

CEEAD

Centro de Estudios sobre la Enseñanza
y el Aprendizaje del Derecho, A.C.



El Servicio Profesional de Carrera Ministerial

como una herramienta en la consolidación
del sistema de justicia penal

Reflexiones y propuestas a partir del proyecto
Certificación para la Justicia en México

Junio 2021

Reporte ejecutivo





El Servicio Profesional de Carrera Ministerial

como una herramienta en la consolidación del sistema de justicia penal

Reflexiones y propuestas a partir del proyecto Certificación para la Justicia en México

La reforma al sistema penal mexicano en 2008 y la instauración del sistema de justicia penal acusatorio (SJPA) supuso modificaciones estructurales a la persecución de los delitos, pero también a la operación interna de las procuradurías y fiscalías. Sin embargo, el SJPA todavía no ha alcanzado el nivel de operación y los resultados esperados que correspondan con los objetivos y principios que lo rigen. Las áreas de oportunidad en el desempeño del sistema son atribuibles a diversos factores, entre los que se encuentra la profesionalización del personal operativo.

Desde el Centro de Estudios sobre la Enseñanza y el Aprendizaje del Derecho, A.C. (CEEAD) y a partir de la implementación del proyecto Certificación para la Justicia en México (CEJUME), se ha buscado contribuir a la consolidación del SJPA mediante el fortalecimiento de los procesos de profesionalización de las y los operadores del sistema. Asimismo, se ha conducido una investigación sobre la operación del sistema para identificar algunos de los principales retos asociados al desempeño institucional e individual en la procuración de justicia y la profesionalización del personal. En el presente documento, encontrarán los principales hallazgos de dicha investigación y un acercamiento a las recomendaciones esbozadas a partir de la información recuperada. Este proyecto es resultado también de la cooperación de fiscalías estatales en todo el país, así como de la participación de agentes del Ministerio Público que nos concedieron su tiempo y confianza.

Nuestra esperanza y nuestro trabajo están dirigidos al desarrollo de un modelo de Servicio Profesional de Carrera (SPC) integral, continuo y coordinado. Es decir, un SPC que impulse la profesionalización de sus integrantes, basado en la igualdad de oportunidades y mérito; la estabilidad y seguridad laboral, y con incentivos y estímulos que fortalezcan el sentido de responsabilidad, pertenencia y permanencia institucional. Una operación eficiente y garante de derechos humanos dentro de las instituciones de procuración de justicia resultará en un mejor desempeño y en mayor confianza de la ciudadanía.

Objetivos del diagnóstico:

- I. Conocer el contexto del SPC en las instituciones de procuración de justicia locales a partir de un marco de referencia que nos permita identificar las oportunidades de mejora y consolidación.
- II. Identificar buenas prácticas en la gestión de personas en instituciones públicas, privadas e instituciones de procuración de justicia que sirvan de referente para el diseño y fortalecimiento del SPC.
- III. Generar herramientas y propuestas para la mejora del SPC al interior de las instituciones de procuración de justicia a partir del proyecto Certificación para la Justicia en México.



Rumbo al fortalecimiento del Servicio Profesional de Carrera

1. Marco de análisis

Para conocer la situación en que se encuentra el SPC en las distintas procuradurías y fiscalías de México, se tomó como referencia el modelo de Gestión de Recursos Humanos (GRH) o gestión de personas, desarrollado por Ricard Serlavós y que ha sido utilizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (2006) para diversos estudios sobre la situación del servicio civil de carrera en América Latina y sobre la profesionalización de la función pública en los estados de México en 2016.

Este modelo se integra por ocho subsistemas que se componen de la siguiente manera:

1) Planeación.

Este subsistema permite identificar las necesidades y capacidades de la institución para definir una estrategia de consecución de objetivos y metas (Longo, F., 2006, pág. 11). El desarrollo de este subsistema debe contemplar la vinculación de la política de persecución penal (PPP), el diseño e implementación de una técnica de gestión estratégica de la carga de trabajo de la Fiscalía y la planificación institucional del capital humano.

2) Organización del trabajo.

Este subsistema define las características y condiciones del ejercicio de las tareas de la institución, así como los requisitos del personal que las desempeña, mediante el diseño de los puestos de trabajo y perfiles del personal (Longo, 2006, pág. 14).

3) Gestión del empleo.

Este subsistema se traduce en el conjunto de políticas y prácticas que regula los flujos de movimiento, entrada y salida de las personas. Se gestiona la incorporación de personal, a través del reclutamiento, selección y recepción o inducción de este. Estas políticas deben asegurar que la curva de aprendizaje del personal nuevo se reduzca, generar certeza sobre los criterios de cambio de área o territorio de trabajo y basar la desvinculación en un enfoque de resultados y metas.

