las sanciones crueles. d) Existe un sistema de registro y clasificación de internos. e) Se enuncia el derecho a trabajar, estudiar, a la salud, deporte y práctica de culto. f) Se contempla el contacto con el exterior.
4	<p>Se desarrollan de forma extensa las características del sistema penitenciario; se regula al personal de seguridad y los derechos y obligaciones de los internos.</p> <p>Se establecen distintas modalidades de pena privativa de libertad y penas no privativas de libertad. Se regula la pre-liberación y la función judicial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) Se establece el objetivo de la prisión. b) Se especifican las características de la pena privativa de libertad. c) Se establecen distintas modalidades de pena privativa de libertad y penas no privativas de libertad. d) Se prohíbe la discriminación y las sanciones crueles. e) Existe un mecanismo de inspección externo. f) Existe un sistema de registro y clasificación de internos. g) Se enuncia el derecho a trabajar y estudiar. Se regulan sus características. h) Se enuncia el derecho a la salud, al ejercicio y a la práctica religiosa y se regulan sus características. i) Se regula el contacto con familiares y defensor. j) Se regula el sistema de preliberación. k) Existe un juez de control y se regula la audiencia. l) Se regula al personal del sistema penitenciario.
5	<p>Se desarrollan de forma extensa las características del sistema penitenciario; se regula al personal de seguridad y se garantizan los derechos y obligaciones de los internos.</p> <p>Se establecen y regulan distintas modalidades de pena privativa de libertad y penas no privativas de libertad. Se regula la pre-liberación, la post liberación y la función judicial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) Se establece el objetivo de la prisión. b) Se especifican las características de la pena privativa de libertad. c) Se regulan modalidades de pena privativa de libertad y penas no privativas de la libertad. d) Se respeta la presunción de inocencia en prisión preventiva. e) Se prohíbe la discriminación y las sanciones crueles. f) Existe un mecanismo de inspección externa. g) Existe un sistema de registro y clasificación de internos. h) Se regula el número de internos por celda y se fijan condiciones mínimas de higiene. i) Se garantiza la observancia del derecho de trabajar y estudiar. j) Se garantiza la observancia del derecho a servicios de salud generales, psicológicos y especializados, al ejercicio y la libertad religiosa. k) Se regula el contacto con familiares y defensor. l) Se favorece la extinción de penas en lugares cercanos al domicilio y se regula el traslado de internos. m) Se regulan los procedimientos de preliberación y postliberación. n) Existe un juez de ejecución y las audiencias se ajustan a los principios del proceso penal acusatorio. o) Se regula el proceso de selección, capacitación y permanencia de personal.

3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN

3.5.5. Prácticas y estándares para el ámbito Estructuras organizativas y modelos de gestión

Las prácticas y estándares relacionadas con este ámbito, dada su amplitud y complejidad, se separarán por cada institución del SJP. Adicionalmente, dentro de cada institución, se distinguirán subámbitos específicos.

3.5.5.1. Prácticas y estándares para las PGJ o PGR

1. Subámbito referente a la administración de la institución

Nivel de desarrollo	Prácticas asociadas con cada nivel	Atributos de las prácticas
1	<ul style="list-style-type: none"> a) Existe una estructura organizacional definida y jerarquizada. b) Mecanismos formalmente definidos y funcionales para establecer mecanismos de control interno. c) Procedimientos establecidos formalmente para actividades específicas. 	<p>La estructura organizacional debe brindar claridad sobre funciones y responsabilidades en todas las áreas de la institución; igualmente debe servir como fuente primaria para la estructuración funcional de la misma mediante el establecimiento claro de relaciones de jerarquía.</p> <p>La estructura orgánica, a su vez, se debe apoyar en mecanismos para ejercer un adecuado control interno, con capacidad disciplinaria del superior jerárquico y procedimientos obligatorios para funciones o actividades específicas.</p>
2	<ul style="list-style-type: none"> a) La estructura organizacional es flexible, siendo capaz de adaptarse a distintas condiciones y requerimientos. b) Existen áreas de apoyo comunes. c) Existe el suficiente personal para dar cuenta de las labores de apoyo administrativo que requiere la institución. d) Existe compatibilidad territorial con los tribunales de justicia. e) Existe compatibilidad territorial con las delegaciones o unidades policiales. f) Unidad funcional de atención temprana 	<p>La estructura organizacional cuenta con capacidad de adaptación, de acuerdo a la carga de trabajo y con posibilidad de constituir equipos de trabajo que permitan el mejor aprovechamiento de experiencia y habilidades del personal en activo.</p> <p>Las áreas comunes administrativas permiten liberar efectivamente a los fiscales de las tareas administrativas, permitiéndoles concentrarse en la litigación de casos, la investigación y la atención a víctimas.</p> <p>Todas las unidades administrativas deben contar con personal suficiente y capacitado de acuerdo con las funciones específicas que deben desarrollar.</p> <p>La estructura organizacional de la institución debe considerar y tratar de generar compatibilidad con el ordenamiento territorial que rige las funciones del tribunal de justicia y las delegaciones o unidades policiales.</p> <p>La unidad de atención temprana funciona como primer contacto con el usuario, permitiendo que se inicien los procedimientos establecidos para la atención adecuada de víctimas y la recopilación de información. Igualmente, la unidad de atención temprana inicia el proceso de gestión de asuntos o casos, abriendo la posibilidad de descongestionar al sistema de los asuntos que no cuenten con los elementos necesarios para ameritar una investigación.</p>

3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN

Nivel de desarrollo	Prácticas asociadas con cada nivel	Atributos de las prácticas
3	<p>a) Existe una estructura organizacional que considera especializaciones para aprovechar economías de escala y mejorar la eficiencia en la persecución penal.</p> <p>b) Existe un plan estratégico institucional, que es gestionado profesionalmente.</p> <p>c) Existen perfiles de cargos adecuadamente definidos, y acordes a las necesidades de la institución.</p>	<p>Existen unidades especializadas de acuerdo con diversos criterios establecidos a partir de un diagnóstico de las características de la carga de trabajo de la institución y de las fortalezas profesionales de los servidores públicos (por ejemplo: territorio, delito y actividades funcionales, flagrancia, atención temprana, etc.)</p> <p>La existencia de un modelo de gestión profesional impacta positivamente en la gestión a través de la definición de metas institucionales y la planificación estratégica para su consecución. La planeación estratégica debe ser también una herramienta para definir temas de gestión interna como metodologías de trabajo, definición de metas y evaluaciones.</p> <p>Todas las unidades deben contar con personal suficiente y capacitado para las funciones específicas que deben desarrollar; estas funciones deben plasmarse en perfiles.</p>
4	<p>Existen indicadores de gestión y de la operación detallada de la labor institucional vinculados con la planeación estratégica.</p>	<p>Los indicadores permiten medir cuantitativamente el desempeño institucional en todas sus áreas, así como verificar que cumplan con dos funciones: rendición de cuentas e insumos para la toma de decisiones sobre metas y acciones de la institución.</p> <p>Existe un sistema de información empírico y detallado en torno a la carga de trabajo y el desempeño de cada fiscal en lo individual. Permite generar grupos de trabajo, definir apoyos específicos y asignar funciones, tomando en cuenta la cantidad y tipo de casos que lleva cada fiscal.</p>
5	<p>a) Existe una carrera funcionaria clara y conocida.</p> <p>b) Existe un sistema de evaluación y seguimiento de la labor institucional.</p>	<p>La carrera funcionaria define claramente los mecanismos de ingreso, mantenimiento, promoción y desvinculación de los fiscales. Es necesario que se encuentren estos mecanismos, que sean funcionales y no únicamente formales, pues de otra forma no inciden en el desempeño.</p> <p>El sistema de evaluación y seguimiento debe generar indicadores de objetivos, metas y acciones institucionales. Este sistema debe ser alimentado de forma periódica y constante, así como generar información actualizada, certera, oportuna y de calidad.</p> <p>Existe un área cuya labor es velar por el permanente mejoramiento de todos los procesos y servicios de la institución, documentando y difundiendo buenas prácticas, generando condiciones para la mejora permanente y facilitando el desarrollo de innovaciones.</p>

3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN

2. Subámbito referente a la conducción de la investigación

Nivel de desarrollo	Prácticas asociadas con cada nivel	Atributos de las prácticas
1	Existe una estructura organizacional unitaria.	Todos los agentes del Ministerio Público son representantes de la institución, sin importar competencias territoriales o áreas de adscripción, cuando así se requiera.
2	a) Modelo de gestión flexible para la asignación de casos. b) Existe una unidad de apoyo forense y pericial. c) Existen perfiles definidos y específicos para fortalecer las labores de investigación.	Criterios múltiples de asignación de casos, establecidos mediante criterios como la complejidad, etapa procesal, habilidades específicas del funcionario y características de la carga de trabajo (de acuerdo con los indicadores de gestión). La unidad de apoyo forense y pericial debe diseñarse a partir de un análisis funcional de las necesidades específicas de la Fiscalía, con el fin de responder eficientemente —en tiempo y forma— a la demanda de prueba científica de calidad para fortalecer los procesos de investigación. Los perfiles de investigación deben definirse para impactar positivamente en las habilidades de los Ministerios Públicos, para el desarrollo de la teoría de caso o bien la desestimación o archivo de asuntos, cuando así se considere oportuno.
3	a) Existe una unidad de diagnóstico para la solicitud de medidas cautelares. b) Personal de atención especializada en víctimas. c) Perfiles de áreas forenses o periciales, en todas sus áreas (balística, grafología, etc.). d) Personal de atención especializada en etapas de atención temprana	Se cuenta con protocolos y estándares analizados y actualizados para establecer si se requiere la solicitud de medidas cautelares, así como para definir cuál es la más pertinente. Existe el personal suficiente y con perfiles establecidos para brindar asesoría legal y psicológica para preservar la seguridad física de la víctima o afectado del delito durante todo el proceso penal. Existe el personal suficiente para brindar apoyo en materia forense y pericial durante la investigación y el desarrollo de todo el proceso penal. Si es necesario los peritos deberán comparecer en audiencia para brindar su testimonio. El personal especializado en atención temprana se ha definido de acuerdo con funciones establecidas a partir del análisis de las necesidades de la institución y con cobertura en todo el territorio.
4	a) Unidad de seguimiento de medidas cautelares no privativas de la libertad. b) Personal de atención especializada en justicia alternativa y restaurativa.	Existe dentro de la institución personal suficiente y adecuadamente capacitado para verificar el correcto cumplimiento de las medidas no privativas de la libertad y, en el caso de incumplimiento, para notificar al fiscal para que gestione la audiencia pertinente. El personal especializado en justicia alternativa y restaurativa se ha definido en virtud de funciones establecidas por la institución y con cobertura en todo territorio.
5	Existe un modelo de gestión con mecanismos de coordinación con otras instituciones.	Mecanismos institucionales y eficientes de colaboración con el Poder Judicial, la Policía, la Defensoría, los servicios forenses, etc., para los trámites que se requieran durante el proceso penal. Existe un área cuya labor es velar por el permanente mejoramiento de todos los procesos y servicios de la institución, documentando y difundiendo buenas prácticas, a la vez que generando condiciones para la mejora permanente y facilitando el desarrollo de innovaciones.

3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN

3. Subámbito referente a la capacidad de litigación

Nivel de desarrollo	Prácticas asociadas con cada nivel	Atributos de las prácticas
1	Estructura organizacional continua.	Se establece la validez de todos los agentes del Ministerio Público como representantes de la institución en todas las funciones de procuración de justicia que realice la institución.
2	a) Modelo de gestión que fortalezca las habilidades de litigación. b) Perfiles definidos para fortalecer las labores de litigación.	El modelo de organización debe permitir insertar procesos que permitan la división funcional de acuerdo con las características particulares de las audiencias, etapas de litigación o diligencias, con el fin de aprovechar de mejor forma las habilidades y experiencia de los ministerios públicos. Dentro de la institución deben establecerse perfiles que contemplen las habilidades de litigación necesarias para la comparecencia en audiencias. Por ejemplo, que contemplen estrategias para la presentación de la prueba, interrogatorio, contrainterrogatorio, etc.
3	a) Existen mecanismos institucionales para que distintas áreas de la institución hagan llegar información relevante y valiosa en la etapa de investigación.	Se deben establecer y hacer funcionar mecanismos desformalizados y efectivos que permitan la integración de información valiosa, recopilada durante la etapa de investigación, que pueda ser utilizada en etapas de juicio.
4	a) Se deben establecer en los perfiles de los funcionarios públicos de la institución habilidades que garanticen su adecuado desempeño en audiencias. b) Existen mecanismos institucionales que permiten la oportuna comparecencia de funcionarios de distintas áreas de adscripción en audiencias cuando el Ministerio Público lo considere necesario.	Se debe promover, a través de facilidades institucionales y capacitación continua, la correcta participación de funcionarios de distintas áreas como comparecientes en juicio cuando sea requerido por el Ministerio Público. Se deben prever medios institucionales para que los funcionarios comparezcan en audiencias cuando los considere oportuno el Ministerio Público que dirige la investigación.
5	Mecanismo institucional que permita la mejora continua de las habilidades de litigación de los fiscales.	Debe existir un mecanismo institucionalizado que tome en cuenta información estadística, así como la experiencia del fiscal y de todos los actores institucionales que se involucran en un proceso judicial, para generar propuestas de mejoras continuas en ámbitos de gestión o capacitación, de cara a mejorar las habilidades de capacitación dentro de la institución.

