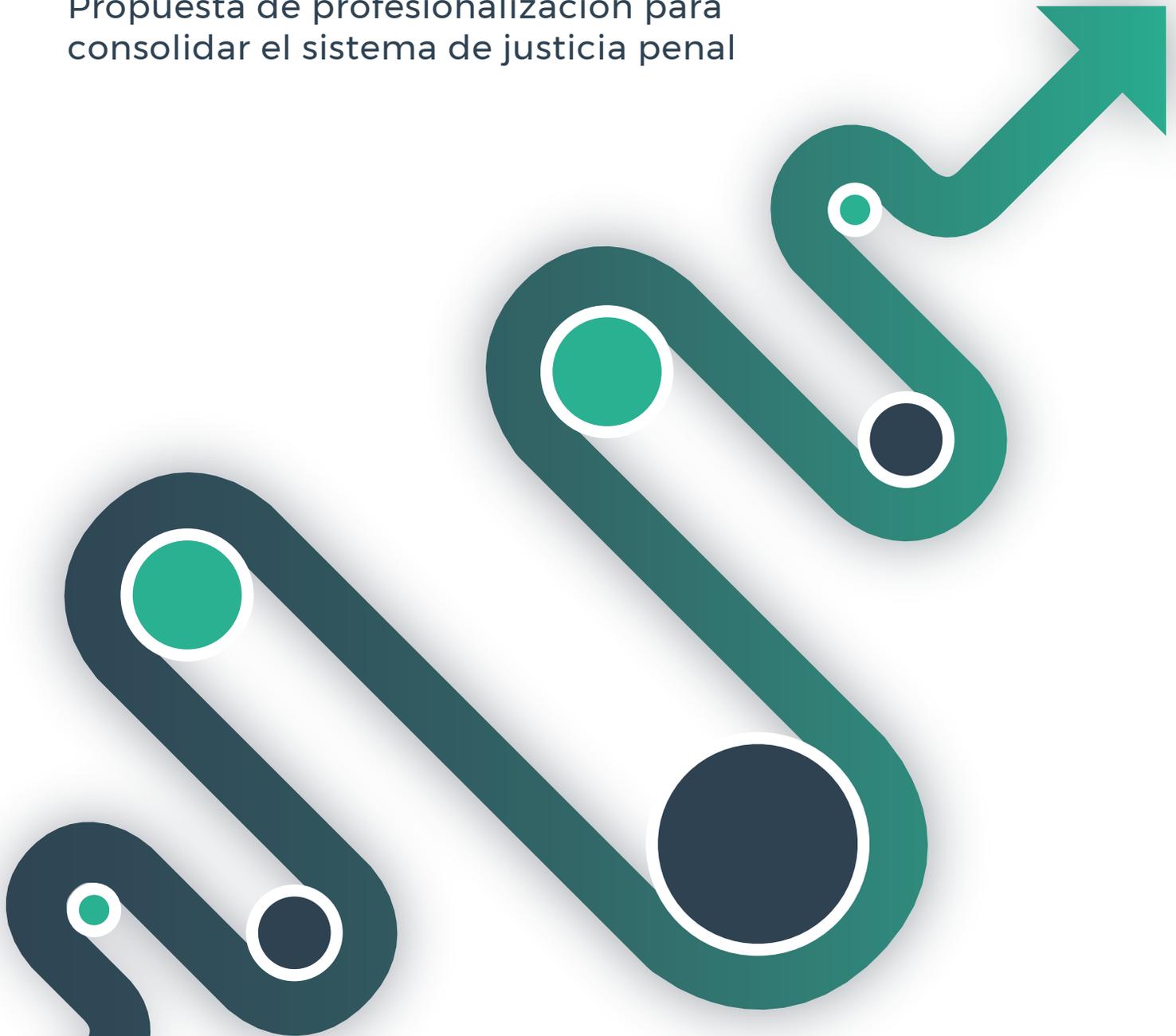




Certificación
para la **Justicia**
en **México**

Enfoque y metodología del proyecto **CEJUME**

Propuesta de profesionalización para
consolidar el sistema de justicia penal



Este material 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 Antinarcoóticos y Procuración de Justicia (INL)



CEEAD

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



Certificación para la Justicia en México

Enfoque y metodología del proyecto CEJUME

Propuesta de profesionalización para
consolidar el sistema de justicia penal

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

Miguel Nieto 440 Sur Colonia Centro Monterrey,
Nuevo León C.P. 64000

Primera edición: 2021

ISBN: 978-607-99373-4-8

Coordinación:

Lila Zaire Flores Fernández

Redacción:

Martha Paola Fernández Lozano
e Irais Monserrat Santillán Rosas

Revisión editorial:

Cynthia Pamela Ovalle Saldaña

Diseño editorial:

Borde Jurídico A.C.

La distribución de este documento es sin fines de lucro. Su contenido puede ser descargado, copiado o impreso para uso personal, académico o de investigación, entre otros, siempre y cuando se brinde el reconocimiento a las autoras, así como al CEEAD como fuente de información.

El formato digital del documento se encuentra disponible en www.cejume.mx para su descarga.

CEEAD

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

Este material 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)





Contenido

1. INTRODUCCIÓN	4
2. ¿DE DÓNDE SURGE CEJUME?	6
3. ¿A QUIÉN ESTÁ DIRIGIDO?	10
3.1 Ministerio Público	12
3.2 Defensa penal	12
3.3 Asesoría jurídica de víctimas	13
3.4 Personal facilitador de los MASC	13
3.5 Personal capacitador en el SJPA	14
4. EL PROYECTO	15
4.1 Primeros pasos y perspectivas transversales	17
4.1.1 Enfoque colaborativo del proyecto	18
4.1.2 Los ejes transversales dentro de CEJUME	20
4.1.2.1 Lineamientos de Derechos Humanos	21
4.1.2.2 Lineamientos de Perspectiva de Género	23
4.1.2.3 Lineamientos de Ética y Responsabilidad Profesional	24
4.1.3 Enfoque formativo del proyecto CEJUME	25

4.2	Construir voluntad política para la implementación del modelo de certificación	27
4.2.1	Redes de colaboración	27
4.2.2	Estrategia de comunicación	29
4.3	Diseñar un modelo de certificación de competencias profesionales	30
4.3.1	Diseñar instrumentos de evaluación de conocimientos y habilidades	31
4.3.1.1	Consejo Asesor de Evaluación	32
4.3.1.2	Evaluación de conocimientos	33
4.3.1.2.1	Examen de Conocimientos del Sistema Penal Acusatorio (EXMIDA)	35
4.3.1.2.2	Examen de Conocimiento para Personas Facilitadoras en Mecanismos Alternos de Solución de Controversias (EXMASC)	36
4.3.1.3	Evaluación de habilidades	37
4.3.1.3.1	Evaluación de habilidades para agente del Ministerio Público	44
4.3.2	Diseñar cursos de preparación para la evaluación	48
4.3.2.1	Cursos de preparación para la evaluación de conocimientos	50
4.3.2.1.1	Curso de Preparación para EXMIDA	51
4.3.2.2.1	Curso de Preparación para EXMASC	53
4.3.2.2	Cursos de preparación para la evaluación de habilidades	55
4.3.2.2.1	Curso de preparación para la Evaluación de Habilidades para Agente del Ministerio Público (CHAMP)	57
4.3.2.3	Cursos complementarios para fortalecer las competencias de las y los operadores	60
5.	RETOS Y LECCIONES APRENDIDAS	63
	Reto 1	64
	Reto 2	65
	Reto 3	66
	Reto 4	67
	Reto 5	68
6.	AVANCES EN LA IMPLEMENTACIÓN	71
7.	MENSAJE FINAL	75
8.	BIBLIOGRAFÍA	79
9.	AGRADECIMIENTOS	82