4) Gestión del rendimiento.

Este subsistema tiene como objetivo influir sobre el rendimiento de las personas en el trabajo, para alinearlo con las prioridades de la organización y mantenerlo en el nivel más alto posible (Longo, 2006, pág. 18). Por ello, se deben desarrollar instrumentos de evaluación que permitan observar, seguir y retroalimentar el desempeño de las personas, así como diseñar instrumentos de medición de resultados individuales y grupales (CIDE, 2013, pág. 37).

5) Gestión de la compensación.

Este subsistema incluye la gestión del conjunto de compensaciones retributivas (salariales y extrasalariales) y no retributivas otorgadas al personal (Longo, 2006, pág. 19), así como el diseño de estructuras salariales, valorando y clasificando puestos que procuren la equidad y competitividad salarial.



6) Gestión del desarrollo.

Este subsistema busca estimular el crecimiento profesional de las personas de acuerdo con su potencial, fomentando los aprendizajes necesarios dentro de los perfiles individuales para que se conjuguen con las necesidades organizativas de la institución (Longo, 2006, pág. 22). Resulta ideal que las instituciones cuenten con modelos de desarrollo laboral, que se construyan con base en las necesidades de capacitación identificadas.

7) Gestión de las relaciones humanas y sociales.

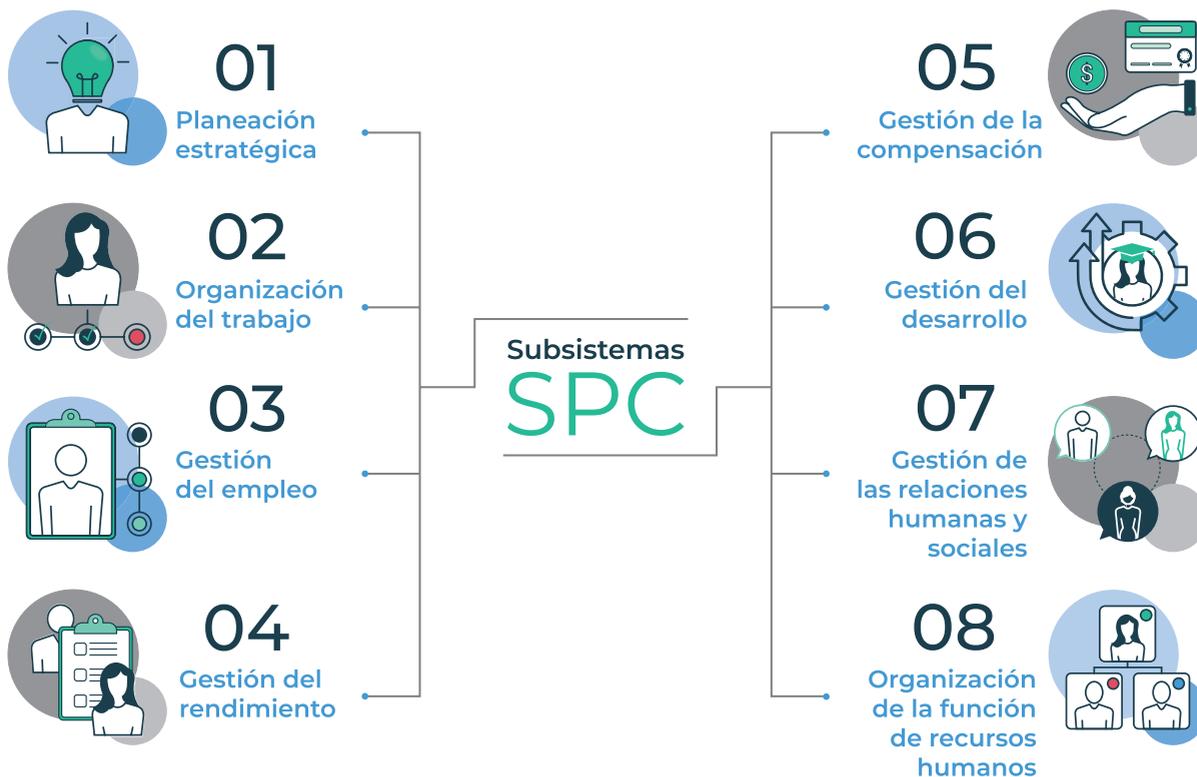
El objetivo de este subsistema es gestionar las relaciones que se establecen entre la institución y el personal y en la cual se integra la dimensión colectiva del sistema.