3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN

4. Subámbito referente a la fortaleza institucional de la justicia alternativa

Nivel de desarrollo	Prácticas asociadas con cada nivel	Atributos de las prácticas
1	Existencia de una ley estatal o federal de justicia alternativa.	Existencia a nivel estatal de un ordenamiento legal que regule las actividades de justicia alternativa en la entidad.
2	Existencia de un reglamento de justicia alternativa.	Reglamentación secundaria al ordenamiento estatal en la que se definan roles, funciones y procesos.
3	Existencia de protocolos de comunicación con otras instituciones.	Protocolos establecidos y desformalizados de comunicación con los órganos jurisdiccionales y de procuración de justicia para comunicar acuerdos y avances.
4	Funcionamiento de mecanismos de seguimiento.	Mecanismos formalizados y efectivos para dar seguimiento a los casos, así como para gestionar los ingresos.
5	Existencia de tecnologías de la información apropiadas para la justicia alternativa.	Apoyo tecnológico para dar seguimiento y gestionar los casos ingresados y solventados.

5. Subámbito referente a la Suficiencia de recursos para la Justicia alternativa

Nivel de desarrollo	Prácticas asociadas con cada nivel	Atributos de las prácticas
1	Representación regional.	Establecimiento de sedes regionales, de acuerdo con las necesidades detectadas, mediante una proyección de cargas de trabajo.
2	Presupuesto etiquetado.	Presupuesto permanente y suficiente para garantizar su operación con calidad en todas las representaciones regionales.
3	Personal permanente, capacitado y suficiente.	Mediadores y conciliadores capacitados de forma continua e integral con estándares de calidad que aseguren su correcto desempeño.
4	Personal de apoyo.	Personal suficiente y profesional para brindar apoyo en funciones administrativas.
5	Servicio profesional de carrera.	Funcionamiento real del servicio profesional, tanto para personal con funciones de mediación y conciliación, como para el administrativo.

3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN

3.5.5.2. Prácticas y estándares para tribunales penales

1. Subámbito referente a la administración de la institución

Nivel de desarrollo	Prácticas asociadas con cada nivel	Atributos de las prácticas
1	Separación formal de actividades jurisdiccionales y administrativas.	Debe existir una separación formal entre las actividades del tribunal penal para que los servidores públicos con funciones jurisdiccionales se enfoquen completamente en el ejercicio de su labor sin necesidad de que incurran en funciones de carácter administrativo o de gestión de recursos materiales, humanos o financieros.
2	a) Áreas de apoyo profesional para las funciones jurisdiccionales (staff profesional de administración).	El área de apoyo de las funciones jurisdiccionales debe contar con personal suficiente y capacitado que garantice capacidad técnica para definir metas institucionales y rutas estratégicas. El <i>staff</i> profesional debe asegurar que los elementos materiales que se requieren para la realización de audiencias se encuentren disponibles. Los perfiles que se requieren deben estar enfocados en la administración, gestión y evaluación.
3	Sistema de coordinación con otras instituciones.	Mecanismos eficientes y desformalizados, que permitan una interacción efectiva con otras instituciones, con el fin de garantizar que se encuentren las personas y medios necesarios para la realización de una audiencia (por ejemplo, testigos, imputados, defensores, peritos, etc.)
4	a) Mecanismos de carrera y control interno. b) Mecanismos de evaluación continua.	Para el personal administrativo debe estar establecido formal y funcionalmente un mecanismo de servicio civil que comprenda desde el ingreso, mantenimiento y promoción hasta la separación del cargo. Igualmente, deben establecerse indicadores de desempeño internos que permitan evaluar la función de los servidores públicos asignados a funciones administrativas, para identificar áreas de mejora.
5	Sistema de monitoreo del sistema a nivel macro.	Metodología de un sistema —no necesariamente informático— de registro de información sobre el funcionamiento global de la institución, que permita hacer proyecciones, identificar cuellos de botella y prospectar mejoras en la administración y gestión. Existe un área cuya labor es velar por el permanente mejoramiento de todos los procesos y servicios de la institución, documentando y difundiendo buenas prácticas, generando condiciones para la mejora permanente y facilitando el desarrollo de innovaciones.

3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN

2. Subámbito referente a la gestión de audiencias

Nivel de desarrollo	Prácticas asociadas con cada nivel	Atributos de las prácticas
1	a) Sistema de gestión de audiencias. b) Mecanismo y protocolos específicos para cada tipo de audiencia.	<p>Debe existir un mecanismo efectivo de gestión de audiencias que comprenda la petición, la asignación a un juez determinado, la programación y la notificación a las partes que intervendrán en ella. Los criterios de asignación al juez deben ser flexibles y considerar elementos como la disponibilidad del tiempo del juez, la infraestructura, el traslado de imputados o algún otro tipo de requerimientos específicos.</p> <p>Los requerimientos administrativos se deben ajustar a cada tipo de audiencia y deben ser lo más eficientes posibles. Por ejemplo, en el caso de que una nueva audiencia se genere como parte de una audiencia que se está llevando a cabo, se podrán obviar pasos como la petición, la asignación a un juez y la notificación, pues se dará por pedida, asignada y notificada durante la misma audiencia en que se solicitó.</p>
2	Sistema eficiente de notificación.	Se requiere dentro del aparato administrativo del tribunal penal un mecanismo funcional y desformalizado que permita notificar oportunamente a todas las partes, con el objetivo de disminuir el número de audiencias canceladas o reasignadas por ausencia de algún actor.
3	a) Sistema eficiente de traslado de imputados. b) Protocolos de actuación y coordinación interinstitucional establecidos para garantizar el adecuado traslado de imputados.	<p>Mecanismo efectivo, no demasiado formalizado, que priorice la realización de un traslado seguro del imputado, así como la economía de recursos materiales, humanos y de tiempo que se requieren para el mismo.</p> <p>Con el objetivo de generar prácticas positivas, eficientes y sistematizadas, es necesario que el traslado de imputados se apegue a protocolos previamente establecidos, que se rijan por el respeto a los derechos humanos, la seguridad física de todos los involucrados y la coordinación entre instituciones responsables.</p>
4	Registro efectivo de actuaciones relevantes durante la audiencia.	El tribunal debe integrar y preservar material escrito con el único objeto de brindar acceso a las partes a esta información, de manera que pueda ser útil para la preparación de sus actuaciones y que por ningún motivo debe servir como fuente de información para la toma de decisiones relevantes del proceso.
5	Sistema informático de manejo de información.	Con capacidad y funcionalidad para recopilar, procesar y reportar información estadística que impacte positivamente en la gestión eficiente de audiencias, mediante indicadores específicamente diseñados para medir el desempeño de la función administrativa.

3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN

3. Subámbito referente a los servicios de seguimiento

Nivel de desarrollo	Prácticas asociadas con cada nivel	Atributos de las prácticas
1	Sistema de seguimiento de medidas cautelares.	Dentro de la institución debe establecerse un sistema de registro de las características más relevantes de las medidas cautelares dictadas en el tribunal, que sirva para generar elementos para futuras audiencias o diligencias relacionadas, así como para los mecanismos de seguimiento interinstitucionales. La información debe ser actualizada, oportuna y de calidad.
2	Sistema de seguimiento de ejecución de sentencia.	Independientemente de los mecanismos de registro, seguimiento, evaluación o gestión del tribunal de ejecución de sentencias, se debe contar con un registro mínimo de las sentencias dictadas en el tribunal que han sido ejecutadas.
3	Sistema de seguimiento de notificaciones.	Un sistema de seguimiento de notificaciones vinculadas con las audiencias permite generar información valiosa sobre los motivos de cancelación relacionados con la ausencia de alguna de las partes para, de esta forma, desarrollar estrategias que disminuyan el número de audiencias no realizadas y los costos que generan.
4	Sistema de seguimiento de convenios y acuerdos en justicia restaurativa.	Dentro de la institución debe existir un mecanismo formal de seguimiento las soluciones de conflicto alcanzadas mediante acuerdos o compromisos asumidos por medio de procedimientos de justicia restaurativa. Dentro de la información a registrar se encuentran los datos generales del acuerdo y la autoridad responsable de acompañar el proceso.
5	Sistematización de buenas prácticas e innovación.	Existe un área cuya labor es velar por el permanente mejoramiento de todos los procesos y servicios de la institución, documentando y difundiendo buenas prácticas, generando condiciones para la mejora permanente y facilitando el desarrollo de innovaciones.

4. Subámbito referente a la ejecución de sentencias

Nivel de desarrollo	Prácticas asociadas con cada nivel	Atributos de las prácticas
1	a) Personal jurisdiccional especializado. b) Separación formal de actividades jurisdiccionales y administrativas.	Debe existir una separación formal entre las actividades del tribunal de ejecución de sentencias para que los servidores públicos con funciones jurisdiccionales se enfoquen completamente en el ejercicio de su labor sin necesidad de que incurran en funciones de carácter administrativo o en torno a la gestión de recursos materiales, humanos o financieros.
2	a) Áreas de apoyo profesional en funciones administrativas b) Staff administrativo suficiente c) Áreas de apoyo administrativo común.	El área de apoyo a las funciones jurisdiccionales debe contar con personal suficiente y capacitado que garantice capacidad técnica para definir metas institucionales y rutas estratégicas. El <i>staff</i> profesional debe asegurar que los elementos materiales que se requieren para la realización de audiencias se encuentren disponibles. Los perfiles que se requieren en el área profesional y de apoyo deben estar enfocados a la administración, gestión y evaluación.
3	Mecanismos de coordinación con la Defensa.	El Tribunal de Ejecución de Sanciones debe apoyarse en un mecanismo funcional, eficiente y desformalizado, que le permita el intercambio oportuno de información con los servicios de defensa para la gestión de diligencias y audiencias.

3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN

Nivel de desarrollo	Prácticas asociadas con cada nivel	Atributos de las prácticas
4	Mecanismos de coordinación con sistema penitenciario.	El Tribunal de Ejecución de Sanciones requiere de un mecanismo de comunicación y coordinación con las áreas del sistema penitenciario para recibir de manera oportuna información que debe incidir en la toma de decisiones del tribunal, así como para notificar eficientemente las resoluciones alcanzadas y que surtan efectos de manera inmediata.
5	Sistema informático de manejo de información.	Un sistema con capacidad y funcionalidad para recopilar, procesar y reportar información estadística que impacte positivamente en la gestión eficiente de audiencias mediante indicadores específicamente diseñados para medir el desempeño de la función administrativa y operativa del tribunal de ejecución de sentencias.

3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN

3.5.5.3. Prácticas y estándares para las defensorías penales

1. Subámbito referente a fortaleza institucional

Nivel de desarrollo	Prácticas asociadas con cada nivel	Atributos de las prácticas
1	Autonomía funcional.	Los institutos de defensoría y asistencia jurídica pública deben tener capacidad organizacional para salvaguardar el derecho de los particulares frente al Estado, con una cobertura adecuada y calidad en su función. Para ello es importante que cuenten con autonomía funcional que les permita generar el diseño institucional más adecuado para el ejercicio de su función.
2	Suficiencia financiera.	Los institutos de defensoría y asistencia jurídica pública deben tener suficiencia financiera para garantizar la calidad en el servicio, pues la escasez presupuestal no genera incentivos para el adecuado desempeño de los funcionarios e impide la existencia de medios de control adecuados dentro de la institución.
3	Autonomía administrativa.	Ni el diseño institucional ni la dotación de recursos humanos o materiales deben estar adscritos o subordinados a un Juzgado o Fiscalía. La función de la Defensa Penal no debe ser concebida como una función secundaria de una institución, pues eso favorece la existencia de estructuras débiles con funcionarios sin independencia.
4	Cobertura universal.	Los servicios de defensa pública deben garantizarse de forma eficiente en todo el territorio, para lo que se requieren apoyos administrativos, de infraestructura y materiales adecuados.
5	Indicadores de gestión y de la operación detallada de la labor institucional, vinculados con la planeación estratégica.	Los indicadores permiten medir cuantitativamente el desempeño institucional en todas sus áreas, para que cumplan con dos funciones: rendición de cuentas e insumo para la toma de decisiones en cuanto a metas y acciones de la institución. Existe un sistema de información empírica y detallado sobre la carga de trabajo y el desempeño de cada defensor en lo individual.

2. Subámbito referente a organización eficiente

Nivel de desarrollo	Prácticas asociadas con cada nivel	Atributos de las prácticas
1	a) Modelo de gestión con administración profesional. b) Modelo organizacional y sistema de gestión enfocado en la carga de trabajo.	Impacta positivamente en la gestión a través de la definición de metas institucionales y la planificación estratégica. Debe tener capacidad real para incidir en temas de gestión interna, como metodologías de trabajo, definición de metas y evaluaciones. El mecanismo de asignación de casos debe priorizar la defensa técnica por encima de los formalismos procesales y de acorde con las características y la complejidad de los casos.
2	a) Diseño institucional eficiente en las áreas jurisdiccionales y de operación. b) Personal suficiente con perfiles definidos.	El diseño institucional debe garantizar la fortaleza institucional de la defensa pública, una organización del trabajo eficiente, mecanismos de control de calidad de la defensa técnica y prestación de servicio universal. Funcionarios administrativos correctamente capacitados en la administración, gestión y evaluación, así como con defensores penales adecuadamente preparados para su desempeño dentro del sistema acusatorio.
3	Modelo de organización común para todos los defensores.	Modelo compuesto de auxiliares de organización que brinden apoyo para la realización de trámites estandarizados, apoyados en protocolos y procesos previamente establecidos.