Introducción

Esta publicación es resultado de un aprendizaje colectivo entre el Centro de Estudios sobre la Enseñanza y el Aprendizaje del Derecho (CEEAD), el Departamento de Estados Unidos a través de la Oficina Internacional de Asuntos Antinarcóticos y Procuración de Justicia (INL), las instituciones de justicia, personal operativo del sistema de justicia penal, organizaciones de la sociedad civil, profesionistas del ámbito privado y demás actores y actoras que han decidido sumarse al proyecto de Certificación para la Justicia en México (CEJUME).

El CEEAD se ha caracterizado por emprender proyectos de investigación y desarrollar e implementar iniciativas para transformar la educación jurídica y el ejercicio profesional del derecho, que contribuyan a la consolidación del Estado de derecho en México. El compromiso social y la especialización del equipo de trabajo, así como la innovación, el enfoque interdisciplinario y la disposición para colaborar con otras instituciones y personas expertas son algunos de los factores que lo distinguen.

Bajo este mismo propósito surge CEJUME, cuyo principal objetivo es mejorar la seguridad ciudadana y contribuir a la consolidación del sistema de justicia penal acusatorio en México, fortaleciendo los procesos de formación y profesionalización de las y los operadores del mismo. Ello, mediante el diseño e implementación de un modelo

de capacitación y evaluación para la certificación de personas con funciones de agentes del Ministerio Público, defensa penal, asesoría jurídica de víctimas, facilitadoras de mecanismos alternos de solución de controversias penales y personal capacitador de estos perfiles. Al respecto, el CEEAD ha trabajado en generar voluntad política para implementar el modelo de certificación y para diseñar y construir un modelo de certificación de las competencias profesionales con las que debe contar el personal operativo del sistema de justicia penal.

Para este proyecto, al ser un precedente en la profesionalización jurídica de nuestro país, se consideró pertinente elaborar un ejercicio de documentación que permitiera reconstruir el proceso histórico, sistemático y metodológico de los procesos internos que influyen en el mismo. Este documento pretende compartir los conocimientos, experiencias y lecciones aprendidas resultado de este esfuerzo colaborativo. Los objetivos detrás de este libro consisten en:

- a) Recuperar el proceso de construcción y diseño del proyecto;
- b) Compartir los aprendizajes con otras instituciones, organizaciones de la sociedad civil y personas actoras interesadas;
- c) Compartir los factores innovadores que han surgido como producto de los procesos de diseño y construcción; y
- d) Detallar las orientaciones metodológicas para guiar el trabajo técnico que se requiere en las fases de diseño y desarrollo de los instrumentos de evaluación de aprendizaje y desarrollo de competencias, tanto en el ámbito académico como profesional.

Dentro de estas páginas se podrá encontrar una presentación sintética del contexto en el cual surgió el proyecto, su enfoque y los objetivos planteados. A su vez, aquellas actividades que se han realizado para la construcción del modelo de certificación de competencias profesionales, conocimientos y habilidades propuesto por el CEEAD como una apuesta para consolidar el SJPA en México. Resaltan aquellos aspectos indispensables que caracterizan el proyecto y las metodologías implementadas para llevarlas a cabo. Finalmente, se comparten los retos a los que se ha enfrentado el proyecto, algunas de las estrategias implementadas y lecciones aprendidas al respecto, así como los avances de la implementación.

Es gracias a la participación de todo el equipo que hace posible CEJUME, los documentos de trabajo, las minutas, los informes, los procesos documentados, los instrumentos construidos, los resultados de las certificaciones ya concluidas y la experiencia y memorias de las y los colaboradores, que se construyó este esfuerzo para sistematizar la información y compartir las experiencias y lecciones aprendidas alrededor de su diseño, construcción e implementación.

¿De dónde surge CEJUME?

El compromiso asumido por el Estado mexicano a partir de la reforma constitucional del 2008 trajo transformaciones estructurales en la procuración e impartición de justicia, mismas que van más allá de una reforma normativa y de la implementación del sistema de justicia penal acusatorio (SJPA). Ha significado, por un lado, consolidar el sistema en términos normativos, de infraestructura, equipamiento, modelos de gestión y capacitación del personal y, por el otro, hacer frente a circunstancias políticas, económicas, culturales y sociales que con el cambio de paradigma se cuestionaban. A esta reforma del SJPA se sumó la reforma constitucional del 2011 en materia de derechos humanos, que vino a complementar los principios y propósitos que se pretendían lograr con el nuevo sistema de justicia.

Con el objetivo de coadyuvar a la transformación de un sistema inquisitorio mixto a uno acusatorio adversarial, se constituyó en octubre de 2008 un órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Gobernación: la Secretaría Técnica del Consejo de Coordinación para la Implementación del Sistema de Justicia Penal (SETEC). La SETEC estaría encargada, durante el periodo de transición, de ejecutar acuerdos, apoyar y coadyuvar con las autoridades federales y locales en el diseño de reformas;



cambios organizacionales y modelos de gestión; modelos para la construcción y operación de infraestructura; capacitación para las y los juzgadores y personas actoras y operadoras del SJPA; apoyo para la creación de herramientas metodológicas de planeación; seguimiento y evaluación para la implementación del nuevo sistema de justicia penal, entre otros.

Los primeros esfuerzos por parte de la SETEC, en el periodo de 2009 a 2012, estuvieron dirigidos al convencimiento político de los estados y a capacitaciones que explicaran en términos generales en qué consistía la reforma y sus implicaciones; a la implementación a partir de reformas legislativas a nivel federal y local; a la modernización y suficiencia de infraestructura física y equipamiento tecnológico; y a la reorganización institucional y de los modelos de gestión (SETEC, 2012, págs. 37-45).

Posteriormente, en el último periodo de implementación de la reforma (2013-2016), un eje fundamental fue la capacitación básica y especializada de las y los operadores mediante la Plataforma Educativa en línea, pero sin un proceso de seguimiento y monitoreo. De forma simultánea, se instrumentaron procesos de certificación abocados al personal docente y capacitador de los diferentes perfiles de las y los operadores del SJPA, es decir: agentes del Ministerio Público, defensores y defensoras, jueces y juezas, personas mediadoras y conciliadoras, peritos, policías y personal del sistema penitenciario, mediante la aplicación de un examen nacional (SETEC, 2016, págs. 177-190).