Comprende la implementación de áreas de gestión, del clima organizacional, de las relaciones laborales y de las políticas sociales. Además, el desarrollo de políticas que mejoren el clima laboral, bienestar y salud, comunicación interna y relaciones laborales.

8) Organización de la función de recursos humanos.

Este subsistema tiene como función específica la distribución de las decisiones sobre el personal por parte de los diferentes actores responsables (Longo, 2006, pág. 26). En este se analizan dos dimensiones del diseño organizacional: a) el grado de unificación/fragmentación de las responsabilidades; y b) el grado de centralización/ descentralización de la toma de decisiones que afectan al personal.

Figura 1 · Subsistemas del Servicio Profesional de Carrera





2. Metodología utilizada

Una vez establecido el marco de análisis, se realizó una revisión documental normativa de la legislación competente, reglamentos y normativa orgánica institucional de cada una de las fiscalías a nivel nacional.

Por otra parte, para entender el funcionamiento de los procesos del SPC desde la perspectiva de las personas, se diseñó una encuesta con base en cada uno de los subsistemas antes mencionados.

Figura 2: Estados participantes en las encuestas

En la encuesta participaron
920 agentes
del Ministerio Público de
16 estados
de la República mexicana:

- Aguascalientes
- Baja California
- Chihuahua
- Coahuila
- Ciudad de México
- Durango
- Hidalgo
- Morelos
- Nuevo León
- Oaxaca
- San Luis Potosí
- Sinaloa
- Sonora
- Tabasco
- Tlaxcala
- Zacatecas



Asimismo, para profundizar en los procesos internos de gestión de personas, se realizaron entrevistas al personal operativo, personal con cargos de coordinación o dirección y personal responsable de las áreas de capacitación y recursos humanos. Los resultados de las entrevistas contribuyeron a ampliar la información obtenida mediante las encuestas.

Finalmente, se realizó un análisis estadístico de sueldos y salarios de agentes del Ministerio Público y su relación con el costo de vida, así como un análisis del ejercicio de los recursos de capacitación a través de un grupo focal y solicitudes de acceso a la información al Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública (SESNSP).

Figura 3: Insumos para la construcción del diagnóstico





3. Hallazgos

Algunos de los hallazgos más significativos de este diagnóstico se muestran a continuación:

a) Percepción de las y los agentes de Ministerio Público

Planeación

⇒ Planeación institucional: a pesar de que muy pocas instituciones cuentan con una política de persecución penal, el 82.9% de los y las participantes refieren que su institución tiene lineamientos o directrices que establecen sus prioridades en la investigación y la persecución de los delitos.

Organización del trabajo

⇒ Modelos de gestión: el 72.7% de las y los participantes refiere que su institución cuenta con un modelo de gestión el cual contiene la definición de los procesos operativos y atribución de responsabilidades.

⇒ Manuales de puesto: si bien las y los entrevistados reconocen la existencia de reglamentos internos de las fiscalías y la existencia de manuales de puesto, no tienen claridad sobre si estos modelos y lineamientos responden a la planeación estratégica de la fiscalía.

Gestión del empleo

⇒ Procesos de ingreso: el 65.6% de las personas encuestadas afirmó que presentó un examen de conocimientos, 65.4% una entrevista, 60.2% control de confianza, 47% un examen psicométrico, 40.4% un curso de preparación 39.3% un examen de habilidades y 2.9% ninguna actividad.

⇒ Evaluación de habilidades: solo cerca del 40% de las personas encuestadas afirmaron haber pasado por una evaluación de habilidades en el proceso de selección.

Gestión del rendimiento

⇒ Rendimiento institucional: de las personas encuestadas, 66% afirmaron que su institución cuenta con algún mecanismo de evaluación del desempeño que dé seguimiento a las metas institucionales, mientras que el 12% señaló que no y un 21.8% respondió no saber si existe tal mecanismo.

⇒ Rendimiento individual: 72% de las y los encuestados afirmó que las evaluaciones de desempeño se realizan de manera periódica, mientras que el otro 27.9% señaló que no. De las y los agentes de Ministerio Público que tomaron la entrevista, la mitad señalaron desconocer si existe este tipo de evaluación y, en uno de los estados, señalaron que el área de visitaduría revisa su desempeño en audiencias.

⇒ Indicadores del rendimiento individual: 76.1% de las personas encuestadas consideró que son tomados en cuenta indicadores relacionados con la solución de casos, el 46.4% señaló los relacionados con el número de casos atendidos, un 32% la satisfacción de víctimas, el 33.6% indicadores asociados al tiempo de resolución de casos y un 32% los relacionados con el cumplimiento de procesos internos.