3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN

Nivel de desarrollo	Prácticas asociadas con cada nivel	Atributos de las prácticas
4	Sistema de coordinación con otras instituciones.	Mecanismos eficientes y desformalizados que permitan el intercambio eficiente de información con fiscalías, tribunales, instancias de seguridad pública y sistemas penitenciarios.
5	Sistema de monitoreo del sistema a nivel macro.	Metodología de un sistema —no necesariamente informático— de registro de información sobre el funcionamiento global de la institución que permita hacer proyecciones, identificar cuellos de botella y prospectar mejoras en la administración y gestión. Existe un área cuya labor es velar por el permanente mejoramiento de todos los procesos y servicios de la institución, documentando y difundiendo buenas prácticas, generando condiciones para la mejora permanente, y facilitando el desarrollo de innovaciones.

3. Subámbito referente a defensa técnica (litigación e investigación)

Nivel de desarrollo	Prácticas asociadas con cada nivel	Atributos de las prácticas
1	Comunicación con el imputado.	Mecanismos flexibles, eficientes e institucionalizados que permitan la comunicación con el imputado para el intercambio de información relevante para la defensa. Igualmente, debe servir para garantizar los formalismos procesales y el cumplimiento de plazos.
2	Sistema de información sobre el imputado y el caso.	Mecanismo institucional de registro y consulta de información relevante sobre el imputado y las principales características del caso.
3	Mecanismos de registro y seguimiento de las negociaciones y acuerdos logrados con contrapartes institucionales.	Sistema que habilite a la institución para conocer y dar seguimiento a las obligaciones definidas en etapas previas al juicio o resoluciones alcanzadas en él.
4	a) Apoyo de servicios periciales. b) Unidad de estudios.	Se debe garantizar la capacidad institucional para la obtención eficiente de pruebas periciales en la etapa de investigación preliminar y formalizada. Una unidad de estudios o apoyo normativo incrementa positivamente el desarrollo de análisis técnicos sobre la labor de la defensoría, así como para casos particulares.
5	a) Evaluación de la calidad y eficiencia del servicio prestado al defendido. b) Sistema de control de calidad del desempeño dentro de la institución.	Sistema definido a partir de parámetros que permitan medir el desempeño del defensor y la capacidad institucional e individual, para garantizar una defensa técnica de calidad Verificación del cumplimiento de objetivos institucionales mediante indicadores y estándares. Existe un área cuya labor es velar por el permanente mejoramiento de todos los procesos y servicios de la institución, documentando y difundiendo buenas prácticas, generando condiciones para la mejora permanente y facilitando el desarrollo de innovaciones.

3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN

3.5.5.4. Prácticas y estándares para las instituciones de seguridad pública

1. Subámbito referente a la organización y operación

Nivel de desarrollo	Prácticas asociadas con cada nivel	Atributos de las prácticas
1	Mecanismo y protocolos para recibir y gestionar oportunamente denuncias y para la correcta detención en flagrancia.	Se deben diseñar e implementar mecanismos e instrumentos para la recepción adecuada de denuncias y su gestión. Manuales de procedimientos específicamente diseñados para el manejo de presuntos responsables detenidos en flagrancia o en alguna diligencia, establecidos con el objetivo de respetar los principios procesales y los derechos humanos.
2	a) Manejo adecuado de pruebas. b) Procedimientos para la cadena de custodia.	Mecanismos y procedimientos establecidos para la ubicación, preservación, embalaje y registro de evidencia, además de la conservación de la escena del crimen. Mecanismos puntuales y sistemáticos para implementar adecuadamente el manejo de indicios, llevado a cabo por personal capacitado para esas funciones.
3	a) Servicios de atención temprana. b) Servicios de atención a víctimas u ofendidos del delito.	Área específica dentro de la estructura organizacional diseñada para la atención y orientación a usuarios. Debe contar con personal permanente, suficiente y capacitado. Área específica dentro de la estructura organizacional diseñada para la atención a víctimas, con personal permanente, suficiente y capacitado para esas funciones.
4	a) Mecanismos de coordinación con servicios periciales y forenses. b) Mecanismos de coordinación entre policía preventiva y policía de investigación.	Procedimientos y mecanismos institucionales eficientes, para coordinar con los peritos las actividades concernientes a la investigación del crimen y la solicitud de diligencias. Procedimientos y herramientas institucionales para comunicar los avisos y demás diligencias que resulten necesarias para la coordinación exitosa en campo de la averiguación de los hechos y de la dirección de la investigación.
5	a) Sistema de registro y control de casos. b) Sistematización de buenas prácticas e innovación.	Registro sistemático de datos relevantes para la gestión de los casos, inteligencia policial y avances técnicos de la investigación. Existe un área cuya labor es velar por el permanente mejoramiento de todos los procesos y servicios de la institución, documentando y difundiendo buenas prácticas, generando condiciones para la mejora permanente y facilitando el desarrollo de innovaciones.

3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN

3.5.6. Prácticas y estándares para el ámbito *Difusión*

Nivel de desarrollo	Prácticas asociadas con cada nivel	Atributos de las prácticas
1	Existen acciones aisladas de difusión.	Existen acciones de difusión dispersas realizadas por uno o varios operadores del sistema.
2	Existe un plan de difusión de alguna institución operadora, el cual comunica información básica sobre el SJP.	<ul style="list-style-type: none"> a) Existe un plan de difusión de al menos alguna de las instituciones operadoras del SJP. b) Difunde los principios generales de la reforma. c) Se informa sobre el posible impacto de la reforma.
3	Existe un plan de difusión de alguna de las instituciones operadoras, el cual difunde información general sobre el SJP. Dentro del plan se ha hecho uso de una variedad de medios o mecanismos de comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> a) Existe un plan de difusión de al menos alguna de las instituciones operadoras del SJP. b) Difunde los principios de la reforma. c) Difunde información sobre los actores del SJP y sus roles. d) Informa sobre el posible impacto de la reforma. e) Educa sobre los mecanismos alternativos de solución de conflictos. f) Existe un sitio web actualizado. g) Distintos medios o mecanismos utilizados.
4	Existe un plan de difusión en el cual participaron todos los operadores del SJP. El plan incluye un estudio previo y planeación estratégica.	<ul style="list-style-type: none"> a) Existe un plan general de difusión en el cual participaron todos los operadores. b) El plan se elaboró con un estudio previo. c) Se realizó una segmentación de mercado. d) Existe una estrategia de planeación de contenidos y medios. e) Contempla grupos vulnerables. f) Existe un sitio web actualizado, con información puntual. g) Distintos medios o mecanismos de comunicación utilizados. h) Contempla proporcionar información al usuario de las instituciones.
5	Existe un plan de difusión en el cual participaron todos los operadores del SJP. El plan incluye un estudio previo y planeación estratégica. Los contenidos de la difusión abarcan todos los aspectos relevantes del sistema y su difusión se produjo por diversos medios focalizados hacia usuarios específicos.	<ul style="list-style-type: none"> a) Existe un plan general de difusión en el cual participaron todos los operadores. b) El plan se elaboró con un estudio de percepción. c) Se realizó una segmentación de mercado. d) Se identificaron grupos con mayor replicación. e) Existe una estrategia de priorización de contenidos. f) Existe una estrategia de planeación de medios. g) Contempla grupos vulnerables, población infantil e indígenas. h) Se provee de mecanismos de empoderamiento del usuario al interior de las instituciones. i) Existe un sitio web actualizado, con información puntual del sistema. j) Distintos medios o mecanismos de comunicación utilizados. k) Contempla alianzas de instituciones con organizaciones de la sociedad civil. l) Incluye mecanismos de evaluación de impacto.

3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN

3.6. METODOLOGÍA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA OBTENCIÓN DE RESULTADOS DEL SJP

Para la evaluación de los resultados de las distintas instituciones que forman el SJP se propone la medición periódica de un conjunto de variables cuantitativas a través de indicadores. Estas variables cambiarán de institución en institución de acuerdo con cuál sea el rol específico de cada una de ellas en el sistema penal acusatorio.

Este tipo de variables cuantitativas se complementa también con la medición de las variaciones que experimentan los indicadores, de modo que se pueda medir no solamente el nivel de una variable (y calificar si está dentro de los rangos razonables que se establecerán como estándares), sino también si la evolución de un cierto indicador es positivo o negativo.

Por ejemplo, la tasa de resolución de una PGJ podría estar dentro de un rango de variación aceptable, pero quizás este indicador ha venido disminuyendo sostenidamente en los últimos períodos de medición, lo que arroja indicios de que hay elementos que se están deteriorando progresivamente.

Desde un punto de vista global y conceptual, los resultados del SJP se pueden definir, cuantitativamente, mediante el siguiente diagrama:

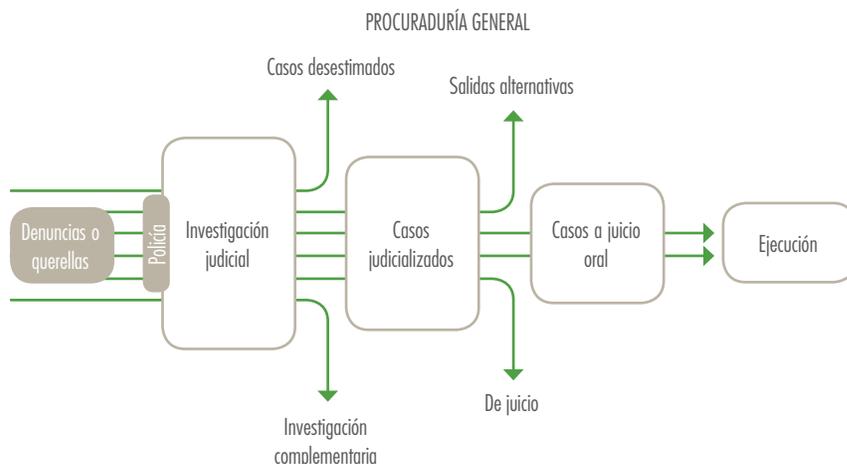
El esquema anterior representa de manera gráfica las múltiples conexiones e interrelaciones tanto entre instituciones como entre las distintas etapas procesales que componen la tramitación de una causa penal.

Es así como, en una primera etapa de investigación, la PGJ o PGR recibe denuncias o querellas de manera directa o intermediada por las policías. Sobre estos casos, la PGJ o PGR debe decidir si los pone en conocimiento de los juzgados de garantías –ya sea para el control de una detención, la solicitud de una medida cautelar o la comunicación de que se ha iniciado una investigación formal en contra de algún imputado– o bien les da algún tipo de término privativo de esta institución.

Por lo tanto, las decisiones que la PGR o la PGJ adopte serán el punto de partida para la siguiente etapa, llamada “de investigación complementaria”, en la cual ya interviene la Procuraduría en cuestión, los juzgados de garantías y la Defensa Pública, por lo menos. En esta etapa, ciertos casos recibirán algún tipo de término (como un acuerdo reparatorio o una sentencia en procedimiento abreviado, entre otros) y otros pasarán a juicio oral.

En la etapa de juicio interviene otro Tribunal, además de la PGJ o PGR y la Defensa Pública. De los casos que

ESQUEMA DE RESULTADOS DEL SJP



3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN

ingresan en esta etapa, algunos terminarán con una sentencia, que, obviamente, debe ser ejecutada. En el caso específico de que la sentencia considere privación de libertad, se inicia un proceso de cumplimiento, bajo la administración del sistema penitenciario. Sin embargo, no solamente se deben ejecutar sentencias de privación de libertad dictadas por tribunales en juicio oral, sino que también hay muchos otros tipos de resoluciones que requieren de control en su ejecución, como los acuerdos reparatorios, las suspensiones condicionales o eventuales multas, entre otros.

Como puede verse, la cantidad de casos que pasan a las etapas siguientes y el tiempo que toma dependen, en lo esencial, de las decisiones que asuman los actores del SJP en la etapa previa. Lo anterior muestra que necesariamente el diseño del SJP debe considerar como una variable de diseño básica la necesaria interacción entre las instituciones del sector. En consecuencia, los estándares que se definan deben considerar una visión sistémica, ya que se requiere un adecuado balance en las diferentes etapas del sistema.

En cuanto al establecimiento de estándares en el ámbito de los resultados, éstos pueden ser puestos desde distintas perspectivas, entre las que se cuentan:

- a) A partir de la comparación con la historia de una misma institución. Para esto es necesario contar con algunas mediciones de base y después repetir periódicamente el cálculo de indicadores, de modo que se puedan establecer rangos de variación razonables.
- b) A partir de la comparación con otras instituciones similares del SJP de México. Para esto se requeriría tener mediciones de las mismas variables en los mismos períodos para dos o más instituciones y, a partir de estas, establecer rangos de variación razonables.
- c) A partir de la comparación con instituciones similares de otros países que tengan en funcionamiento un sistema penal acusatorio similar al que se implementará en México. Para ello se requiere identificar de manera precisa las similitudes y diferencias existentes, de manera que se pueda contar con com-

paraciones válidas para, posteriormente, establecer rangos de variación en torno a algunos valores de las variables.

En este proyecto se propone considerar como referencia la experiencia de algunos países latinoamericanos que ya han implementado un SJP acusatorio, en los que ya lleve algunos años funcionando y su operación esté asentada. Se debe recalcar que siempre es un elemento de discusión razonable la validez de estas comparaciones, debido a que, por un lado, en algunos casos los marcos legales presentan variaciones con respecto al futuro SJP de México y, por otra parte, porque la construcción de cifras en algunos casos tiene que incorporar necesariamente interpretaciones para la comparación. Por ejemplo, en algunos países es tema de discusión la injerencia que los jueces de garantía pueden tener sobre la decisión de un fiscal de aplicar el principio de no investigación. De acuerdo a cómo se haga esa interpretación, un caso que tenga como término la aplicación de dicho principio podría ser considerado, en algunas circunstancias, como un término privativo de la Fiscalía y, en otros, como un término propio de un juez de garantías.