En diciembre de 2016, el Programa Rector de Profesionalización (PRP), una de las acciones estratégicas para el desarrollo y fortalecimiento de la capacitación y profesionalización de personas operadoras de instituciones policiales, procuración de justicia y sistema penitenciario, fue sometido por el Consejo Nacional de Seguridad Pública a una primera fase de actualización a partir de las nuevas necesidades de capacitación detectadas con la transición al SJPA. Fue aprobada en el acuerdo 03/XLI/16 en el que, entre otros aspectos, exhortaba a todas las entidades federativas a implementar el PRP con apego a los principios del SJPA y al Código Nacional de Procedimientos Penales.

Concluido el periodo de transición, el Consejo Nacional de Seguridad Pública (CNSP) aprobó que el Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública (SESNSP) fungiera como enlace para avanzar en la consolidación y fortalecimiento del SJPA. Para cumplir con la encomienda, el Secretariado Ejecutivo diseñó una estrategia en el Programa 2017, implementando 10 acciones identificadas como prioritarias,¹ entre ellas la profesionalización y la evaluación de las y los operadores del mismo, de acuerdo al PRP, que atendiera a aquello que no se resolvió ni con la reforma, ni con la capacitación, ni con los modelos de gestión.

¹ Las 10 acciones consistieron en simplificar el informe policial homologado, impulsar los mecanismos alternativos de solución de controversias y las unidades de atención temprana, impulsar las unidades estatales de policía procesal, profesionalizar y actualizar a policías, peritos, ministerios públicos y personal del sistema penitenciario, fortalecer la figura de las y los asesores jurídicos de víctimas, fortalecer las unidades de medidas cautelares, racionalizar recursos humanos y financieros conforme a los modelos de gestión, diseñar e implementar indicadores que evalúen la operación del sistema, avanzar en la implementación del sistema integral de justicia para adolescentes e impulsar un modelo nacional homologado de justicia terapéutica en la ejecución de sanciones penales (SESNSP, 2017).

El 2017 fue crucial para la consolidación de los compromisos de cara a la evaluación de las y los operadores del sistema de justicia penal. El Secretariado Ejecutivo participó en la Segunda Reunión Anual de Socios Implementadores de las Oficinas de Antinarcóticos y Aplicación de la Ley de la Embajada de Estados Unidos de América y tuvo una reunión con el titular de esta oficina en donde presentó el proyecto de Evaluación de Docentes y Operadores del Sistema de Justicia Penal, consistente en el desarrollo y aplicación de exámenes de alto nivel para la acreditación de conocimientos, habilidades y destrezas del personal operativo y capacitador. A través de esta reunión, se acordó que dicho proyecto se llevaría a cabo mediante el apoyo de la Oficina Internacional de Asuntos Antinarcóticos y Procuración de Justicia (INL) entre el SESNSP y la Embajada de Estados Unidos de América (SEGOB y SESNSP, 2018, págs. 28-31).

El acuerdo prosperó a la Cuadragésima Segunda Sesión Ordinaria del Consejo Nacional de Seguridad Pública, en la que el CNSP instruyó al SESNSP desarrollar los instrumentos necesarios para evaluar de forma homologada los conocimientos, habilidades y destrezas en el sistema de justicia penal (DOF, 2017, Acuerdo 05/XLII/17).

A pesar de estos esfuerzos realizados desde la fase de implementación del SJPA, gran parte de los procesos de capacitación implementados por los estados se focalizaron en determinados sectores y funciones específicas, sin que existiera un monitoreo y estandarización de los contenidos y de la calidad de las capacitaciones. Al respecto, el apoyo técnico y financiero de la cooperación internacional ha cobrado un papel importante. En específico, el INL desde el 2011 ha enfocado sus objetivos al fortalecimiento de las capacidades de las instituciones policiales, el mejoramiento de los procesos judiciales y el Estado de derecho.

En noviembre de 2017, el INL y la Embajada de Estados Unidos, a partir de un acuerdo bilateral entre el gobierno mexicano y el estadounidense, emitió una convocatoria dirigida a organizaciones de la sociedad civil con experiencia en el área de estudio y enseñanza del derecho, así como en el desarrollo de evaluaciones y exámenes para llevar a cabo un proyecto que buscara mejorar la seguridad ciudadana mediante la planificación y desarrollo de evaluaciones y certificaciones estandarizadas de las y los actores del sector de la justicia mexicana en el ámbito penal.

Esta convocatoria permitió la construcción del proyecto **“Certificación de la Justicia en México” (CEJUME)**. Este proyecto daba respuesta tanto a los objetivos medulares de la convocatoria, como a una necesidad que enfrentaba el país y de la que el CEEAD, como institución especializada en la enseñanza del derecho y con una visión integral en la formación y capacitación de las y los profesionistas del derecho, venía ocupándose con antelación. Esto a partir del desarrollo de otros programas y proyectos tales como el Examen Diagnóstico de Conocimientos y Habilidades en el Sistema Procesal Penal Acusatorio (EXSIPA), Reforma de Justicia y Educación Jurídica.

Sin desconocer los procesos formativos ya implementados en las instituciones de justicia, CEJUME busca identificar las áreas de oportunidad en la capacitación del personal para que puedan invertir los recursos de manera más eficiente; contribuir a la consolidación del SJPA a través del reconocimiento y fortalecimiento de los conocimientos, habilidades y aptitudes de quienes operan la maquinaria del sistema de justicia; y proporcionar herramientas de evaluación y certificación para desarrollar un servicio profesional de carrera objetivo e imparcial focalizado a las necesidades individuales e institucionales.

Enraizar un proyecto en estos escenarios no ha sido tarea fácil; sin embargo, la experiencia, el compromiso y el profesionalismo por parte del equipo del CEEAD en proyectos para transformar la enseñanza y el ejercicio profesional del derecho —trabajando en la consolidación del SJPA en el ámbito universitario e institucional, de la mano de la voluntad política de las instituciones de justicia y el acompañamiento y participación activa de otras organizaciones de la sociedad civil (OSC), la academia, profesionistas privados y el mismo personal operativo del SJPA— contribuyen y permiten que CEJUME avance, permanezca y alcance sus objetivos.

¿A quién está dirigido?

CEJUME es un proyecto que se enfoca en fortalecer y certificar las competencias profesionales de las personas operadoras del sistema de justicia penal en México. En este sentido, se determinó dirigir el proyecto a aquellos perfiles que operan el SJPA, tanto para que las personas accedan a la justicia como para que se tutele el debido proceso. Es decir, el proyecto está orientado a profesionistas del derecho con funciones de ministerio público, defensa penal, asesoría jurídica de víctimas, personal facilitador de los mecanismos alternos de solución de controversias (MASC), así como a quienes capacitan a estos perfiles.

Antes de CEJUME, las primeras acciones institucionales de certificación con relación a la profesionalización del personal operativo del SJPA se diseñaron para certificar al personal docente y capacitador a partir del perfil del grupo de operadores y operadoras a capacitar, pero sin una metodología de homologación de los contenidos a impartir. Posteriormente, con la actualización del Programa Rector de Profesionalización, se establecieron las políticas generales para la profesionalización, los contenidos homologados y estructurados y las unidades didácticas de enseñanza



para consolidar la formación inicial, actualización y especialización (PRP, 2017, págs. 13-14). Sin embargo, sigue siendo un área de oportunidad contar con mecanismos estandarizados y adecuados que evalúen las competencias profesionales necesarias para que el SJPA cumpla con sus objetivos.