⇒ Evaluación vinculada a objetivos: la información capturada en entrevistas y encuestas coincide en que no se lleva a cabo una evaluación individual de desempeño que esté vinculada a los objetivos y metas del puesto e institucionales. Las evaluaciones se suelen llevar a cabo por unidades de trabajo, por tanto, la retroalimentación que las y los operadores reciben de forma individual suele ser esporádica y no tiene un formato establecido ni una periodicidad determinada, ya que surge de manera orgánica durante la práctica de sus funciones.

Gestión de la compensación

⇒ Competitividad salarial: el 59.1% de las y los agentes encuestados considera que su salario está por debajo de otros trabajos similares y del mercado laboral, mientras que el 36.9% considera que es competitivo. Únicamente el 3.9% percibe que su salario está por encima.

⇒ Equidad salarial respecto a tareas: el 50.5% de las personas encuestadas considera que su salario no es equitativo en relación a las tareas y responsabilidades que les competen. Al respecto, en las entrevistas, las y los agentes del Ministerio Público refirieron que en ocasiones su jornada laboral excede las 50 horas semanales sin que esto se refleje en un incremento salarial o bono por horas extras.

Gestión del desarrollo

⇒ Procesos para acceder a promociones: dentro de los procesos por los que tuvieron que pasar para acceder a promociones, las y los encuestados identifican los siguientes: entrevista (61.1%), control de confianza (56.2%), examen de conocimientos (56.9%), examen de habilidades (39%), examen psicométrico (36.5%) y cursos de preparación para el puesto de la promoción (31.9%).

⇒ Planeación de esquemas de capacitación: de acuerdo a las entrevistas, se concluye que las necesidades de capacitación son identificadas por las personas responsables o titulares de las áreas o unidades. En algunos casos, se toman en cuenta los resultados de las evaluaciones de desempeño, pero esto depende del tipo de indicadores que se establezcan en el modelo de monitoreo y evaluación del desempeño.

⇒ Plan individualizado de carrera: únicamente el 42.5% de las y los encuestados refirió haber tenido oportunidad de definir un programa individual de carrera.

Gestión de las relaciones humanas y sociales

⇒ Prevención, atención y sanción de casos de violencia: el 26.5% de las personas encuestadas señaló que desconocía la existencia de mecanismos de denuncia para casos de hostigamiento y acoso al interior de la institución y el 11.8% señaló que no existen en la fiscalía para la que laboran.

⇒ Área encargada de atención a casos de violencia: el 65.1% de las personas señalaron que cuentan con órganos específicos para atenderlas; el 12.3% expresaron que quien lo resolvía era la persona titular del área en la que se haya presentado el caso y el 22.5% mencionaron diversas áreas de la fiscalía como las visitadurías generales y las áreas de control interno.



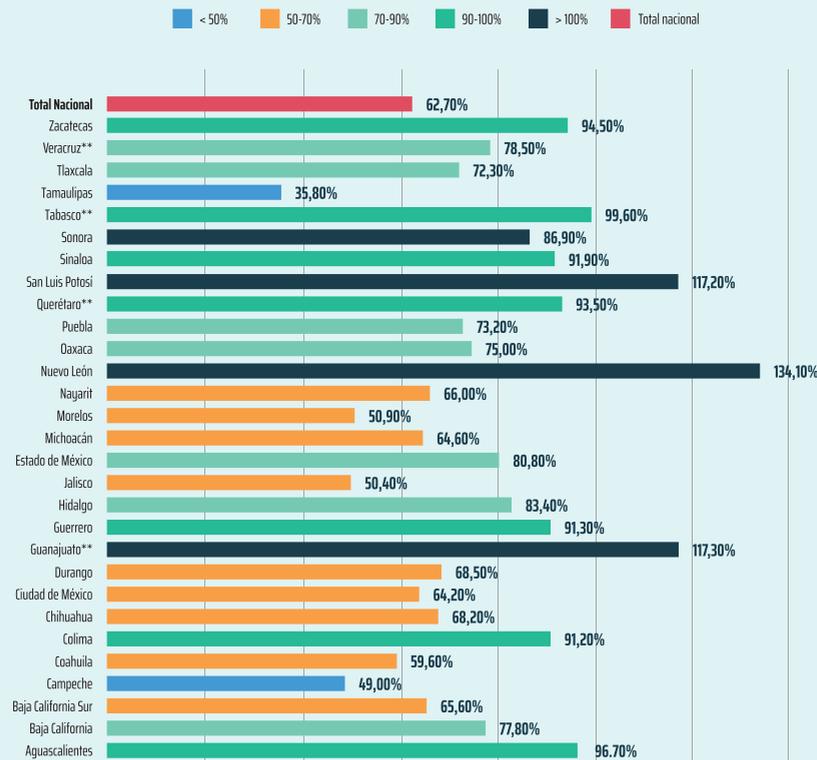
b) Análisis de sueldos y su relación con el costo de vida