De cualquier manera, las cifras que se presentan en los siguientes cuadros tienen el objetivo de proporcionar referencias válidas para sustentar la discusión acerca de cuáles deberían ser los estándares razonables de resultados que a las instituciones del SJP correspondería alcanzar, tanto a nivel local como federal.

Considerando lo anterior, en los siguientes cuadros se presentan los indicadores que se sugieren medir para cada institución.

3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN

3.6.1. Indicadores de resultados para la PGJ o PGR

Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Periodicidad de medición sugerida	Nivel de desglose sugerido	Referencias internacionales o sugerencias de estándar
Tasa de resolución en relación con casos terminados por la PGR-PGJ.	Núm. de casos terminados por la PGJ / Núm. de casos ingresados a la PGJ	Trimestral	A nivel global (para todos los casos ingresados, vigentes y terminados en la PGJ-PGR). Por cada tipo de delito, empleando la agrupación de ocho delitos relevantes de CIDAC. Dentro de cada tipo de delito, distinguiendo casos con imputado conocido de aquellos con imputado desconocido.	En el Ministerio Público de Chile, en 2012, fue de 111%. Sin embargo, para casos con imputado conocido fue de 124% y con imputado desconocido de 99%. En México ¹ , en 2011, las tasas de resolución variaron entre un mínimo de 51.7% y un máximo de 98.9%.
Variación de la tasa de resolución.	Tasa de resolución en un período — tasa de resolución en el período inmediatamente anterior	Trimestral	A nivel global (para todos los casos ingresados, vigentes y terminados en la PGJ-PGR). Por cada tipo de delito, empleando la agrupación de ocho delitos relevantes de CIDAC. Dentro de cada tipo de delito, distinguiendo casos con imputado conocido de aquellos con imputado desconocido.	La variación razonable dependerá de cuál sea la tasa de resolución de un período. Por ejemplo, si es muy baja, sería razonable que la variación sea positiva y alta. En cambio, si la tasa de resolución es alta, podría ser razonable que la variación fuese nula o levemente positiva.
Tasa de judicialización.	Núm. de casos ingresados por la PGJ a Juzgados de Garantías / Núm. de casos ingresados a la PGJ	Trimestral	A nivel global (para todos los casos ingresados, vigentes y terminados en la PGJ-PGR). Por cada tipo de delito, empleando la agrupación de ocho delitos relevantes de CIDAC. Dentro de cada tipo de delito, distinguiendo casos con imputado conocido de aquellos con imputado desconocido.	En el Ministerio Público de Chile, en 2012, fue de 39%. Sin embargo, en casos con imputado conocido fue de 66% y en casos con imputado desconocido fue de 10%. En México ² , en 2011, variaron entre un mínimo de 2.3% y un máximo de 8%.
Variación de la tasa de judicialización.	Tasa de judicialización en un período — tasa de judicialización en el período inmediatamente anterior	Trimestral	A nivel global (para todos los casos ingresados, vigentes y terminados en la PGJ-PGR). Por cada tipo de delito, empleando la agrupación de ocho delitos relevantes de CIDAC. Dentro de cada tipo de delito, distinguiendo casos con imputado conocido de aquellos con imputado desconocido.	La variación razonable dependerá de cuál sea la tasa de judicialización de un período. Por ejemplo, si es muy baja, sería razonable que la variación sea positiva y alta. En cambio, si la tasa de judicialización es alta, podría ser razonable que la variación fuese nula o levemente positiva.

1. Los datos corresponden a los estados de Baja California, Zacatecas, Oaxaca, Guanajuato, Morelos y Chihuahua.

2. Los datos corresponden a los estados de Baja California, Zacatecas, Oaxaca, Guanajuato, Morelos y Chihuahua.

3. Los datos corresponden a los estados de Baja California, Morelos, Zacatecas, Durango, Guanajuato y Chihuahua.

4. Los datos corresponden a los estados de Baja California, Morelos, Zacatecas, Durango, Guanajuato y Chihuahua.

3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN

Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Periodicidad de medición sugerida	Nivel de desglose sugerido	Referencias internacionales o sugerencias de estándar
Tasa de congestión de casos en la PGJ o PGR.	Núm. de casos pendientes al final del período / Núm. de casos ingresados + núm. de casos pendientes al inicio del período	Trimestral	A nivel global (para todos los casos ingresados, vigentes y terminados en la PGJ-PGR). Por cada tipo de delito, empleando la agrupación de ocho delitos relevantes de CIDAC. Dentro de cada tipo de delito, distinguiendo casos con imputado conocido de aquellos con imputado desconocido.	En el Ministerio Público de Chile, en 2012, fue de 15%.
Variación de la tasa de congestión.	Tasa de congestión en un período – Tasa de congestión en el período inmediatamente anterior	Trimestral	A nivel global (para todos los casos ingresados, vigentes y terminados en la PGJ-PGR). Por cada tipo de delito, empleando la agrupación de ocho delitos relevantes de CIDAC. Dentro de cada tipo de delito, distinguiendo casos con imputado conocido de aquellos con imputado desconocido.	La variación razonable dependerá de cuál sea la tasa de congestión de un período. Por ejemplo, si es muy alta, sería razonable que la variación fuera negativa y alta. En cambio, si la tasa de congestión es baja, podría ser razonable que la variación fuese nula o levemente negativa.
Distribución por quintiles de los tiempos de término de los casos en la PGJ.	El número total de casos terminados en la PGJ-PGR se divide en cinco grupos, cada uno de ellos con igual número de casos terminados. Dentro de cada uno de estos cinco grupos se identifica el tiempo mínimo de término, el máximo y el promedio.	Trimestral	A nivel global (para todos los casos ingresados, vigentes y terminados en la PGJ-PGR). Por cada tipo de delito, empleando la agrupación de ocho delitos relevantes de CIDAC. Dentro de cada tipo de delito, distinguiendo casos con imputado conocido de aquellos con imputado desconocido.	En el Ministerio Público de Chile, en 2012, el promedio de duración de los casos terminados por decisión privativa de la Fiscalía fue de 68 días. Sin embargo, para casos de homicidio ese promedio fue de 470 días y para casos de robos no violentos fue de 41 días.
Variación en los tiempos de término de los casos en la PGJ-PGR.	Dentro de cada uno de los cinco grupos de casos terminados, se calcula como: Tiempo promedio de término de un período – tiempo promedio de término del período inmediatamente anterior	Trimestral	A nivel global (para todos los casos ingresados, vigentes y terminados en la PGJ-PGR). Por cada tipo de delito, empleando la agrupación de ocho delitos relevantes de CIDAC. Dentro de cada tipo de delito, distinguiendo casos con imputado conocido de aquellos con imputado desconocido.	La dirección deseada es que los tiempos de término vayan disminuyendo a lo largo del tiempo. La velocidad de esa variación dependerá de la situación inicial. Si es que se pudiera definir un “tiempo ideal” a partir de cual ya no fuera necesario seguir disminuyendo los tiempos de término, la variación debería ser nula.

1. Los datos corresponden a los estados de Baja California, Zacatecas, Oaxaca, Guanajuato, Morelos y Chihuahua.
2. Los datos corresponden a los estados de Baja California, Zacatecas, Oaxaca, Guanajuato, Morelos y Chihuahua.
3. Los datos corresponden a los estados de Baja California, Morelos, Zacatecas, Durango, Guanajuato y Chihuahua.
4. Los datos corresponden a los estados de Baja California, Morelos, Zacatecas, Durango, Guanajuato y Chihuahua.

3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN

Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Periodicidad de medición sugerida	Nivel de desglose sugerido	Referencias internacionales o sugerencias de estándar
Distribución por quintiles de los tiempos de los casos judicializados.	El número total de casos que la PGJ-PGR decide judicializar se divide en cinco grupos, cada uno de ellos con igual número de casos judicializados. Dentro de cada uno de estos cinco grupos, se identifica el tiempo mínimo, el máximo y el promedio.	Trimestral	A nivel global (para todos los casos ingresados, vigentes y terminados en la PGJ-PGR). Por cada tipo de delito, empleando la agrupación de ocho delitos relevantes de CIDAC. Dentro de cada tipo de delito, distinguiendo casos con imputado conocido de aquellos con imputado desconocido.	En el Ministerio Público de Chile, en 2012, el promedio de duración de los casos terminados en los juzgados de garantías fue de 146 días. Sin embargo, en casos de delitos económicos fue de 494 días, en homicidios fue de 432, en delitos sexuales fue de 430 y en hurtos fue de 105.
Variación en los tiempos de judicialización por parte de la PGJ-PGR.	Dentro de cada uno de los cinco grupos de casos judicializados, se calcula como: Tiempo promedio de judicialización de un período — tiempo promedio de judicialización del período inmediatamente anterior	Trimestral	A nivel global (para todos los casos ingresados, vigentes y terminados en la PGJ-PGR). Por cada tipo de delito, empleando la agrupación de ocho delitos relevantes de CIDAC. Dentro de cada tipo de delito, distinguiendo casos con imputado conocido de aquellos con imputado desconocido.	La dirección deseada es que los tiempos de judicialización vayan disminuyendo a lo largo del tiempo. La velocidad de esa variación dependerá de la situación inicial. Si es que se pudiera definir un “tiempo ideal” a partir del cual ya no fuera necesario seguir disminuyendo los tiempos de judicialización, la variación debería ser nula.
Tasa de acuerdo con los casos derivados a justicia alternativa.	Número de casos derivados a a justicia alternativa que terminan en acuerdo / Número de casos derivados a justicia alternativa	Trimestral	A nivel global (para todos los casos ingresados, vigentes y terminados en la PGJ-PGR). Por cada tipo de delito, empleando la agrupación de ocho delitos relevantes de CIDAC.	En México ³ , en 2011, varió entre un mínimo de 19.8% y un máximo de 95.4%.
Variación en la tasa de acuerdo en los casos derivados a justicia alternativa.	Tasa de acuerdo en un período — tasa de acuerdo en el período inmediatamente anterior	Trimestral	A nivel global (para todos los casos ingresados, vigentes y terminados en la PGJ-PGR). Por cada tipo de delito, empleando la agrupación de ocho delitos relevantes de CIDAC.	La tendencia deseada es que las tasas vayan aumentando en el tiempo. La velocidad del aumento dependerá de la situación base.

1. Los datos corresponden a los estados de Baja California, Zacatecas, Oaxaca, Guanajuato, Morelos y Chihuahua.

2. Los datos corresponden a los estados de Baja California, Zacatecas, Oaxaca, Guanajuato, Morelos y Chihuahua.

3. Los datos corresponden a los estados de Baja California, Morelos, Zacatecas, Durango, Guanajuato y Chihuahua.

4. Los datos corresponden a los estados de Baja California, Morelos, Zacatecas, Durango, Guanajuato y Chihuahua.

3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN

Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Periodicidad de medición sugerida	Nivel de desglose sugerido	Referencias internacionales o sugerencias de estándar
Carga de trabajo por fiscal.	Núm. de casos ingresados + núm. de casos pendientes del período anterior / Núm. de fiscales	Trimestral	A nivel global (para todos los casos ingresados, vigentes y terminados en la PGJ-PGR). Por cada tipo de delito, empleando la agrupación de ocho delitos relevantes de CIDAC. Dentro de cada tipo de delito, distinguiendo casos con imputado conocido de aquellos con imputado desconocido.	En el Ministerio Público de Chile, en 2012, cada fiscal tuvo en promedio una carga de trabajo de 2,162 casos.
Variación en la carga de trabajo de los fiscales.	Carga de trabajo en un período — carga de trabajo en el período inmediatamente anterior / carga de trabajo en el período inmediatamente anterior	Trimestral	A nivel global (para todos los casos ingresados, vigentes y terminados en la PGJ-PGR). Por cada tipo de delito, empleando la agrupación de ocho delitos relevantes de CIDAC. Dentro de cada tipo de delito, distinguiendo casos con imputado conocido de aquellos con imputado desconocido.	La tendencia deseada es altamente dependiente de la situación inicial. Si la carga de trabajo inicial fuese muy baja, podría estar sucediendo que ingresan pocos casos a la PGJ-PGR por temor a denunciar. En este caso, sería deseable que aumentara el ingreso de casos y, en consecuencia, la carga de trabajo. En cambio, si la carga de trabajo fuese muy alta, lo deseable es que fuera disminuyendo, pero idealmente por el aumento en el número de casos que quedan pendientes de períodos anteriores.
Términos por fiscal.	Núm. de casos terminados por la PGJ-PGR / Núm. de fiscales	Trimestral	A nivel global (para todos los casos ingresados, vigentes y terminados en la PGJ-PGR). Por cada tipo de delito, empleando la agrupación de ocho delitos relevantes de CIDAC. Dentro de cada tipo de delito, distinguiendo casos con imputado conocido de aquellos con imputado desconocido.	En el Ministerio Público de Chile, en 2012, cada fiscal terminó en promedio 1,833 casos. En México, en 2011, en el estado de Baja California cada fiscal terminó en promedio 582 casos.

1. Los datos corresponden a los estados de Baja California, Zacatecas, Oaxaca, Guanajuato, Morelos y Chihuahua.
2. Los datos corresponden a los estados de Baja California, Zacatecas, Oaxaca, Guanajuato, Morelos y Chihuahua.
3. Los datos corresponden a los estados de Baja California, Morelos, Zacatecas, Durango, Guanajuato y Chihuahua.
4. Los datos corresponden a los estados de Baja California, Morelos, Zacatecas, Durango, Guanajuato y Chihuahua.