Se optó por priorizar estos perfiles sobre otras personas intervinientes en el proceso penal, como jueces y juezas, policías, personal pericial, entre otros, a partir de la identificación de las necesidades de profesionalización. Para seleccionar estos perfiles se tomó en cuenta la experiencia del CEEAD en la enseñanza del derecho y el ejercicio profesional, para lograr con las y los profesionistas de derecho que operan en el SJPA. Una vez concluido la implementación de este proyecto, las experiencias y metodologías podrían trasladarse a los procesos de profesionalización de otros perfiles.

Esta orientación representa para el proyecto direccionar la formación y evaluación a los aspectos específicos de cada perfil. Esto es, a los conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para que puedan llevar a cabo las funciones que tienen encomendadas. Lo anterior no sería posible sin realizar un análisis de las funciones que les mandata la legislación, de los entornos en las que las realizan y de las realidades a las que se enfrentan de manera particular. En la medida en que se fortalece la profesionalización del servicio público, se edifican instituciones sólidas en las que la ciudadanía pueda confiar.

Como se señaló, CEJUME contempla la preparación y evaluación de conocimientos y habilidades. En este sentido y tomando en consideración las funciones específicas del personal operativo del SJPA, para la elaboración de los perfiles por competencias que respondan a una visión paritaria, integral y funcional, se sigue una metodología que incluye cuatro pasos:

- 1. Análisis de las actividades, funciones y aptitudes** que permiten identificar las áreas generales de conocimiento o dimensiones de la práctica para un adecuado desempeño profesional.
- 2. Construcción de competencias de cada dimensión** que ayuda a establecer aspectos cognitivos, interpersonales e intrapersonales requeridos para el ejercicio profesional.
- 3. Definición de estándares** que se desprenden de cada competencia en cada dimensión de la práctica.
- 4. Definición de indicadores de desempeño** que se desglosan de cada estándar de competencia en términos de acciones observables y medibles.



3.1 Ministerio Público

La certificación para agente del Ministerio Público se concentra en cuatro dimensiones de su práctica profesional: (1) la atención a las personas intervinientes durante el proceso para garantizar su acceso a la justicia en condiciones de igualdad; (2) la toma de decisiones estratégicas para la solución del caso; (3) la dirección de la investigación; y (4) la sustentación de sus pretensiones ante el órgano jurisdiccional para obtener una resolución favorable.² En este sentido, se construye un modelo de certificación que comprende la evaluación de los conocimientos necesarios en materia de teoría del delito, proceso penal, técnicas de litigación oral y derechos humanos a través del Examen de Conocimientos del Sistema de Justicia Penal (EXMIDA), y la evaluación de su desempeño en donde la persona evaluada selecciona y decide las muestras representativas de su trabajo, conforme las tareas determinadas, mediante un Portafolios. En este tipo de evaluación destaca la participación activa de la persona sustentante y se promueve la reflexión y autoevaluación de su desempeño.

Este modelo de certificación parte del perfil por competencias que requiere una persona para ocupar el cargo de agente del Ministerio Público e intervenir en todas las etapas del proceso penal, en términos de lo previsto por el Código Nacional de Procedimientos Penales. Sin embargo, en atención al porcentaje de casos que llegan a etapa de juicio oral, así como a los distintos modelos de organización y gestión de las instituciones de procuración de justicia, se determinó realizar dos tipos de certificaciones (A y B). En ambos casos, las y los agentes deberán completar el proceso de evaluación de conocimiento y demostrar sus competencias en dirigir una investigación y participar en audiencias. En el caso de la certificación A, las y los sustentantes deberán probar su desempeño en el litigio de audiencias preliminares, mientras que, para la Certificación B, deberán mostrar su desempeño en el litigio de audiencias de juicio oral.



3.2 Defensa penal

La certificación de defensa pública está dirigida a evaluar las competencias necesarias para ejercer una defensa técnica y adecuada que represente los intereses y derechos de la persona imputada en el proceso penal. Se enfoca en tres dimensiones de su práctica profesional: la atención a la persona imputada y personas autorizadas durante el proceso penal; el

² Véase: CEEAD. (2020b). *Perfil por competencias profesionales del personal con funciones de agente del Ministerio Público*. https://cejume.mx/wp/wp-content/uploads/2020/10/201008_Perfil_Competencias_AMP_CEJUME.pdf

desarrollo de la estrategia de defensa para garantizar el debido proceso; y la sustentación de sus pretensiones ante el órgano jurisdiccional. Al igual que en el caso de agentes del Ministerio Público, la certificación será mediante la preparación y evaluación de los conocimientos indispensables del EXMIDA, y la preparación y evaluación del desempeño de sus funciones será mediante un portafolio de evidencias.

Para la defensa solo existe un modelo de certificación, ya que en la mayoría de los modelos de organización de las instituciones de defensoría pública las y los operadores participan en todas las etapas del proceso.

3.3 Asesoría jurídica de víctimas

La certificación para quienes realizan la asesoría jurídica de víctimas está en construcción. Si bien se prevé, en términos generales, que se enfoque en evaluar los conocimientos indispensables a través del EXMIDA y las habilidades necesarias para intervenir en las diferentes etapas del proceso penal en favor de las víctimas, elaborar el perfil por competencias requiere conciliar la diversidad de roles y grados de intervención que han asumido en el país, y procurar que el modelo de certificación abone a una adecuada operación del SJPA y representación efectiva de los intereses y derechos de las víctimas.

3.4 Personal facilitador de los MASC

La certificación del personal facilitador en mecanismos alternos de solución de controversias (MASC) dentro del SJPA se concentra en tres dimensiones de su práctica profesional: el análisis y preparación del caso para generar condiciones pertinentes a la aplicación del mecanismo elegido; la aplicación de la metodología óptima para la facilitación del mismo; y la facilitación de reuniones para la revisión del diálogo y reparación del daño. Lo anterior se lleva a cabo mediante la preparación y evaluación estandarizada de los conocimientos a través del EXMASC (Examen de Conocimientos de los Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias en materia penal) y la preparación y evaluación de las habilidades necesarias para llevar a cabo su función.

A diferencia de los mecanismos y normativa regulatoria de la profesionalización de las demás operadoras y operadores, la Ley Nacional de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias en Materia Penal establece la obligación que tienen los órganos especializados en MASC de estandarizar los programas de capacitación del personal y establecer una certificación para el personal facilitador, que será un requisito fundamental para su ejercicio y permanencia. Al respecto, los lineamientos desarrollados por la Conferencia Nacional de Procuración de Justicia (CNPJ) y la Comisión Nacional de Tribunales Superiores de Justicia de los Estados Unidos Mexicanos (CONATTRIB) prevén los procesos de certificación permanente a los que deben estar sujetos. Se componen por un programa de capacitación teórico-práctica, un examen de conocimientos teóricos y una evaluación de competencias y habilidades para valorar el desempeño de la persona aspirante en la aplicación de los mecanismos, sus fases, el uso de las herramientas adecuadas para el procedimiento elegido y la estructura del acuerdo. CEJUME pretende contribuir con la estandarización a nivel nacional del perfil de competencias profesionales y un modelo de evaluación de conocimientos y habilidades.