Para este análisis se realizó una comparativa entre dos instrumentos estadísticos del INEGI. El primero fue el Censo Nacional de Procuración de Justicia Estatal (CNPJE); es un ejercicio anual que provee información estadística sobre la gestión y desempeño de la Procuraduría General de Justicia o Fiscalía General de cada estado. La información ahí recuperada se comparó con la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares (ENIGH), un ejercicio bienal que incluye información sobre la procedencia de los ingresos en los hogares y su distribución.

De esta forma, conocemos que, a nivel nacional en 2018, la mayoría de las y los agentes del Ministerio Público, (2,285 agentes que representan aproximadamente al 36% del

total), contaba con un salario ubicado entre 15,001 a 20,000 pesos mexicanos, mientras que el 20% gozaba de un salario entre los 25,001 y 30,000 pesos. A su vez, para el mismo año, de acuerdo a la ENIGH, el gasto por hogar promedio a nivel nacional se encontraba en \$31,913 pesos mexicanos y el gasto por persona en \$8,864 pesos. Considerando el salario con el que cuentan la mayoría de las y los agentes del Ministerio Público en el país, con su salario se alcanza a cubrir un 63% del gasto estimado para un hogar (véase figura 1). Por otro lado, del total de agentes del Ministerio Público registrados en todo el país, el 2% (158 agentes) recibía un salario menor al gasto estimado por persona mientras que el 11% (891) se encontraba justo por encima del mismo.

Gráfica 1. Porcentaje de gastos por hogar cubierto por el salario de agente de Ministerio Público por entidad federativa (2018)





c) Ejercicio de recursos de capacitación

A partir del análisis de una solicitud de información realizada al SESNSP en marzo de 2021 y de la información que nos compartió el grupo focal desarrollado, se identifican los siguientes retos para la gestión de recursos de capacitación por las instituciones de procuración de justicia:

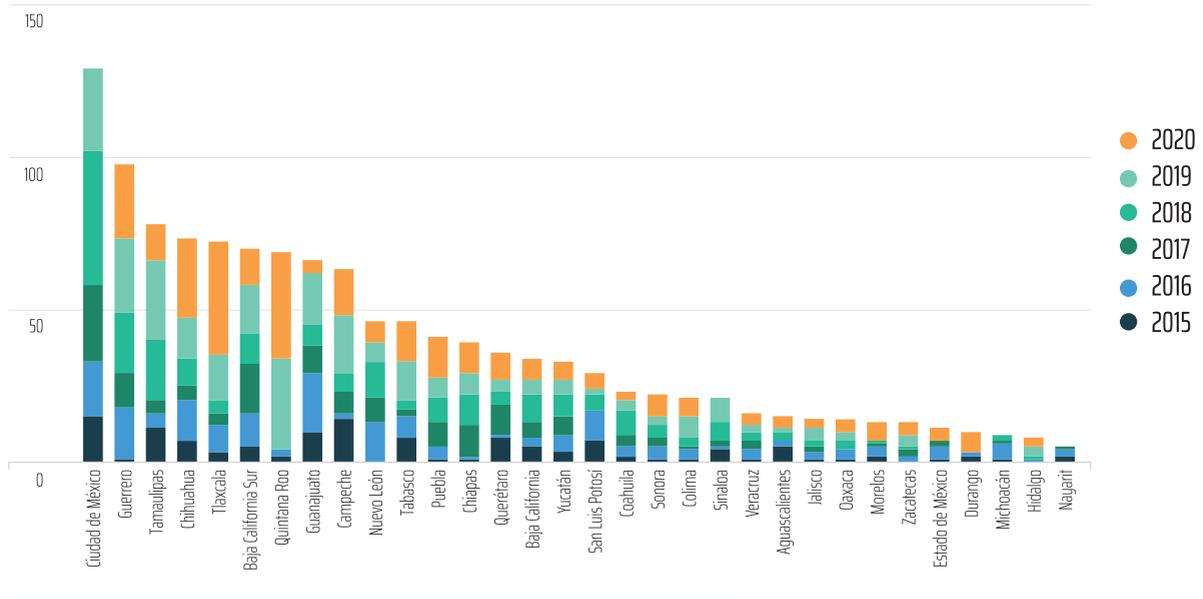
Recursos utilizados para la capacitación.