3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN

Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Periodicidad de medición sugerida	Nivel de desglose sugerido	Referencias internacionales o sugerencias de estándar
Variación en el número de términos por fiscal.	Casos terminados por fiscal en un período – casos terminados por fiscal en el período inmediatamente anterior / casos terminados por fiscal en el período inmediatamente anterior	Trimestral	A nivel global (para todos los casos ingresados, vigentes y terminados en la PGJ-PGR). Por cada tipo de delito, empleando la agrupación de ocho delitos relevantes de CIDAC. Dentro de cada tipo de delito, distinguiendo casos con imputado conocido de aquellos con imputado desconocido.	La tendencia deseada es que la variación sea positiva, es decir, que vaya aumentando el número de términos por fiscal. La velocidad de esta variación dependerá de la situación inicial. Por ejemplo, si hay muchos casos pendientes de períodos anteriores, es deseable que los términos aumentaran a mayor velocidad.
Casos judicializados por fiscal.	Núm. de casos judicializados por la PGJ-PGR / Núm. de fiscales	Trimestral	A nivel global (para todos los casos ingresados, vigentes y terminados en la PGJ-PGR). Por cada tipo de delito, empleando la agrupación de ocho delitos relevantes de CIDAC. Dentro de cada tipo de delito, distinguiendo casos con imputado conocido de aquellos con imputado desconocido.	En el Ministerio Público de Chile, en 2012, por cada fiscal se judicializaron en promedio 925 casos. En México, en 2011, en el estado de Baja California cada fiscal judicializó en promedio 21 casos.
Variación en el número de casos judicializados por fiscal.	Casos judicializados por fiscal en el período – casos judicializados por fiscal en el período inmediatamente anterior / casos judicializados por fiscal en el período inmediatamente anterior	Trimestral	A nivel global (para todos los casos ingresados, vigentes y terminados en la PGJ-PGR). Por cada tipo de delito, empleando la agrupación de ocho delitos relevantes de CIDAC. Dentro de cada tipo de delito, distinguiendo casos con imputado conocido de aquellos con imputado desconocido al momento de ocurrencia del delito.	La tendencia deseada es que la variación sea positiva, es decir, que vaya aumentando el número de casos judicializados por fiscal. La velocidad de esta variación dependerá de la situación inicial. Por ejemplo, si hay muchos casos pendientes de períodos anteriores, es deseable que los casos judicializados aumentaran a mayor velocidad.
Casos terminados por mediador.	Núm. de casos derivados a justicia alternativa y terminados / Núm. de mediadores	Trimestral	A nivel global (para todos los casos ingresados, vigentes y terminados en la PGJ-PGR). Por cada tipo de delito, empleando la agrupación de ocho delitos relevantes de CIDAC.	De la información disponible del año 2011 en promedio en México ⁴ se derivaron a justicia alternativa un 20.6% de los casos ingresados a las procuradurías de justicia.

1. Los datos corresponden a los estados de Baja California, Zacatecas, Oaxaca, Guanajuato, Morelos y Chihuahua.
2. Los datos corresponden a los estados de Baja California, Zacatecas, Oaxaca, Guanajuato, Morelos y Chihuahua.
3. Los datos corresponden a los estados de Baja California, Morelos, Zacatecas, Durango, Guanajuato y Chihuahua.
4. Los datos corresponden a los estados de Baja California, Morelos, Zacatecas, Durango, Guanajuato y Chihuahua.

3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN

3.6.2. Indicadores de resultados para los juzgados de garantías

Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Periodicidad de medición sugerida	Nivel de desglose sugerido	Referencias internacionales o sugerencias de estándar
Variación en el número de casos terminados por mediador.	Casos terminados por mediador en un período — casos terminados por mediador en el período inmediatamente anterior / Casos terminados por mediador en el período inmediatamente anterior	Trimestral	A nivel global (para todos los casos ingresados, vigentes y terminados en la PGJ-PGR). Por cada tipo de delito, empleando la agrupación de ocho delitos relevantes de CIDAC.	La tendencia deseada es que la variación sea positiva, es decir, que en cada período un mediador promedio aumente el número de términos. Sin embargo, esto dependerá del número de casos que son derivados por el fiscal, ya que si este número disminuye, será más difícil que la variación sea positiva.
Cobertura de servicios de atención a víctimas y testigos.	Núm. de casos en que se prestó algún tipo de servicio de protección a una víctima o testigo / Núm. de casos ingresados	Trimestral	A nivel global (para todos los casos ingresados, vigentes y terminados en la PGJ-PGR). Por cada tipo de delito, empleando la agrupación de ocho delitos relevantes de CIDAC.	Estándar en proceso de construcción.
Variación en la cobertura de servicios de atención a víctimas y testigos.	Cobertura de servicios en un período (indicador anterior) — cobertura de servicios en el período inmediatamente anterior	Trimestral	A nivel global (para todos los casos ingresados, vigentes y terminados en la PGJ-PGR). Por cada tipo de delito, empleando la agrupación de ocho delitos relevantes de CIDAC.	Es deseable que la variación sea positiva, es decir, que constantemente aumente el porcentaje de casos en que las víctimas o testigos reciben algún tipo de atención de parte de la PGJ-PGR.

1. Los datos corresponden a los estados de Baja California, Zacatecas, Oaxaca, Guanajuato, Morelos y Chihuahua.
2. Los datos corresponden a los estados de Baja California, Zacatecas, Oaxaca, Guanajuato, Morelos y Chihuahua.
3. Los datos corresponden a los estados de Baja California, Morelos, Zacatecas, Durango, Guanajuato y Chihuahua.
4. Los datos corresponden a los estados de Baja California, Morelos, Zacatecas, Durango, Guanajuato y Chihuahua.

Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Periodicidad de medición sugerida	Nivel de desglose sugerido	Estándar propuesto
Tasa de resolución sobre casos terminados por los juzgados de garantías.	Núm. de casos terminados por los juzgados de garantías / Núm. de casos ingresados a los juzgados de garantía.	Trimestral	A nivel global (para todos los casos ingresados, vigentes y terminados en los juzgados de garantías). Por cada tipo de delito, empleando la agrupación de ocho delitos relevantes de CIDAC. Dentro de cada tipo de delito, distinguiendo casos con imputado conocido de aquellos con imputado desconocido en la denuncia o querrela inicial.	En los juzgados de garantías de Chile, en 2012, fue de 119%. En México, en 2011, en el estado de Chihuahua la tasa de resolución fue de 80%.

3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN

Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Periodicidad de medición sugerida	Nivel de desglose sugerido	Estándar propuesto
Variación de la tasa de resolución.	Tasa de resolución en un período – tasa de resolución en el período inmediatamente anterior	Trimestral	A nivel global (para todos los casos ingresados, vigentes y terminados en los juzgados de garantías). Por cada tipo de delito, empleando la agrupación de ocho delitos relevantes de CIDAC. Dentro de cada tipo de delito, distinguiendo casos con imputado conocido de aquellos con imputado desconocido.	La variación razonable dependerá de cuál sea la tasa de resolución de un período. Por ejemplo, si es muy baja, sería razonable que la variación sea positiva y alta. En cambio, si la tasa de resolución es alta, podría ser razonable que la variación fuese nula o levemente positiva.
Tasa de derivación a juicio oral.	Núm. de casos que son enviados a los tribunales de juicio oral / Núm. de casos ingresados a los juzgados de garantías	Trimestral	A nivel global (para todos los casos ingresados, vigentes y terminados en los juzgados de garantías). Por cada tipo de delito, empleando la agrupación de ocho delitos relevantes de CIDAC. Dentro de cada tipo de delito, distinguiendo casos con imputado conocido de aquellos con imputado desconocido.	En los juzgados de garantías de Chile, en 2012, fue de 141.4%.
Variación en la tasa de derivación a juicio oral.	Tasa de derivación en un período – tasa de derivación en el período inmediatamente anterior.	Trimestral	A nivel global (para todos los casos ingresados, vigentes y terminados en los juzgados de garantías). Por cada tipo de delito, empleando la agrupación de ocho delitos relevantes de CIDAC. Dentro de cada tipo de delito, distinguiendo casos con imputado conocido de aquellos con imputado desconocido.	Podría haber variaciones significativas, dependiendo del tipo de delito y de la situación inicial.
Tasa de congestión de casos en los juzgados de garantías.	Núm. de casos pendientes al final del período / (Núm. de casos ingresados + núm. de casos pendientes al inicio del período)	Trimestral	A nivel global (para todos los casos ingresados, vigentes y terminados en los juzgados de garantías). Por cada tipo de delito, empleando la agrupación de ocho delitos relevantes de CIDAC. Dentro de cada tipo de delito, distinguiendo casos con imputado conocido de aquellos con imputado desconocido.	En los juzgados de garantías de Chile, en 2012, fue de 11%.

3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN

Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Periodicidad de medición sugerida	Nivel de desglose sugerido	Estándar propuesto
Variación de la tasa de congestión.	Tasa de congestión en un período — tasa de congestión en el período inmediatamente anterior	Trimestral	A nivel global (para todos los casos ingresados, vigentes y terminados en los juzgados de garantías). Por cada tipo de delito, empleando la agrupación de ocho delitos relevantes de CIDAC. Dentro de cada tipo de delito, distinguiendo casos con imputado conocido de aquellos con imputado desconocido.	La variación razonable dependerá de cuál sea la tasa de congestión de un período. Por ejemplo, si es muy alta, sería razonable que la variación fuera negativa y alta. En cambio, si la tasa de congestión es baja, podría ser razonable que la variación fuese nula o levemente negativa.
Distribución por quintiles de los tiempos de término de los casos acabados en los juzgados de garantías.	El número total de casos terminados en los juzgados de garantías se divide en cinco grupos, cada uno de ellos con igual número de casos terminados. Dentro de cada uno de estos cinco grupos se identifica el tiempo mínimo de término, el máximo y el promedio.	Trimestral	A nivel global (para todos los casos ingresados, vigentes y terminados en los juzgados de garantías). Por cada tipo de delito, empleando la agrupación de ocho delitos relevantes de CIDAC. Dentro de cada tipo de delito, distinguiendo casos con imputado conocido de aquellos con imputado desconocido.	Contando desde la fecha de ingreso al Ministerio Público hasta su término por el Juzgado de Garantías. En Chile, en 2012, el promedio de duración de los casos terminados en los juzgados de garantías fue de 146 días. Sin embargo, en casos de delitos económicos fue de 494 días, en homicidios fue de 432, en delitos sexuales fue de 430 y en hurtos fue de 105.
Variación en los tiempos de término de los casos acabados en los juzgados de garantías.	Dentro de cada uno de los cinco grupos de casos terminados, se calcula como: Tiempo promedio de término de un período — Tiempo promedio de término del período inmediatamente anterior.	Trimestral	A nivel global (para todos los casos ingresados, vigentes y terminados en los juzgados de garantías). Por cada tipo de delito, empleando la agrupación de ocho delitos relevantes de CIDAC. Dentro de cada tipo de delito, distinguiendo casos con imputado conocido de aquellos con imputado desconocido.	La dirección deseada es que los tiempos de término vayan disminuyendo a lo largo del tiempo. La velocidad de esa variación dependerá de la situación inicial. Si es que se pudiera definir un “tiempo ideal” a partir del cual ya no fuera necesario seguir disminuyendo los tiempos de término, la variación debería ser nula.
Distribución por quintiles de los tiempos de los casos enviados a los tribunales de juicio oral.	El número total de casos enviados a los tribunales de juicio oral se divide en cinco grupos, cada uno de ellos con igual número de casos terminados. Dentro de cada uno de estos cinco grupos se identifica el tiempo mínimo de término, el máximo y el promedio.	Trimestral	A nivel global (para todos los casos ingresados, vigentes y terminados en los juzgados de garantías). Por cada tipo de delito, empleando la agrupación de ocho delitos relevantes de CIDAC. Dentro de cada tipo de delito, distinguiendo casos con imputado conocido de aquellos con imputado desconocido en la denuncia o querrela inicial.	Estándar en proceso de construcción.

3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN

Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Periodicidad de medición sugerida	Nivel de desglose sugerido	Estándar propuesto
Variación en los tiempos de los casos enviados a tribunales de juicio oral.	Dentro de cada uno de los cinco grupos de casos enviados a juicio oral, se calcula como: Tiempo promedio de término de un período – tiempo promedio de término del período inmediatamente anterior	Trimestral	A nivel global (para todos los casos ingresados, vigentes y terminados en los juzgados de garantías). Por cada tipo de delito, empleando la agrupación de ocho delitos relevantes de CIDAC. Dentro de cada tipo de delito, distinguiendo casos con imputado conocido de aquellos con imputado desconocido.	La dirección deseada es que los tiempos de envío a tribunales de juicio oral vayan disminuyendo a lo largo del tiempo. La velocidad de esa variación dependerá de la situación inicial. Si es que se pudiera definir un “tiempo ideal” a partir del cual ya no fuera necesario seguir disminuyendo los tiempos de término, la variación debería ser nula.
Carga de trabajo por juez de garantías.	Núm. de casos ingresados + núm. de casos pendientes del período anterior) / Núm. de jueces de garantías	Trimestral	A nivel global (para todos los casos ingresados, vigentes y terminados en los juzgados de garantías). Por cada tipo de delito, empleando la agrupación de ocho delitos relevantes de CIDAC.	En el estado de Chihuahua, en 2011 la carga de trabajo promedio por juez de garantías fue de 140 casos.
Variación en la carga de trabajo de jueces de garantías.	Carga de trabajo en un período – carga de trabajo en el período inmediatamente anterior / Carga de trabajo en el período inmediatamente anterior	Trimestral	A nivel global (para todos los casos ingresados, vigentes y terminados en los juzgados de garantías). Por cada tipo de delito, empleando la agrupación de ocho delitos relevantes de CIDAC.	La tendencia deseada es altamente dependiente de la situación inicial. Si la carga de trabajo inicial fuese muy baja, podría estar sucediendo que ingresan pocos casos al juzgado de garantías debido a la poca judicialización de parte de los fiscales. En este caso, sería deseable que aumentara el ingreso de casos y, en consecuencia, la carga de trabajo. En cambio, si la carga de trabajo fuese muy alta, lo deseable es que fuera disminuyendo.
Términos por jueces de garantías.	Núm. de casos terminados por los juzgados de garantías / Núm. de jueces de garantías	Trimestral	A nivel global (para todos los casos ingresados, vigentes y terminados en los juzgados de garantías). Por cada tipo de delito, empleando la agrupación de ocho delitos relevantes de CIDAC.	En los juzgados de garantías de Chile, en 2012, en promedio cada juez de garantías dictó término en 2,309 casos. En 2011, en el estado de Chihuahua, cada juez terminó en promedio 80 casos.
Variación en el número de términos por juez de garantías.	Casos terminados por juez en un período – casos terminados por juez en el período inmediatamente anterior / Casos terminados por juez en el período inmediatamente anterior	Trimestral	A nivel global (para todos los casos ingresados, vigentes y terminados en los juzgados de garantías). Por cada tipo de delito, empleando la agrupación de ocho delitos relevantes de CIDAC.	La tendencia deseada es que la variación sea positiva, es decir, que vaya aumentando el número de términos por juez. La velocidad de esta variación dependerá de la situación inicial. Por ejemplo, si hay muchos casos pendientes de períodos anteriores, es deseable que los términos aumentaran a mayor velocidad.