3.5 Personal capacitador en el SJPA

En el caso de la certificación del personal que capacita a los perfiles antes descritos, debe distinguirse entre quienes capacitan al personal operador del SJPA, es decir, personas con funciones de ministerio público, defensa penal y asesoría jurídica de víctimas, y quienes capacitan a las y los facilitadores de los mecanismos alternativos de solución de controversias. En este sentido, se pretende preparar y evaluar los conocimientos del área de especialización que capaciten a través del EXMIDA o EXMASC, según corresponda, y las habilidades necesarias para llevar a cabo dicha función. Esto último a partir de la evaluación de tres dimensiones de su ejercicio profesional: la organización del proceso de capacitación; la implementación de la misma; y la evaluación del aprendizaje correspondiente.

Lo anterior, además, busca que las instituciones cuenten con información objetiva y confiable de la capacitación que podría recibir el personal operativo por parte de las y los capacitadores, así como homologar su profesionalización. A la fecha, se encuentra en construcción la evaluación de habilidades y el curso de preparación.

4 El proyecto

El objetivo del proyecto CEJUME es contribuir a la consolidación del sistema de justicia penal, mediante el fortalecimiento de los procesos de profesionalización de quienes lo operan. Esto se debe a que uno de los aspectos fundamentales que inciden en el adecuado funcionamiento del SJPA son las capacidades de las personas responsables de su operación.

Desde el inicio de los procesos de implementación, las instituciones públicas y académicas, la sociedad civil y otros actores han realizado esfuerzos importantes por mejorar los programas de formación y la profesionalización. Sin embargo, persiste la ausencia de mecanismos adecuados para garantizar que las y los operadores cuenten con las competencias necesarias para ejercer las funciones que el sistema de justicia penal exige.

Este proyecto se desarrolla a través del diseño e implementación de un modelo de certificación institucional de competencias profesionales en el cargo de agente de Ministerio Público, defensa, asesoría jurídica de víctimas, facilitadores de MASC, así como del personal capacitador. El modelo se construye con un enfoque formativo que se implementa por medio de

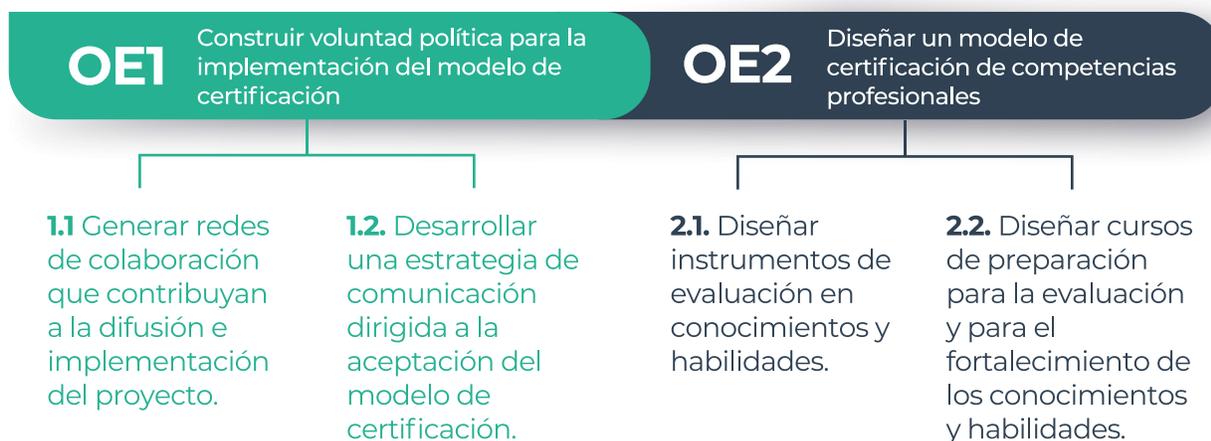
cursos dirigidos a fortalecer las competencias de las y los operadores y a prepararlos para los procesos de evaluación, así como mediante procesos rigurosos y estandarizados de evaluación en conocimientos y habilidades.

Este enfoque favorece los procesos de profesionalización y permite a las instituciones:

- a) Contar con información objetiva respecto a las necesidades de capacitación individuales e institucionales.
- b) Tomar decisiones estratégicas al interior respecto a la designación o promoción del personal.
- b) Garantizar a la ciudadanía que las personas responsables del acceso a la justicia cuentan con los conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para cumplir adecuadamente con las obligaciones y funciones que le corresponden.

Para diseñar y construir instrumentos de evaluación con una visión integral y funcional del proceso penal, el modelo se desarrolla en coordinación con personas, instituciones y organizaciones que, desde la academia, el ejercicio profesional, la sociedad civil o como operadoras en las instituciones del sistema, cuentan con los conocimientos, experiencias e interés por desarrollar estrategias que contribuyan a la consolidación del sistema de justicia penal. En aras de alcanzar un impacto práctico en el funcionamiento del SJPA, es necesaria la construcción de voluntad política y la sinergia entre los diversos actores del sistema de justicia penal. Por lo tanto, la ejecución de este proyecto contempla la colaboración activa con actores estratégicos con el objetivo de que el modelo se implemente al interior de las instituciones operadoras y sirva para la construcción y consolidación de programas de profesionalización que se traduzcan en una mejor operación y resultados en el acceso a la justicia.

En este sentido, el proyecto se construye a partir de dos objetivos estratégicos:





4.1

Primeros pasos y perspectivas transversales

La materialización del modelo de certificación de las competencias profesionales de cada perfil de las y los operadores del SJPA es solo la punta del *iceberg* del trabajo realizado por el equipo del CEEAD. Implicó definir el proyecto, determinar el tipo de certificación y la metodología para llevarlo a cabo, y elaborar las políticas internas que permitieran su desarrollo. Esto no habría sido posible sin el profesionalismo y compromiso social de las y los integrantes del equipo y de la participación de aliados y aliadas, de las organizaciones de la sociedad civil, la academia, las instituciones públicas y profesionistas particulares, quienes, desde el inicio del proyecto, con sus conocimientos y experiencia, ayudaron a definir elementos indispensables de CEJUME.

Uno de los primeros esfuerzos en el desarrollo del proyecto fue analizar las funciones de los perfiles a evaluar con el propósito de determinar las competencias profesionales a identificar. Esto dio paso a tener un acercamiento con personas expertas e integrantes del Poder Judicial del Estado de Nuevo León, la Defensoría Penal y la Fiscalía General de Justicia. A través de un grupo focal, nos ayudaron a identificar y definir los conocimientos y habilidades que se requerían de cada operador u operadora, de acuerdo con su perfil, en las distintas etapas del proceso penal. Este primer acercamiento fue indispensable para determinar los perfiles que contempla la certificación; identificar las variantes de certificación en el caso de agentes de Ministerio Público; y establecer el perfil por el que se podría comenzar a diseñar e implementar la certificación, siendo esta la de agente del Ministerio Público.

Otro esfuerzo necesario y determinante para el proyecto fue la integración de grupos de trabajo con personas expertas que, desde la academia, la sociedad civil, las instituciones públicas y el ejercicio profesional, aportaran sus conocimientos y experiencia para desarrollar estrategias que contribuyan a la consolidación del SJPA, en específico de aquellas perspectivas transversales que debían incorporarse en el modelo de certificación en materia de derechos humanos, perspectiva de género y ética y responsabilidad profesional.