Los recursos de los que disponen las instancias de procuración de justicia para la capacitación provienen principalmente de dos fuentes de recursos: 1) los recursos federales solicitados al Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública (SESNSP) mediante el Fondo de Aportaciones para la Seguri-

dad Pública (FASP), y 2) el recurso estatal o propio. Este último es limitado, ya que no tiene que ver con recursos económicos sino con recursos institucionales o cooperativos con otras instituciones gubernamentales, autónomas, educativas o de la sociedad civil.

De 2015 a 2020 hubo 1252 proyectos orientados a agentes del Ministerio Público. Sin embargo, existe una distancia cuantitativa significativa entre el número de capacitaciones impartidas por cada entidad (véase figura 2). Esto puede ser resultado del número de operadores y operadoras de las fiscalías y los obstáculos del proceso para acceder a los recursos.

Gráfica 2· Capacitaciones impartidas por año de acuerdo a cada entidad federativa (2015-2020)



Fuente: Solicitud de acceso a la información en marzo de 2021 al SESNSP.



Temporalidad para el uso de recursos federales

La aprobación de los recursos federales y su ejercicio se puede llevar a cabo solo durante el segundo semestre del año, ya que los procedimientos administrativos para disponer de ellos impiden que se pueda ejecutar antes. De manera que la disponibilidad de los recursos puede no estar alineada con las necesidades de capacitación y los procesos de gestión del empleo.

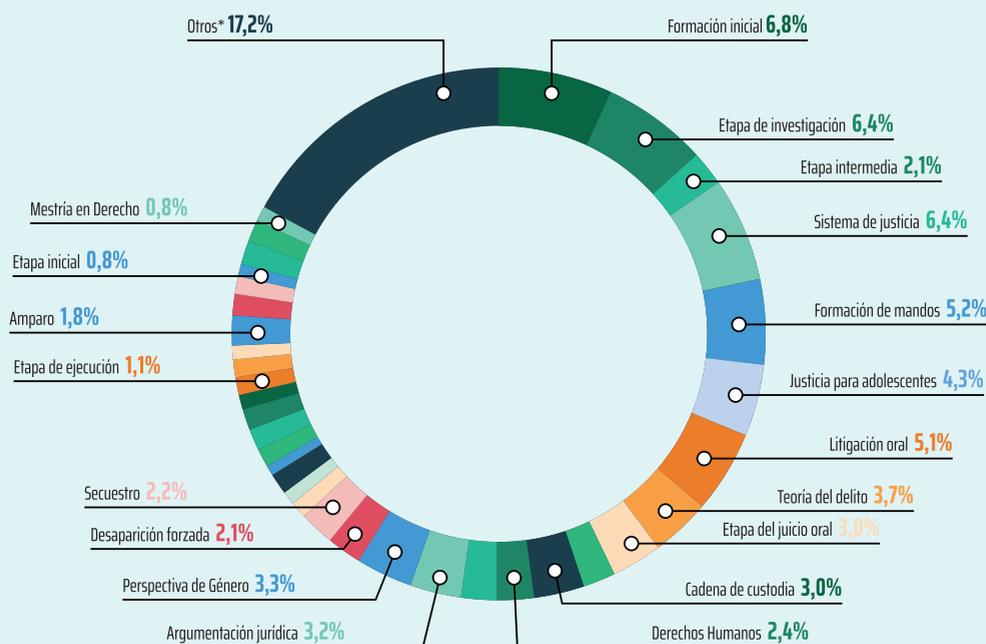
Contenidos impartidos

Los programas de capacitación impartidos con presupuesto federal deben

estar alineados al Programa Rector de Profesionalización (PRP). Por tanto, es probable que las necesidades de capacitación que son propias de la institución no puedan ser atendidas. Asimismo, no existe una continuidad temática que permita a las y los agentes profundizar y actualizar su conocimiento.

De los 1259 proyectos de capacitación en este periodo, el 6.8% representa la formación inicial de personal aspirante y activo, mientras que en segundo lugar se encuentran dos rubros: etapa de investigación y sistema de justicia, ambos con 6.4% (véase figura 3).

Gráfica 15. Frecuencia de capacitaciones a nivel federal a nivel nacional (2015-2020)



Fuente: Solicitud de acceso a la información en marzo de 2021 al SESNSP¹.