3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN

Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Periodicidad de medición sugerida	Nivel de desglose sugerido	Estándar propuesto
Penas distintas a prisión.	Núm. de sentencias o penas distintas a prisión dictadas en garantías / Núm. de sentencias o penas totales dictadas en garantías	Trimestral	A nivel global (para todos los casos ingresados, vigentes y terminados en los juzgados de garantías). Por cada tipo de delito, empleando la agrupación de ocho delitos relevantes de CIDAC. Dentro de cada tipo de delito, distinguiendo casos con imputado conocido de aquellos con imputado desconocido en la denuncia o querrela inicial.	En los juzgados de garantías y tribunales de Juicio Oral en lo Penal de Chile, en 2012, en casos en que hubo una audiencia de control de la legalidad de la detención —generalmente casos de flagrancia— 62% de las penas aplicadas fueron distintas a la de prisión.
Variación de las penas distintas a la prisión.	Penas distintas a prisión dictadas en un período — penas distintas a prisión dictadas en el período inmediatamente anterior	Trimestral	A nivel global (para todos los casos ingresados, vigentes y terminados en los juzgados de garantías). Por cada tipo de delito, empleando la agrupación de ocho delitos relevantes de CIDAC. Dentro de cada tipo de delito, distinguiendo casos con imputado conocido de aquellos con imputado desconocido en la denuncia o querrela inicial.	La tendencia deseada dependerá fuertemente del tipo de delito. Por ejemplo, si para un determinado tipo de delito las penas distintas a prisión son un porcentaje muy alto y el delito es grave, sería esperable que la tendencia fuese a la baja. Por otra parte, si el delito es sencillo y el porcentaje de penas distintas a la prisión es bajo, sería esperable que la tendencia fuese al alza.
Cumplimiento de resoluciones.	Núm. de casos en que se cumple la sentencia o pena distinta a la prisión / Núm. de sentencias o penas distintas a prisión dictadas en garantías	Trimestral	A nivel global (para todos los casos ingresados, vigentes y terminados en los juzgados de garantías). Por cada tipo de delito, empleando la agrupación de 8 delitos relevantes de CIDAC. Dentro de cada tipo de delito, distinguiendo casos con imputado conocido de aquellos con imputado desconocido en la denuncia o querrela inicial.	Estándares en proceso de construcción.
Variación en el cumplimiento de las resoluciones.	Cumplimiento de resoluciones en un período — cumplimiento de resoluciones en el período inmediatamente anterior	Trimestral	A nivel global (para todos los casos ingresados, vigentes y terminados en los juzgados de garantías). Por cada tipo de delito, empleando la agrupación de ocho delitos relevantes de CIDAC. Dentro de cada tipo de delito, distinguiendo casos con imputado conocido de aquellos con imputado desconocido en la denuncia o querrela inicial.	Lo deseable es que la variación sea positiva, indicando que aumenta el porcentaje de casos en los que efectivamente se cumple la resolución. Teóricamente, cuando se llegue a 100% de cumplimiento, la variación llegará a cero.

3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN

3.6.3. Indicadores de resultados para los tribunales de juicio

Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Periodicidad de medición sugerida	Nivel de desglose sugerido	Estándar propuesto
Tasa de resolución en relación con casos terminados por los tribunales de juicio.	Núm. de casos terminados en juicio / Núm. de casos ingresados a los tribunales de juicio	Trimestral	A nivel global (para todos los casos ingresados, vigentes y terminados en los tribunales de juicio). Por cada tipo de delito, empleando la agrupación de ocho delitos relevantes de CIDAC. Dentro de cada tipo de delito, distinguiendo casos con imputado conocido de aquellos con imputado desconocido en la denuncia o querrela inicial.	En los tribunales de Juicio Oral en lo Penal de Chile, en 2012, fue de 101%.
Variación de la tasa de resolución.	Tasa de resolución en un período – tasa de resolución en el período inmediatamente anterior	Trimestral	A nivel global (para todos los casos ingresados, vigentes y terminados en los juzgados de garantías). Por cada tipo de delito, empleando la agrupación de ocho delitos relevantes de CIDAC. Dentro de cada tipo de delito, distinguiendo casos con imputado conocido de aquellos con imputado desconocido.	La variación razonable dependerá de cuál sea la tasa de resolución de un período. Por ejemplo, si es muy baja, sería razonable que la variación sea positiva y alta. En cambio, si la tasa de resolución es alta, podría ser razonable que la variación fuese nula o levemente positiva.
Tasa de congestión de casos en los tribunales de juicio.	Núm. de casos pendientes al final del período / Núm. de casos ingresados + núm. de casos pendientes al inicio del período	Trimestral	A nivel global (para todos los casos ingresados, vigentes y terminados en los tribunales de juicio). Por cada tipo de delito, empleando la agrupación de ocho delitos relevantes de CIDAC. Dentro de cada tipo de delito, distinguiendo casos con imputado conocido de aquellos con imputado desconocido en la denuncia o querrela inicial.	En los tribunales de Juicio Oral en lo Penal de Chile, en 2012, fue de 1%.
Variación de la tasa de congestión.	Tasa de congestión en un período – tasa de congestión en el período inmediatamente anterior	Trimestral	A nivel global (para todos los casos ingresados, vigentes y terminados en los juzgados de garantías). Por cada tipo de delito, empleando la agrupación de ocho delitos relevantes de CIDAC. Dentro de cada tipo de delito, distinguiendo casos con imputado conocido de aquellos con imputado desconocido.	La variación razonable dependerá de cuál sea la tasa de congestión de un período. Por ejemplo, si es muy alta, sería razonable que la variación sea negativa y alta. En cambio, si la tasa de congestión es baja, podría ser razonable que la variación fuese nula o levemente negativa.

3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN

Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Periodicidad de medición sugerida	Nivel de desglose sugerido	Estándar propuesto
Distribución por quintiles de los tiempos de término de los casos acabados en juicio.	El número total de casos terminados en juicio oral se divide en cinco grupos, cada uno de ellos con igual número de casos terminados. Dentro de cada uno de estos cinco grupos, se identifica el tiempo mínimo de término, el máximo y el promedio.	Trimestral	A nivel global (para todos los casos ingresados, vigentes y terminados en los tribunales de juicio). Por cada tipo de delito, empleando la agrupación de ocho delitos relevantes de CIDAC. Dentro de cada tipo de delito, distinguiendo casos con imputado conocido de aquellos con imputado desconocido en la denuncia o querrela inicial.	Estándar en proceso de construcción.
Variación en los tiempos de término de los casos acabados en Juicio Oral.	Dentro de cada uno de los cinco grupos de casos terminados, se calcula como: Tiempo promedio de término de un período — tiempo promedio de término del período inmediatamente anterior	Trimestral	A nivel global (para todos los casos ingresados, vigentes y terminados en los juzgados de garantías). Por cada tipo de delito, empleando la agrupación de ocho delitos relevantes de CIDAC. Dentro de cada tipo de delito, distinguiendo casos con imputado conocido de aquellos con imputado desconocido.	La dirección deseada es que los tiempos de término vayan disminuyendo a lo largo del tiempo. La velocidad de esa variación dependerá de la situación inicial. Si es que se pudiera definir un “tiempo ideal” respecto del cual ya no fuera necesario seguir disminuyendo los tiempos de término, la variación debería ser nula.
Tasa de condena.	Núm. de casos en que se dicta sentencia condenatoria en juicio oral / Núm. de casos terminados en tribunales de juicio	Trimestral	A nivel global (para todos los casos ingresados, vigentes y terminados en los tribunales de juicio). Por cada tipo de delito, empleando la agrupación de ocho delitos relevantes de CIDAC. Dentro de cada tipo de delito, distinguiendo casos con imputado conocido de aquellos con imputado desconocido en la denuncia o querrela inicial.	En los tribunales de Juicio Oral en lo Penal de Chile, en 2012, el porcentaje de sentencias condenatorias en relación con el total de casos terminados fue de 82%.
Variación en la tasa de condena.	Tasa de condena en un período — tasa de condena en el período inmediatamente anterior	Trimestral	A nivel global (para todos los casos ingresados, vigentes y terminados en los tribunales de juicio). Por cada tipo de delito, empleando la agrupación de ocho delitos relevantes de CIDAC. Dentro de cada tipo de delito, distinguiendo casos con imputado conocido de aquellos con imputado desconocido en la denuncia o querrela inicial.	La tendencia razonable de este indicador, será dependiente de la situación de base. Adicionalmente, las condenas o absoluciones dependen fuertemente de la calidad del trabajo de fiscales y defensores.

3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN

Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Periodicidad de medición sugerida	Nivel de desglose sugerido	Estándar propuesto
Carga de trabajo por juez de Tribunal de Juicio.	Núm. de casos ingresados + núm. de casos pendientes del período anterior / Núm. de jueces de tribunales de juicio	Trimestral	A nivel global (para todos los casos ingresados, vigentes y terminados en los tribunales de juicio). Por cada tipo de delito, empleando la agrupación de ocho delitos relevantes de CIDAC.	Estándar en proceso de construcción.
Variación en la carga de trabajo de jueces de Tribunal de Juicio.	Carga de trabajo en un período — carga de trabajo en el período inmediatamente anterior / Carga de trabajo en el período inmediatamente anterior	Trimestral	A nivel global (para todos los casos ingresados, vigentes y terminados en los juzgados de garantías). Por cada tipo de delito, empleando la agrupación de ocho delitos relevantes de CIDAC.	La tendencia deseada es altamente dependiente de la situación inicial. Si la carga de trabajo inicial fuese muy baja, podría estar sucediendo que ingresan pocos casos al juzgado de juicio, debido a la poca derivación desde los juzgados de garantías. En este caso, sería deseable que aumentara el ingreso de casos y, en consecuencia, la carga de trabajo. En cambio, si la carga de trabajo fuese muy alta, lo deseable es que fuera disminuyendo.
Términos por jueces de tribunales de juicio.	Núm. de sentencias redactadas en casos terminados por los tribunales de juicio / Núm. de jueces de tribunales de juicio	Trimestral	A nivel global (para todos los casos ingresados, vigentes y terminados en los tribunales de juicio). Por cada tipo de delito, empleando la agrupación de ocho delitos relevantes de CIDAC.	En los tribunales de Juicio Oral en lo Penal de Chile, en 2012, cada sala (de tres jueces cada una) terminó en promedio 88 juicios orales.
Variación en los términos por jueces de tribunales de juicio.	Términos por juez en un período — términos por juez en el período inmediatamente anterior / Términos por juez en el período inmediatamente anterior	Trimestral	A nivel global (para todos los casos ingresados, vigentes y terminados en los tribunales de juicio). Por cada tipo de delito, empleando la agrupación de ocho delitos relevantes de CIDAC.	La tendencia deseada es que la variación sea positiva, es decir, que vaya aumentando el número de términos por juez. La velocidad de esta variación dependerá de la situación inicial. Por ejemplo, si hay muchos casos pendientes de períodos anteriores, es deseable que los términos aumentaran a mayor velocidad.