Posteriormente, una vez que se determinó que se comenzaría a construir el perfil y certificación para agente del Ministerio Público, se realizó un grupo de trabajo con personas expertas en el sistema de justicia penal e integrantes del poder judicial, defensorías y fiscalías de distintas entidades de la República. La participación activa y la apertura de este grupo de trabajo, así como el ejercicio previo con el grupo de trabajo del SJPA, permitió identificar la necesidad de considerar para este perfil dos tipos de certificación (A y B) que considerara no solo las dos dimensiones de sus funciones (dirección de investigación y litigación) sino aquella distribución en que se desempeñan de acuerdo a las etapas del proceso penal.

Además, colaboraron en validar los lineamientos transversales, establecer las competencias profesionales necesarias para agentes del Ministerio Público, validar el diseño del curso de preparación, definir la bibliografía curricular, realizar actividades de aprendizaje del curso, entre otras.

Estos primeros pasos fueron fundamentales para determinar el modelo de certificación por construir y algunos de los elementos indispensables para lograrlo, los cuales son los siguientes:

- ▶ Generar un aprendizaje colaborativo con el personal operativo, las instituciones públicas, la sociedad civil, la academia y profesionistas del ámbito privado a partir de su involucramiento en todo el proyecto, garantizando la representatividad geográfica y paritaria.
- ▶ Garantizar la transversalidad de tres ejes indispensables: derechos humanos, perspectiva de género y ética y responsabilidad profesional, en el diseño e implementación del modelo de certificación.
- ▶ Garantizar un enfoque formativo y profesionalizante a través del acompañamiento pedagógico permanente en el proyecto.

4.1.1 Enfoque colaborativo del proyecto

Un elemento indispensable para el desarrollo del proyecto es el involucramiento y la participación activa de agentes clave del SJPA, quienes, desde su ejercicio como integrantes de las instituciones públicas, la sociedad civil, la academia y el ejercicio privado, inciden en el mejoramiento del sistema de justicia en el país. Esta estrategia parte del reconocimiento de los conocimientos y experiencia que cada colaborador y colaboradora puede sumar al proyecto, con el propósito de potencializar sus fortalezas, subsanar las áreas de oportunidad y lograr tener una mirada integral del panorama al que nos enfrentamos. Este enfoque se ha incorporado en otros proyectos emprendidos por el CEEAD, lo que nos ha permitido alcanzar los objetivos y metas, lograr el impacto deseado en el ámbito local y que las mismas personas involucradas se conviertan en partidarias y promotoras de los proyectos, ya que conocen e intervienen en los procesos y desarrollo de las actividades.

Trasladar esta experiencia y buena práctica de otros proyectos a CEJUME, busca que el aprendizaje sea colaborativo y que de manera conjunta se construya un modelo de certificación que fortalezca los procesos internos de formación y profesionalización de las instituciones de justicia penal. Este ejercicio se ha llevado a cabo principalmente con la construcción de grupos de trabajo conformados por personas especialistas que, desde sus distintas áreas de trabajo, aportan perspectivas que orientan de manera asertiva el proyecto.

Ejemplo de ello fue la integración de grupos de trabajo de los temas definidos como transversales: derechos humanos, perspectiva de género y ética y responsabilidad profesional, además de un grupo de trabajo específico del sistema de justicia penal. Estos grupos estuvieron conformados por alrededor de diez personas de organizaciones de la sociedad civil, instituciones públicas, la academia y el ejercicio privado, especialistas en cada uno de los temas. Además, se procuró que cada grupo contara con representatividad geográfica, institucional y paritaria. Esta acción de representatividad pretende que el proyecto tenga un impacto nacional, que responda a la diversidad de contextos sin perder de vista las particularidades de cada entidad y que contenga una mirada integral desde distintas perspectivas.



Desde el CEEAD se implementó una agenda de trabajo con temas relacionados con problemáticas o tensiones que se identifican en la operación del sistema y que tienen un impacto en las funciones del personal operativo. Cada grupo llevó a cabo entre tres y cinco

sesiones de dos días cada una, en el periodo de diciembre de 2018 a julio de 2019, bajo una misma metodología: identificar los problemas o dilemas a los que se enfrentan las y los operadores; definir las directrices para la formación y evaluación de competencias profesionales; y definir los componentes esenciales de los conocimientos y habilidades que, de acuerdo con cada materia, se considerarán necesarios para el funcionamiento del SJPA. Los lineamientos del proyecto se construyeron a partir de las discusiones e intercambios entre las y los integrantes de los grupos de trabajo.

Estos cuerpos colegiados sentaron las bases de la certificación en cuanto a los conocimientos y habilidades que exige el SJPA, para lo cual se crearon los lineamientos transversales que deben incorporarse en los cursos de formación y en el modelo de evaluación de competencias profesionales con relación a la materia de derechos humanos, perspectiva de género y ética y responsabilidad profesional. Además, ayudaron a la construcción de los cursos complementarios de Ética y Responsabilidad Profesional en el Sistema de Justicia Penal y Perspectiva de Género en el Sistema de Justicia Penal. Estos cursos son herramientas adicionales proporcionadas a las y los profesionistas con el propósito de que puedan fortalecer sus conocimientos, habilidades y aptitudes en estos temas. Asimismo, orientaron la construcción del EXMIDA y de otros instrumentos de aprendizaje y evaluación necesarios para CEJUME.

Los conocimientos y experiencia de las personas expertas de estos grupos de trabajo aportaron una visión integral para el desarrollo de estrategias que contribuyen a la consolidación del SJPA. A la fecha, algunas de las personas participantes de estos cuerpos colegiados colaboran de manera activa con el CEEAD a través de su integración a los comités académicos para la evaluación de conocimientos y habilidades, y participan en las evaluaciones del personal operativo.

4.1.2 Los ejes transversales dentro de CEJUME

Otro pilar indispensable para la construcción de CEJUME fue determinar aquellas directrices que atendieran a problemas o temas más específicos que repercuten tanto en la consolidación del SJPA, como en el ejercicio de las funciones del personal operativo en materia de derechos humanos, perspectiva de género y ética y responsabilidad profesional.

Al respecto, los grupos de trabajo de los temas transversales colaboraron en la elaboración de los lineamientos que, de forma enunciativa y no limitativa, guían transversalmente el proyecto, para que los materiales didácticos, los cursos de formación y las evaluaciones que se desarrollen contengan una perspectiva de género y de respeto a los derechos humanos, así como una actuación ética y de responsabilidad profesional.

A continuación, abordamos los elementos generales de dichos lineamientos.

4.1.2.1 Lineamientos de Derechos Humanos

La reforma constitucional de derechos humanos (DOF, 2011) estableció la obligación de todas las autoridades de promover, respetar, proteger y garantizar los derechos humanos. Esta reforma vino a robustecer los principios del “nuevo” sistema de justicia penal, que colocan a las personas y sus derechos en un primer término.