En el rubro de Otros están agrupados aquellos temas en los que se impartieron menos de 10 capacitaciones en todo el país, entre ellas ética, derecho electoral, extinción de dominio, reparación del daño, atención a personas ofendidas del delito y testigos, delincuencia organizada, derechos de las personas migrantes, atención a personas con discapacidad, entre otros.



Diagnósticos de necesidades de capacitación

En términos generales, para la identificación de necesidades de capacitación de las fiscalías y procuradurías pocas veces son consideradas fuentes de información objetivas que recuperen las áreas de oportunidad en la formación de las y los agentes, tales como resul-

tados de evaluaciones, el estatus de los planes individuales de carrera, perfiles de puestos por competencias o resultados de las evaluaciones de desempeño. La determinación de los proyectos de capacitación atiende a la percepción del personal operativo y directivo, que en ocasiones se recupera a través de encuestas en el área.

4. Recomendaciones

A través de la investigación y el seguimiento realizado al SPC de las instituciones de procuración de justicia, se han encontrado avances, así como grandes desafíos que enfrentan en la actualidad. De aquí que, a partir de las recomendaciones generadas, se busca proveer de herramientas en la gestión de personas, que sirvan en la construcción o fortalecimiento del SPC.

Las principales recomendaciones de cada subsistema se presentan a continuación. Para la versión completa y desglosada de las recomendaciones, se puede consultar el documento general de la investigación.

Subsistema 01: Planeación

⇒ Vincular la planeación de recursos humanos con una planeación estratégica institucional y la política de persecución penal.

⇒ Integrar un sistema de información que permita a las fiscalías identificar las necesidades y mejorar la toma de decisiones en la gestión de personas. Esto, tomando en cuenta la información de identificación, trayectoria y desempeño que permita evaluar los méritos del personal en los procesos de selección interna.

Subsistema 02: Organización del trabajo

⇒ Desarrollar e implementar modelos de organización alineados a la planeación estratégica, de acuerdo con la estructura organizacional, objetivos, funciones y resultados esperados.

⇒ Elaborar perfiles de puestos por competencias que comprendan los requisitos formales de acceso al cargo, como la escolaridad y años de experiencia. Además, deben incluir las competencias requeridas para el desarrollo de sus funciones y el logro de los objetivos planteados, es decir, los conocimientos, habilidades y actitudes. Al respecto, el CEEAD desarrolló una propuesta de perfil de puesto de agente del Ministerio Público con base en competencias, estándares e indicadores desarrollados en el perfil referencial para la evaluación de competencias del proyecto CEJUME.

Subsistema 03: Gestión del empleo

⇒ Mantener los procesos de contratación a través de convocatorias abiertas y públicas, además de las convocatorias cerradas existentes. Esto, con el objetivo de atraer talento y realizar la contratación



de acuerdo con el perfil por competencias. En el documento en extenso se presenta un ejemplo de guía de comunicación pública para la oferta de empleo.

⇒ Establecer un sistema de evaluación de méritos que sea objetivo, imparcial y con un enfoque de igualdad de oportunidades, que brinde certeza y seguridad en la selección de las personas con las mejores cualidades para el desarrollo de la función.

⇒ Hacer uso de acciones afirmativas en los procesos de selección, acompañadas de acciones de apoyo y contención. Esto para incorporar mecanismos que garanticen la igualdad de oportunidades desde un enfoque de género, poniendo especial cuidado en los grupos históricamente en situación de vulnerabilidad.

⇒ Establecer políticas institucionales que incorporen la perspectiva de género e interseccionalidad en los procesos de gestión de recursos humanos. Para ello, es importante crear bases de datos que permitan diferenciar brechas o posibles sesgos entre mujeres y hombres, así como generar planes de acción para reducir la desigualdad en los procesos gestión de las personas.

Subsistema 04: Gestión del rendimiento

⇒ Establecer un sistema de evaluación del desempeño institucional asociado a la planeación estratégica que comprenda indicadores de gestión, de resultado y de impacto.

⇒ Desarrollar indicadores de desempeño individual por área y puesto a partir del sistema de evaluación del desempeño institucional.

⇒ Asegurar que la institución cuente con mecanismos de retroalimentación de acuerdo con los resultados de des-

empeño, que sean periódicas y orientadas a fortalecer las competencias, el desempeño y los resultados.

Subsistema 05: Gestión de la compensación

⇒ Definir sueldos a partir de la naturaleza del puesto y el nivel de responsabilidad que conlleva, procurando la equidad salarial horizontal y vertical.