3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN

3.6.4. Indicadores de resultados para la Defensa Pública

Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Periodicidad de medición sugerida	Nivel de desglose sugerido	Estándar propuesto
Evasión de condenas a prisión.	Número de términos distintos a prisión / Núm. total de términos. Por tipo de delito	Trimestral	A nivel global (para todos los casos ingresados, vigentes y terminados en la Defensoría Pública). Por cada tipo de delito, empleando la agrupación de ocho delitos relevantes de CIDAC.	Estándar en proceso de construcción.
Variación en la evasión de condenas a prisión.	Evasión de condenas a prisión en un período – evasión de condenas a prisión en el período inmediatamente anterior	Trimestral	A nivel global (para todos los casos ingresados, vigentes y terminados en la Defensoría Pública). Por cada tipo de delito, empleando la agrupación de ocho delitos relevantes de CIDAC.	La tendencia deseada para la Defensa es que la variación sea positiva, es decir, que en cada período vaya aumentando el porcentaje de casos en que se evita una condena de prisión.
Rebaja de penas en relación con lo solicitado por la PGJ o PGR.	Sumatoria de la diferencia entre pena solicitada por la Fiscalía en relación con la pena efectivamente aplicada. Por tipo de delito, aplicable a casos en que la Fiscalía solicita pena privativa de libertad.	Trimestral	A nivel global (para todos los casos ingresados, vigentes y terminados en la Defensoría Pública), en los casos en que la PGJ o PGR solicita pena de prisión. Por cada tipo de delito, empleando la agrupación de ocho delitos relevantes de CIDAC.	Estándar en proceso de construcción.
Variación en la rebaja de penas en relación con lo solicitado por la PGJ o PGR.	Rebaja de penas en virtud de lo solicitado por la PGJ o PGR en un período – rebaja de penas en virtud de lo solicitado por la PGJ o PGR en el período inmediatamente anterior	Trimestral	A nivel global (para todos los casos ingresados, vigentes y terminados en la Defensoría Pública), en los casos en que la PGJ o PGR solicita pena de prisión. Por cada tipo de delito, empleando la agrupación de ocho delitos relevantes de CIDAC.	La tendencia deseada para la Defensa es que la variación sea positiva, es decir, que en cada período vaya aumentando la rebaja de penas en relación con lo solicitado por la PGJ-PGR.
Evasión de prisiones preventivas.	Número de medidas cautelares distintas a la prisión preventiva dictadas / Número de medidas cautelares dictadas por jueces de garantías o jueces de tribunales de juicio	Trimestral	A nivel global (para todos los casos ingresados, vigentes y terminados en la Defensoría Pública). Por cada tipo de delito, empleando la agrupación de ocho delitos relevantes de CIDAC.	Los juzgados de garantías de Chile, en 2012, dictaron 76% de medidas cautelares distintas a la prisión preventiva, sobre el total de cautelares dictadas.
Variación en la evasión de prisiones preventivas.	Evasión de prisiones preventivas en un período - evasión de prisiones preventivas en el período inmediatamente anterior	Trimestral	A nivel global (para todos los casos ingresados, vigentes y terminados en la Defensoría Pública). Por cada tipo de delito, empleando la agrupación de ocho delitos relevantes de CIDAC.	La tendencia deseada para la defensa es que la variación sea positiva, es decir, que en cada período vaya aumentando el porcentaje de casos en que se evita una prisión preventiva.

3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN

Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Periodicidad de medición sugerida	Nivel de desglose sugerido	Estándar propuesto
Carga de trabajo por defensor público.	Núm. de casos ingresados + núm. de casos pendientes del período anterior / Núm. de defensores públicos	Trimestral	A nivel global (para todos los casos ingresados, vigentes y terminados en la Defensoría Pública). Por cada tipo de delito, empleando la agrupación de ocho delitos relevantes de CIDAC.	En México, en 2011, en el estado de Zacatecas cada defensor público tenía una carga promedio de trabajo de 49 casos por año.
Variación en la carga de trabajo de defensores públicos.	Carga de trabajo en un período – carga de trabajo en el período inmediatamente anterior / Carga de trabajo en el período inmediatamente anterior	Trimestral	A nivel global (para todos los casos ingresados, vigentes y terminados en los juzgados de garantías). Por cada tipo de delito, empleando la agrupación de ocho delitos relevantes de CIDAC.	La tendencia deseada es altamente dependiente de la situación inicial. Si la carga de trabajo inicial fuese muy baja, podría estar sucediendo que hay poca confianza en los defensores públicos. En este caso, sería deseable que aumentara el ingreso de casos y, en consecuencia, la carga de trabajo. En cambio, si la carga de trabajo fuese muy alta, lo deseable es que fuera disminuyendo.
Términos por defensores públicos.	Núm. de casos terminados / Núm. de defensores públicos	Trimestral	A nivel global (para todos los casos ingresados, vigentes y terminados en la Defensoría Pública). Por cada tipo de delito, empleando la agrupación de ocho delitos relevantes de CIDAC. Dentro de los tipos de delitos, por cada tipo de término aplicado a los casos.	De la información disponible del año 2012, en México cada defensor público atendió en promedio 80 casos.
Variación en los términos por defensor público.	Términos por defensor público en un período – términos por defensor público en el período inmediatamente anterior / Términos por defensor público en el período inmediatamente anterior	Trimestral	A nivel global (para todos los casos ingresados, vigentes y terminados en la Defensoría Pública). Por cada tipo de delito, empleando la agrupación de ocho delitos relevantes de CIDAC. Dentro de los tipos de delitos, por cada tipo de término aplicado a los casos.	La tendencia deseada es que la variación sea positiva, es decir, que vaya aumentando el número de términos por defensor. La velocidad de esta variación dependerá de la situación inicial. Por ejemplo, si hay muchos casos pendientes de períodos anteriores, es deseable que los términos aumentaran a mayor velocidad.

3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN

3.6.5. Indicadores de resultados para la Policía

Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Periodicidad de medición sugerida	Nivel de desglose sugerido	Estándar propuesto
Cumplimiento de las órdenes de investigación iniciadas por la PGJ o PGR.	Núm. de órdenes de investigación ejecutadas exitosamente/ Núm. de órdenes de investigación recibidas. Por tipo de delito y tipo de investigación —	Trimestral	A nivel global (para todas las investigaciones ingresadas, vigentes y terminadas en la Policía). Por cada tipo de delito, empleando la agrupación de ocho delitos relevantes de CIDAC. Dentro de cada tipo de delito, por cada tipo de investigación solicitada.	Estándar en proceso de construcción.
Variación en el cumplimiento de las órdenes de investigación iniciadas por la PGJ o PGR.	Cumplimiento de las órdenes de investigación iniciadas por la PGJ o PGR en un período — cumplimiento de las órdenes de investigación ordenadas por la PGJ o PGR en el período inmediatamente anterior	Trimestral	A nivel global (para todas las investigaciones ingresadas, vigentes y terminadas en la Policía). Por cada tipo de delito, empleando la agrupación de ocho delitos relevantes de CIDAC. Dentro de cada tipo de delito, por cada tipo de investigación solicitada.	La tendencia deseada es que la variación sea positiva, es decir, que en cada período aumente el porcentaje de órdenes de investigación ejecutadas exitosamente. Teóricamente, cuando se alcance 100% de cumplimiento, la variación entre períodos será cero.
Distribución por quintiles del tiempo que tarda la Policía en cumplir con las instrucciones dadas por la PGJ-PGR.	El número total de órdenes de investigación cumplidas exitosamente se divide en cinco grupos, cada uno de ellos con igual número de casos terminados. Dentro de cada uno de estos cinco grupos se identifica el tiempo mínimo de término, el máximo y el promedio.	Trimestral	A nivel global (para todas las investigaciones ingresadas, vigentes y terminadas en la Policía). Por cada tipo de delito, empleando la agrupación de ocho delitos relevantes de CIDAC. Dentro de cada tipo de delito, por cada tipo de investigación solicitada.	Estándar en proceso de construcción.
Variación en los tiempos que tarda la policía en cumplir con las instrucciones dadas por la PGJ-PGR.	Dentro de cada uno de los cinco grupos de casos terminados, se calcula como: Tiempo promedio de término de un período — Tiempo promedio de término del período inmediatamente anterior.	Trimestral	A nivel global (para todas las investigaciones ingresadas, vigentes y terminadas en la Policía). Por cada tipo de delito, empleando la agrupación de ocho delitos relevantes de CIDAC. Dentro de cada tipo de delito, por cada tipo de investigación solicitada.	La dirección deseada es que los tiempos de término vayan disminuyendo a lo largo del tiempo. La velocidad de esa variación dependerá de la situación inicial. Si es que se pudiera definir un “tiempo ideal” a partir del cual ya no fuera necesario seguir disminuyendo los tiempos de término, la variación debería ser nula.
Ilegalidades en las detenciones.	Núm. de detenciones en que el juez de garantías resuelve que presentó vicios en la detención / Núm. de detenciones que controlan los jueces de garantías	Trimestral	A nivel global (para todas las investigaciones ingresadas, vigentes y terminadas en la policía). Por cada tipo de delito, empleando la agrupación de ocho delitos relevantes de CIDAC.	Estándar en proceso de construcción.

3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN

Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Periodicidad de medición sugerida	Nivel de desglose sugerido	Estándar propuesto
Variación en las ilegalidades en las detenciones.	Ilegalidades en las detenciones en un período – ilegalidades en las detenciones en el período inmediatamente anterior	Trimestral	A nivel global (para todas las investigaciones ingresadas, vigentes y terminadas en la Policía). Por cada tipo de delito, empleando la agrupación de ocho delitos relevantes de CIDAC.	La tendencia deseada es que esta variación sea permanentemente negativa, lo que indicaría que cada vez es menor el porcentaje de las detenciones que son declaradas ilegales. Teóricamente, una vez que no existan detenciones ilegales, la variación será cero.
Rechazo de las investigaciones o diligencias realizadas por la Policía.	Núm. de casos o denuncias remitidas a la PGJ-PGR en que esta registra irregularidades sobre la cantidad y calidad de la información registrada por la policía / Núm. de casos o denuncias remitidas a la PGJ-PGR	Trimestral	A nivel global (para todas las investigaciones ingresadas, vigentes y terminadas en la Policía). Por cada tipo de delito, empleando la agrupación de ocho delitos relevantes de CIDAC. Dentro de cada tipo de delito, por cada tipo de investigación solicitada.	Estándar en proceso de construcción.
Variación en el rechazo de las investigaciones o diligencias realizadas por la Policía.	Rechazo de las investigaciones o diligencias realizadas por la Policía en un período – rechazo de las investigaciones o diligencias realizadas por la Policía en el período inmediatamente anterior	Trimestral	A nivel global (para todas las investigaciones ingresadas, vigentes y terminadas en la Policía). Por cada tipo de delito, empleando la agrupación de ocho delitos relevantes de CIDAC. Dentro de cada tipo de delito, por cada tipo de investigación solicitada.	La tendencia deseada es que esta variación sea permanentemente negativa, lo que indicaría que cada vez es menor el porcentaje de investigaciones rechazadas por los fiscales. Teóricamente, una vez que no existan rechazos, la variación será cero.
Carga de trabajo por policía de investigación.	Núm. de investigaciones ingresadas + núm. de investigaciones pendientes del período anterior / Núm. de policías de investigación	Trimestral	A nivel global (para todas las investigaciones ingresadas, vigentes y terminadas en la policía). Por cada tipo de delito, empleando la agrupación de ocho delitos relevantes de CIDAC.	Estándar en proceso de construcción.
Variación en la carga de trabajo de policías de investigación.	Carga de trabajo en un período – carga de trabajo en el período inmediatamente anterior / Carga de trabajo en el período inmediatamente anterior	Trimestral	A nivel global (para todas las investigaciones ingresadas, vigentes y terminadas en la policía). Por cada tipo de delito, empleando la agrupación de ocho delitos relevantes de CIDAC.	La tendencia deseada es altamente dependiente de la situación inicial. Si la carga de trabajo inicial fuese muy baja, podría estar sucediendo que hay poca confianza en el sistema penal y, por tanto, pocas denuncias y delitos que investigar. En este caso, sería deseable que aumentara el ingreso de casos y, en consecuencia, la carga de trabajo. En cambio, si la carga de trabajo fuese muy alta, lo deseable es que fuera disminuyendo.

3. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN

Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Periodicidad de medición sugerida	Nivel de desglose sugerido	Estándar propuesto
Términos por policía de investigación.	$\frac{\text{Núm. de investigaciones terminadas}}{\text{Núm. de policías de investigación}}$	Trimestral	A nivel global (para todas las investigaciones ingresadas, vigentes y terminadas en la policía). Por cada tipo de delito, empleando la agrupación de ocho delitos relevantes de CIDAC.	Estándar en proceso de construcción.
Variación en los términos por policía.	$\frac{\text{Términos por policía en un período} - \text{términos por policía en el período inmediatamente anterior}}{\text{Términos por policía en el período inmediatamente anterior}}$	Trimestral	A nivel global (para todas las investigaciones ingresadas, vigentes y terminadas en la Policía). Por cada tipo de delito, empleando la agrupación de ocho delitos.	La tendencia deseada es que la variación sea positiva, es decir, que vaya aumentando el número de términos por policía de investigación. La velocidad de esta variación dependerá de la situación inicial. Por ejemplo, si hay muchos casos pendientes de períodos anteriores, es deseable que los términos aumentaran a mayor velocidad.

4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LA MEDICIÓN

4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LA MEDICIÓN

Uno de los elementos deseables de cualquier medición es la obtención de cifras que permitan, en primer lugar, hacer comparaciones temporales para una misma entidad (por ejemplo, para saber si una PGJ ha mejorado en su nivel de implementación u operación en virtud de mediciones anteriores) y, en segundo lugar, que permitan hacer mediciones comparativas entre entidades de una misma naturaleza (por ejemplo, en lo que respecta a la operación de las Defensorías Públicas).

Para tales efectos es necesario algún método que permita transformar las evaluaciones conceptuales o cualitativas de los niveles de implementación o de operación en una escala numérica que permita hacer tales comparaciones.

En este capítulo se propone un método que cumple con el objetivo deseado y que permite asignar a cada entidad federativa evaluada un número único para el conjunto de sus condiciones de implementación del SJP y otro número para el conjunto de las condiciones habilitantes.