Uno de los grandes retos de la consolidación hasta la fecha es armonizar los contenidos que se desprenden de la reforma en derechos humanos en el proceso penal y garantizar el respeto de los derechos de las víctimas y personas imputadas. La falta de capacidades y aptitudes del personal, las limitaciones estructurales e institucionales y la cultura de violación a derechos humanos repercute en la vulneración de derechos y obstaculización para el acceso a la justicia. Por lo anterior, no resulta suficiente mejorar los diseños institucionales; también es necesario fomentar en las y los operadores del SJPA los conocimientos y habilidades en la materia desde una perspectiva de derechos humanos, para asegurar el cumplimiento adecuado de sus obligaciones y funciones.

En ese sentido, es sumamente importante que las y los operadores conozcan el marco jurídico de los derechos humanos y cómo aplicarlo. También deben desarrollar su capacidad argumentativa y metodológica para poder asegurar que, al momento de aplicar estos conocimientos, lo hagan con el uso correcto del lenguaje y por medio de una comunicación asertiva, evitando cualquier acción que pueda ser considerada discriminatoria.

Al respecto, el Grupo de Trabajo de Derechos Humanos identificó los siguientes aspectos como algunos de los problemas principales a los que se enfrenta el personal operativo:

Contextuales	Institucionales	Normativos	Operativos
<p>Son los factores externos que influyen e impactan en el funcionamiento del SJPA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contexto de violencia e inseguridad generalizada en el país. • Uso discursivo del populismo penal. • Brecha de desigualdad 	<p>Son los factores estructurales que limitan la actuación del personal a nivel organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Política de persecución penal reactiva • Falta de planeación organizacional • Falta de formación especializada • Falta de independencia de las y los tomadores de decisiones 	<p>Entendidos como las deficiencias en la interpretación y armonización con el marco jurídico de derechos humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de armonización con leyes generales • Imprecisiones en los tipos penales • Sobrerregulación de los actos de investigación • Deficiencias en el diseño normativo de la Ley General de Víctimas y en la figura de asesoría jurídica 	<p>Son las malas prácticas y operaciones del sistema:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confusión en los roles de las y los operadores • Discrecionalidad en las detenciones • Dificultad de identificar los derechos humanos a salvaguardar

Asimismo, el Grupo de Trabajo de Derechos Humanos definió las siguientes directrices para que orienten la elaboración de los instrumentos de formación y evaluación:³

- a) Usar un lenguaje incluyente que no fomente la discriminación de grupos en situación de vulnerabilidad.
- b) Evitar el uso de estereotipos que generen exclusión, discriminación o vulneren los derechos humanos.
- c) Implementar una perspectiva transversal de derechos humanos.

³ Véase: CEEAD. (2019a). *Lineamientos de Derechos Humanos para la evaluación y formación de las y los operadores del Sistema de Justicia Penal*. <https://cejume.mx/index.php/2021/02/16/derechos-humanos/>

4.1.2.2 Lineamientos de Perspectiva de Género

Para construir estas directrices, el Grupo de Trabajo de Perspectiva de Género, reconoció la necesidad de identificar la desigualdad estructural en que viven las mujeres y de no replicar estereotipos de género. En este sentido, la violencia de género, entendida exclusivamente como violencia contra las mujeres, es un problema que se ha normalizado en las instituciones de justicia y permea el ámbito penal. Desde lo legislativo hasta lo judicial, la violencia de género favorece la impunidad en los casos en los que las mujeres se presentan como víctimas.

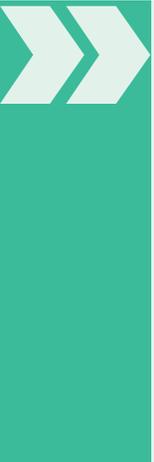
El CEEAD se ha propuesto incorporar la perspectiva de género en sus métodos e instrumentos de evaluación, no solamente para evitar replicar estereotipos o conductas dañinas, sino también para identificar prácticas procedimentales incorrectas en materia de género por parte de los y las operadoras del SJPA. La perspectiva de género es un eje transversal en la construcción de todos los métodos e instrumentos de evaluación del CEEAD, que permite revisar que los contenidos incluyan la perspectiva de género más allá de evaluarla como parte de un contenido específico.

El Grupo de Trabajo de Perspectiva de Género identificó los principales problemas a los que se enfrentan las mujeres frente al SJPA, ya sea como víctimas o como imputadas:

1. Estereotipos de género
2. Normalización de la violencia de género
3. Resistencia a investigar los feminicidios
4. Falta de credibilidad en el dicho de las mujeres
5. Malas prácticas procedimentales
6. Remisión de los casos de violencia de género a los mecanismos alternos de solución de conflictos
7. Utilización de la suspensión condicional como espacio de impunidad

Además, se abocaron a definir las directrices de los documentos de trabajo del proyecto:

- a) Garantizar que en todos los materiales de formación y evaluación la violencia de género sea entendida exclusivamente como violencia contra las mujeres.

- 
- b) Incorporar transversalmente la perspectiva de género.
 - c) Utilizar un lenguaje incluyente y no sexista en todo el proyecto a partir de cuatro niveles: uso de sustantivos colectivos no sexuados o retomar las funciones del personal a representar; alternar el género en los sujetos que intervengan en los ejemplos; desdoblar los pronombres para visibilizar que este puede incluir tanto a sujetos femeninos como masculinos; y el uso de diagonales y paréntesis cuando se desconozca el género de quien recibirá el mensaje que se quiere transmitir.
 - d) Evitar el uso de estereotipos de género en la elaboración de los materiales.

4.1.2.3 Lineamientos de Ética y Responsabilidad Profesional

La práctica del derecho dentro del SJPA implica normas y valores jurídicos que se ejercen dentro de escenarios dilemáticos donde distintos valores se contraponen. El derecho positivo, al no regular situaciones en particular, no es suficiente para resolver las contradicciones que se presentan en el ejercicio de la profesión, y da paso a la discrecionalidad del operador u operadora. Si bien las normas establecen las obligaciones y funciones del personal operativo, estas no arrojan por sí solas las soluciones a los múltiples escenarios a los que pueden enfrentarse las y los operadores en su práctica cotidiana.

Una formación desde la perspectiva de la ética y responsabilidad profesional garantiza que, frente a un dilema ético, exista un razonamiento cuidadoso y justificado en términos jurídicos y éticos. Lo anterior refuerza la legitimidad del sistema de justicia penal, es decir, que las reglas que derivan de él se consideren dignas de ser obedecidas por la ciudadanía.

El Grupo de Trabajo de Ética y Responsabilidad Profesional definió tres categorías de conflictos de interés:

1. Conflicto de interés ideológico o personal, cuando por razones personales no puede realizar las tareas encomendadas de manera adecuada;
2. Conflicto de interés por representación simultánea, cuando el personal representa a dos partes con intereses contrapuestos en un mismo asunto; y
3. Conflicto de interés sucesivo, cuando el personal representa en la actualidad intereses jurídicos de una parte y la defensa de estos intereses pueden afectar los intereses de una persona antes representada.