⇒ Realizar estudios de mercado de los rangos salariales que utilizan en puestos cuyas responsabilidades sean similares a las del puesto en cuestión, para procurar que persista una competitividad salarial con el objetivo de atraer y retener talento.

⇒ Establecer un sistema de incentivos y estímulos económicos y no económicos asociados al desempeño individual, para fortalecer el sentido de pertenencia, responsabilidad y permanencia institucional. Este sistema debe ser conocido por el personal y llevar a cabo una evaluación del impacto de estos con el desempeño.

⇒ Implementar un esquema de reconocimientos que no requieran inversión de presupuesto económico, tales como la entrega de diplomas y reconocimientos al servicio y el mérito. Tales como el otorgamiento de diplomas para el personal que haya cumplido con ciertos requisitos o cumplido cierta cantidad de tiempo en la fiscalía, o ceremonias de premiación en las que se reconozca el trabajo del personal.

Subsistema 06: Gestión del desarrollo

⇒ Establecer un modelo de desarrollo laboral en donde se le permita al personal conocer la estructura organizacional, los perfiles de puesto, los requisitos para promoción y gestionar sus expectativas de crecimiento.



⇒ Establecer un Plan Anual de Capacitación orientado a los objetivos y metas institucionales, a partir de la identificación de necesidades de capacitación. La identificación de necesidades debe incluir fuentes objetivas, como los resultados de evaluaciones de desempeño y resultados de procesos de formación.

⇒ Implementar evaluaciones de impacto de las capacitaciones en el desempeño del personal.

⇒ Desarrollar planes individuales de carrera con base en el modelo de desarrollo profesional y los objetivos individuales e institucionales.

⇒ Implementar procesos de certificación de competencias profesionales, como una herramienta en la profesionalización del personal, y que puede establecerse como requisito para acceder a determinados cargos o promociones.

Subsistema 07: Gestión de las relaciones sociales y humanas

⇒ Desarrollar políticas institucionales para mejorar el clima y entorno laboral.

⇒ Procurar espacios y coordinar actividades que promuevan el sentido de pertenencia, la resolución de conflictos a través de la mediación y conciliación, el trabajo en equipo, el liderazgo y el compromiso con sus labores y la ciudadanía.

⇒ Establecer mecanismos para la prevención, atención y sanción del acoso y hostigamiento sexual, distintos a los mecanismos institucionales de procuración de justicia.

Subsistema 08: Organización de la función de recursos humanos

⇒ Contar con un área responsable de la implementación y seguimiento del SPC. Esta unidad debe gozar de autonomía, así como de capacidad técnica y presupuestal para llevar a cabo sus funciones. Es decir, en el marco de la ley orgánica y la estructura organizacional, el área responsable del SPC deberá ser independiente de áreas operativas o administrativas. Y con relación a la capacidad técnica, esta unidad deberá contar con personal competente y suficiente para atender los procesos que conlleva la gestión de personas, así como el presupuesto anual para dar seguimiento y fortalecer el SPC.



Centro de Estudios sobre la Enseñanza
y el Aprendizaje del **Derecho**, A.C.

Esta publicación es resultado del trabajo conjunto del equipo de investigación del Centro de Estudios sobre la Enseñanza y el Aprendizaje del Derecho, A.C. (CEEAD) y la colaboración de las instituciones de justicia y operadores que contribuyeron para generar la información que aquí se presenta.

Coordinación

Lila Zaire Flores Fernández

Equipo de investigación

Carla González Galván

Irais Monserrat Santillán Rosas

Lila Zaire Flores Fernández

María Camila Ducón Corzo

María Paula Omaña Tijerina

Martha Paola Fernández Lozano

Edición

Cynthia Pamela Ovalle Saldaña

Diseño editorial

Daniela Campos



Este proyecto fue posible gracias al subsidio otorgado por el Departamento de Estado de los Estados Unidos de América por conducto de la Oficina Internacional de Asuntos Antinarcóticos y Procuración de Justicia (INL). Su contenido es responsabilidad de las autoras y no representa necesariamente la postura del Departamento de Estado de los Estados Unidos de América.

CEEAD

Centro de Estudios sobre la Enseñanza
y el Aprendizaje del Derecho, A.C.

Dirección:

Miguel Nieto 440 Sur, Colonia Centro
Monterrey, N.L. C. P. 64000

Teléfonos:

+52(81) 17661198
+52(81) 20550628

Correo electrónico:

info@ceed.org.mx

 ceead

 @ceed

 ceead

 @ceed.org.mx

 ceead

www.ceed.org.mx