Este método toma como referencias los dos modelos descritos en los apartados 3.1 y 3.2 de este informe, con las adaptaciones correspondientes. Consiste en los siguientes pasos:

En primer lugar, por cada uno de los subámbitos de implementación y de condiciones habilitantes del modelo de evaluación se tendrá, como punto de partida, un nivel de desarrollo que va del 1 al 5, según las prácticas que se hayan podido detectar que efectivamente ocurren en la entidad evaluada. Por ejemplo, una PGJ podría estar en un nivel de desarrollo 2 en el subámbito de capacitación al personal operativo, es decir, contaría con un programa de capacitación que cumple con las siguientes características: existe un programa de capacitación formal, se define un objetivo general de la capacitación, el plan curricular es congruente con los objetivos y se definen las características de los módulos.

En segundo lugar, dentro del nivel de desarrollo en el cual se haya calificado la entidad se evalúa una variable adicional, el "nivel de formalización". Es una variable cua-

litativa que puede ser llevada a una escala numérica de 0 a 3 de acuerdo con la siguiente definición:

Valor numérico	Concepto asociado
0	No existen o no están en lo absoluto formalizadas las prácticas.
1	Bajo nivel de formalización de las prácticas.
2	Mediano nivel de formalización.
3	Alto nivel de formalización de las prácticas.

Esta evaluación estará dada por la cantidad y calidad de la documentación que la institución tiene para respaldar sus prácticas.

De esta manera, cuando se califica cada subámbito (por ejemplo el de capacitación del personal operativo) se evalúa, por una parte, el nivel de desarrollo y, dentro de él, además se califica su grado de formalización. En consecuencia, por cada subámbito se obtendrá una calificación del tipo nivel de desarrollo-formalización. Por ejemplo, calificaciones posibles serán: 1-2, 3-3 o el máximo teórico 5-3.

En tercer lugar, se aplica una fórmula para llevar esta calificación combinada por cada subámbito a una escala numérica de 0 a 100. De esta manera, si el mínimo teórico que una entidad podría obtener en calificación en algún subámbito es el compuesto por el nivel de desarrollo 1 y el nivel de formalización 0 (el par ordenado 1-0), a este mínimo teórico le correspondería el número 0 en la escala de 0 a 100. Por tanto, en contraposición, el máximo teórico que una entidad podría alcanzar en un subámbito es nivel de desarrollo 5 y nivel de formalización 3 (el par ordenado 5-3), entonces a este nivel debería corresponderle el máximo de 100 puntos en esta escala.

Esta fórmula consiste en multiplicar por 20 el nivel de desarrollo (por ejemplo, si el nivel es 4, entonces recibirá 80 puntos) y restarle puntos sobre el valor anterior, de manera decreciente, si es que no está totalmente formalizado el subámbito, con la fórmula: $(3 - \text{grado de formalización}) * (20/3)$.

4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LA MEDICIÓN

Con lo anterior la fórmula sería:

Valor alcanzado por el subámbito = Nivel de desarrollo*4 - se le restará (3-grado de formalización)*(20/3).

Por ejemplo, si la calificación es 4-2 recibirá 80 puntos por nivel de desarrollo 4, pero se le restarían $(3-2)*20/3=6.6$. En este caso, el resultado sería $80-6.6=73.4$. De este modo, si está totalmente formalizado (grado 3), se le restan 0 puntos y si solo está formalizado a nivel 1, se le restan 13,4 puntos.

En cuarto lugar, una vez calificado de 0 a 100 cada uno de los subámbitos de las condiciones de implementación o de las condiciones habilitantes, a cada ámbito se le asigna un peso específico (de modo que la suma de todos los ámbitos de implementación o los habilitantes sume 100), de acuerdo con su importancia relativa. Si al interior de un ámbito existen subámbitos, a cada uno de ellos se le asignan pesos específicos, de manera que la suma de ellos

sea el ponderador del ámbito. Por ejemplo, si el ámbito A vale 40 de los 100 puntos dentro de las condiciones habilitantes y está compuesto por 3 subámbitos, entonces un peso específico posible será $A1=20$; $A2=10$; $A3=10$. Obviamente, estas ponderaciones son arbitrarias y persiguen reflejar aquellos aspectos más relevantes al momento de la evaluación.

En quinto lugar, se multiplica el valor numérico obtenido en cada subámbito por el ponderador y se ajustan los resultados para que el máximo teórico sea de 1,000 puntos y el mínimo de 0 puntos. Es decir, si una entidad tiene un nivel de desarrollo de 5 con un nivel de formalización de 3 en todos sus subámbitos, alcanzará el máximo puntaje posible, el de 1,000 puntos.

Todo el método anterior se ilustra a continuación para los casos de las condiciones de implementación en cada una de las cuatro posibles instituciones.

Ejemplo de la medición de las condiciones habilitantes para la PGJ-PRG

Ámbito	Sub ámbito	Nivel de desarrollo calificado (ejemplo)	Grado de implementación (ejemplo)	Máximo score teórico	Score logrado por sub ámbito	Multiplicador	Score ponderado
Personal de la institución capacitado y motivado						20	61
	Capacitación a personal operativo	2	3	100	40.00	8	32
	Capacitación a personal administrativo	2	2	100	33.33	4	13
	Servicio profesional de carrera	1	3	100	20.00	8	16
Infraestructura y equipamiento funcional		3	2	100	53.33	15	74
	Planeación de la Infraestructura	3	1	100	46.67	2	9
	Seguridad de los Inmuebles	1	2	100	13.33	2	3
	Accesibilidad y sustentabilidad de los inmuebles	4	2	100	73.33	3	22

4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LA MEDICIÓN

	Programa arquitectónico	2	2	100	33.33	3	10
	Centros de detención	3	3	100	60	5	30
	TIC apropiadas e interconectadas	2	3	100	40	15	60
	Marco legal completo y ágil					15	96
	Código Procesal penal	4	3	100	80.00	8	64
	Ley de justicia alternativa	3	3	100	60.00	4	24
	Ley de ejecución de sanciones penales	2	1	100	26.67	3	8
	Estructura y modelos de gestión adaptados al SJP acusatorio	3	2	100	53.33	25	133
	Difusión y promoción efectiva y amplia	3	3	100	60	10	60
	Total					100	485

Ejemplo de la medición de las condiciones habilitantes para el Poder Judicial

Ámbito	Sub ámbito	Nivel de desarrollo calificado (ejemplo)	Grado de implementación (ejemplo)	Máximo puntaje teórico	Puntaje logrado por sub ámbito	Multiplicador	Puntaje ponderado
	Personal de la institución capacitado y motivado					15	49
	Capacitación a personal operativo	2	3	100	40.00	8	32
	Capacitación a personal administrativo	2	2	100	33.33	2	7
	Servicio profesional de carrera	1	3	100	20.00	5	10
	Infraestructura y equipamiento funcional					15	67
	Planeación de la Infraestructura	3	1	100	46.67	2	9
	Seguridad de los Inmuebles	3	1	100	46.67	2	9
	Accesibilidad y sustentabilidad de los inmuebles	2	2	100	33.33	2	7
	Programa arquitectónico	2	2	100	33.33	2	7
	Juzgados Orales Penales	3	1	100	46.67	3	14
	Salas de Audiencias Orales	3	2	100	53.33	4	21
	TIC apropiadas e interconectadas	2	3	100	40	15	60
	Marco legal completo y ágil					15	96
	Código Procesal penal	4	3	100	80.00	8	64
	Ley de justicia alternativa	3	3	100	60.00	4	24

4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LA MEDICIÓN

Ámbito	Sub ámbito	Nivel de desarrollo calificado (ejemplo)	Grado de implementación (ejemplo)	Máximo puntaje teórico	Puntaje logrado por sub ámbito	Multiplicador	Puntaje ponderado
	Ley de ejecución de sanciones penales	2	1	100	26.67	3	8
Estructura y modelos de gestión adaptados al SJP acusatorio						30	100
	Administración de la institución	3	1	100	46.67	5	23
	Gestión de audiencias	2	3	100	40.00	10	40
	Servicios de seguimiento	4	2	100	73.33	5	37
	Ejecución de sentencias					10	
Difusión y promoción efectiva y amplia		3	3	100	60	10	60
Total						100	432

Ejemplo de la medición de las condiciones habilitantes para la Defensa Pública

Ámbito	Sub ámbito	Nivel de desarrollo calificado (ejemplo)	Grado de implementación (ejemplo)	Máximo puntaje teórico	Puntaje logrado por sub ámbito	Multiplicador	Puntaje ponderado
Personal de la institución capacitado y motivado						15	49
	Capacitación a personal operativo	2	3	100	40.00	8	32
	Capacitación a personal administrativo	2	2	100	33.33	2	7
	Servicio profesional de carrera	1	3	100	20.00	5	10
Infraestructura y equipamiento funcional						10	44
	Planeación de la Infraestructura	3	1	100	46.67	2	9
	Seguridad de los Inmuebles	1	2	100	13.33	2	3
	Accesibilidad y sustentabilidad de los inmuebles	4	2	100	73.33	3	22
	Programa arquitectónico	2	2	100	33.33	3	10
TIC apropiadas e interconectadas		2	3	100	40	15	60
Marco legal completo y ágil						15	96
	Código Procesal penal	4	3	100	80.00	8	64
	Ley de justicia alternativa	3	3	100	60.00	4	24
	Ley de ejecución de sanciones penales	2	1	100	26.67	3	8
Estructura y modelos de gestión adaptados al SJP acusatorio						35	193

4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LA MEDICIÓN

Ámbito	Sub ámbito	Nivel de desarrollo calificado (ejemplo)	Grado de implementación (ejemplo)	Máximo puntaje teórico	Puntaje logrado por sub ámbito	Multiplicador	Puntaje ponderado
	Fortaleza institucional	3	1	100	46.67	5	23
	Organización eficiente	2	3	100	40.00	15	60
	Defensa Técnica (litigación e investigación)	4	2	100	73.33	15	110
	Difusión y promoción efectiva y amplia	3	3	100	60	10	60
Total						100	502

Ejemplo de la medición de las condiciones habilitantes para la Policía

Ámbito	Sub ámbito	Nivel de desarrollo calificado (ejemplo)	Grado de implementación (ejemplo)	Máximo puntaje teórico	Puntaje logrado por sub ámbito	Multiplicador	Puntaje ponderado
	Personal de la institución capacitado y motivado					20	61
	Capacitación a personal operativo	2	3	100	40.00	8	32
	Capacitación a personal administrativo	2	2	100	33.33	4	13
	Servicio profesional de carrera	1	3	100	20.00	8	16
	Infraestructura y equipamiento funcional	3	2	100	53.33	15	74
	Planeación de la Infraestructura	3	1	100	46.67	2	9
	Seguridad de los Inmuebles	1	2	100	13.33	2	3
	Accesibilidad y sustentabilidad de los inmuebles	4	2	100	73.33	3	22
	Programa arquitectónico	2	2	100	33.33	3	10
	Centros de detención	3	3	100	60	5	30
	TIC apropiadas e interconectadas	2	3	100	40	15	60
	Marco legal completo y ágil					15	96
	Código Procesal penal	4	3	100	80.00	8	64
	Ley de justicia alternativa	3	3	100	60.00	4	24
	Ley de ejecución de sanciones penales	2	1	100	26.67	3	8
	Estructura y modelos de gestión adaptados al SJP acusatorio	3	2	100	53.33	25	133
	Difusión y promoción efectiva y amplia	3	3	100	60	10	60
Total						100	485

4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LA MEDICIÓN

Respecto de las condiciones de implementación, la lógica es exactamente la misma que en los ejemplos anteriores y se ilustra en la siguiente tabla:

Ejemplo de la medición de los condicionantes para una entidad federativa

Ámbito	Sub ámbito	Nivel de desarrollo calificado (1 -5)	Grado de implementación dentro del nivel (0-3; nulo a completo)	Máximo puntaje teórico	Puntaje logrado	Multiplicador	Puntaje ponderado
Coordinación y flujos de información						20	80
	Instancia de coordinación técnica (ICT)	3	3	100	60	10	30
	Sistema de información sectorial (SIS)	2	2	100	33	10	17
	Planificación del proceso (PI)	1	2	100	13	10	7
	Instancia política de coordinación (IPC)	3	2	100	53	10	27
Simetría institucional						20	94
	Control de legalidad, gestión de audiencias, medidas cautelares, acuerdos y sentencias.	3	1	100	47	20	94
Ritmos de implementación						20	80
	Estrategia y gradualidad de la implementación.	2	3	100	40	20	80
Participación ciudadana						20	66
	Conocimiento y publicidad de los avances de la implementación y operación del SJP acusatorio.	2	2	100	33	20	66
Recursos financieros						20	66
	Recursos financieros destinados a la implementación y operación del SJP acusatorio.	2	2	100	33	20	66
Total							386

4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LA MEDICIÓN

Como puede verse a partir de los ejemplos anteriores, contar con un puntaje ponderado por cada entidad federativa permitirá alcanzar resultados medibles como los que se muestran en las siguientes tablas:

Ejemplo de presentación de resultados comparativos para una misma entidad federativa

NOMBRE DE LA ENTIDAD FEDERATIVA: (EJEMPLO: AGUASCALIENTES)

Período	Puntaje de implementación	Puntaje de operación
Enero 2013	305	100
Julio 2013	340	100
Enero 2014	390	100
Julio 2014	425	120
Enero 2015	425	200
Julio 2015	500	250
Enero 2016	650	400
Julio 2016	770	550

Ejemplo de presentación de resultados comparativos entre entidades federativas

TIPO DE ENTIDADES A COMPARAR: (EJEMPLO: PGJ) PERÍODO DE COMPARACIÓN: (EJEMPLO: ENERO DE 2014)

Entidad	Puntaje de implementación	Puntaje de operación
Morelos	305	100
Baja California	340	100
Oaxaca	390	100
Nuevo León	425	120
México	425	200
Chihuahua	500	250
Jalisco	650	400
Zacatecas	770	550



Apoyado por