Además, identificó algunos de aquellos deberes que incumben a cualquier personal operativo, independientemente de su perfil:

1. Deber de veracidad en tres niveles: no alegar hechos falsos; aportar pruebas e información al proceso, absteniéndose de que sean falsas; y justificar sus argumentos con base en normas o jurisprudencia relevante, sin invocar normativa inexistente;
2. Deber de guardar el secreto profesional, cuya revelación debe ser sumamente excepcional;
3. Deber de garantizar que, en el ejercicio de la libertad de expresión, uso de medios de comunicación y redes sociales, se respete en todo momento la presunción de inocencia, la no discriminación, la imparcialidad, el cuidado al debido proceso y el respeto a todas las garantías judiciales; y
4. Deber de garantizar la objetividad, autonomía, representación técnica y adecuada y acceso a la justicia, al ofrecer criterios de oportunidad, salidas alternas de solución de conflictos o formas anticipadas del procedimiento.

Definieron las siguientes como directrices de las evaluaciones:⁴

- a) Evaluar la respuesta ante una situación y el proceso deliberativo que realizó la o el operador.
- b) Utilizar como evidencias para la evaluación auténtica muestras del trabajo de la o el operador en su actividad profesional que retomen su actuación en el contexto laboral.
- c) Promover una aproximación práctica al área de la ética y responsabilidad profesional, basada en los dilemas éticos y cotidianos que enfrentan las y los operadores.

4.1.3 Enfoque formativo del proyecto CEJUME

El enfoque formativo y profesionalizante es un pilar en la construcción e implementación de CEJUME. Está presente en la metodología para la construcción de los perfiles por competencias, en la planeación y diseño instruccional de los contenidos y evaluaciones de cada

⁴ Véase: CEEAD. (2019c). *Lineamientos de Ética y Responsabilidad Profesional para la evaluación y formación de las y los operadores del Sistema de Justicia Penal*. <https://cejume.mx/index.php/2021/02/16/etica-y-responsabilidad-profesional/> y CEEAD. (2019d). Anexo A. Lineamientos ética y responsabilidad profesional. <https://cejume.mx/wp/wp-content/uploads/2021/02/anejo-etica-profesional.pdf>

perfil del personal operativo del SJPA, en la determinación y elaboración de una evaluación que responda realmente a lo que se busca, así como en el seguimiento y acompañamiento de las personas sustentantes.

La perspectiva pedagógica del proyecto tiene como base tres aspectos fundamentales:

1. El enfoque andragógico, puesto que se trata de un proyecto profesionalizante de personas adultas.
2. El enfoque por competencias, que identifica el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que requiere el personal operador de acuerdo con su perfil, para la ejecución de cada una de las funciones agrupadas en dimensiones.
3. La metodología activa del aprendizaje, que toma en cuenta la experiencia de acuerdo al ejercicio las funciones encomendadas a cada perfil.

Situar el proyecto desde una metodología activa del aprendizaje conlleva concebir permanentemente el aprendizaje como un proceso constructivo y no solo receptivo. En ese sentido, las actividades en todo momento se relacionan con la metacognición, es decir, con el grado de conciencia que tengan las y los sustentantes acerca de su forma de pensar y de los conocimientos y habilidades con que cuentan (Chadwick, 1988, pág. 186). Esta metodología enfatiza que la enseñanza se centra en la o el estudiante y sus necesidades, como es el caso, para que construya su propio conocimiento y sea capaz de enfrentar problemas con un nivel de dificultad y complejidad similar a los que se encontrará en su quehacer profesional. De ahí la importancia de moldear la enseñanza para que sea contextualizada al mundo real y de la práctica.

La metodología de enseñanza adoptada por CEJUME utiliza la estrategia de aprendizaje experiencial, lo que significa reflexionar a partir de su propio quehacer profesional o, dicho de otro modo: que el aprendizaje surja de su trabajo cotidiano y la reflexión del mismo. Esta interacción permite, por un lado, una autoevaluación del trabajo que realizaron y, por el otro, la posibilidad de generar cambios positivos en el desarrollo de su trabajo. Como estrategia de evaluación, esta metodología utiliza la evaluación auténtica con la finalidad de medir el desempeño profesional, a través de portafolios de evidencias de su práctica real.



4.2

Construir voluntad política para la implementación del modelo de certificación

La implementación de proyectos, iniciativas e intervenciones de política pública requiere contar con la aceptación, compromiso, impulso y liderazgo de las personas e instituciones responsables de su operación, así como de quienes se ven beneficiadas o impactadas por dichas iniciativas. Por esto, la efectiva implementación del proyecto CEJUME requiere de la colaboración de las instituciones operadoras, del personal operativo y de la sociedad civil. Para lograr estas sinergias, el proyecto contempla dos objetivos específicos: la generación de redes de colaboración y del desarrollo de una estrategia de comunicación.

4.2.1 Redes de colaboración

La construcción de redes de colaboración permite establecer sinergias entre distintas iniciativas e intereses en la consolidación del SJPA. A través de estas redes se recogen las experiencias y contextos particulares de cada entidad federativa; se reconoce y aprende del trabajo que realizan otras organizaciones e instituciones en la profesionalización del SJPA; y se involucra al mayor número de personas en el diseño, implementación y difusión del proyecto.



COMUNIDAD

Objetivo



Red de Representantes Locales

Esta red busca tener representatividad en las 32 entidades federativas. Está integrada por profesionistas del derecho con experiencia en el sistema de justicia penal en México, con un fuerte vínculo con actores y actoras locales, universidades, organizaciones de la sociedad civil (OSC) e instituciones de justicia. A través de esta red se recogen experiencias y necesidades locales y se establecen vínculos con las y los actores que tienen incidencia en el estado.



Programa Semilla CEEAD

Está integrada por dos estudiantes de la licenciatura en Derecho de cada entidad del país. A través del Programa Semilla CEEAD se fortalecen habilidades de investigación, comunicación y otras que sirven al estudiantado para participar en la comunicación y difusión del proyecto.



Comité de Cooperación

Está integrado por distintas organizaciones de la sociedad civil que participan en proyectos orientados a la consolidación del sistema de justicia penal acusatorio (SJPA). A través del Comité se comparten experiencias y se desarrollan iniciativas conjuntas que fortalecen la comunicación, aceptación e implementación del proyecto.



Consejo Consultivo

El desarrollo de los cursos e instrumentos de evaluación se realiza en conjunto con personas expertas a través de grupos de trabajo o comités. La participación en estos procesos contribuye al proceso de apropiación del proyecto y, con ello, a la comunicación y aceptación del mismo.



Comité de Cooperación

El CEEAD ha dado subvenciones (sub-grants) a organizaciones de la sociedad civil que forman parte del Comité de Cooperación para participar en el diseño del modelo de certificación de competencias, así como para el diseño e implementación de estrategias de construcción de voluntad política y comunicación.

La participación activa de estas redes favorece la socialización y aceptación del modelo de certificación. El involucramiento en los procesos de diseño ha permitido la construcción de aprendizajes colectivos y asegura que CEJUME se relacione con otros esfuerzos complementarios, asimismo, que tenga oportunidad de establecer acuerdos y colaboraciones con actores clave.

Por otra parte, el equipo del CEEAD, en conjunto con otros socios implementadores y el apoyo del equipo del equipo del INL en México, ha trabajado de la mano de las instituciones operadoras, sumando voluntades para su participación en los procesos de formación y evaluación y, particularmente, en la apropiación e institucionalización del modelo de certificación.

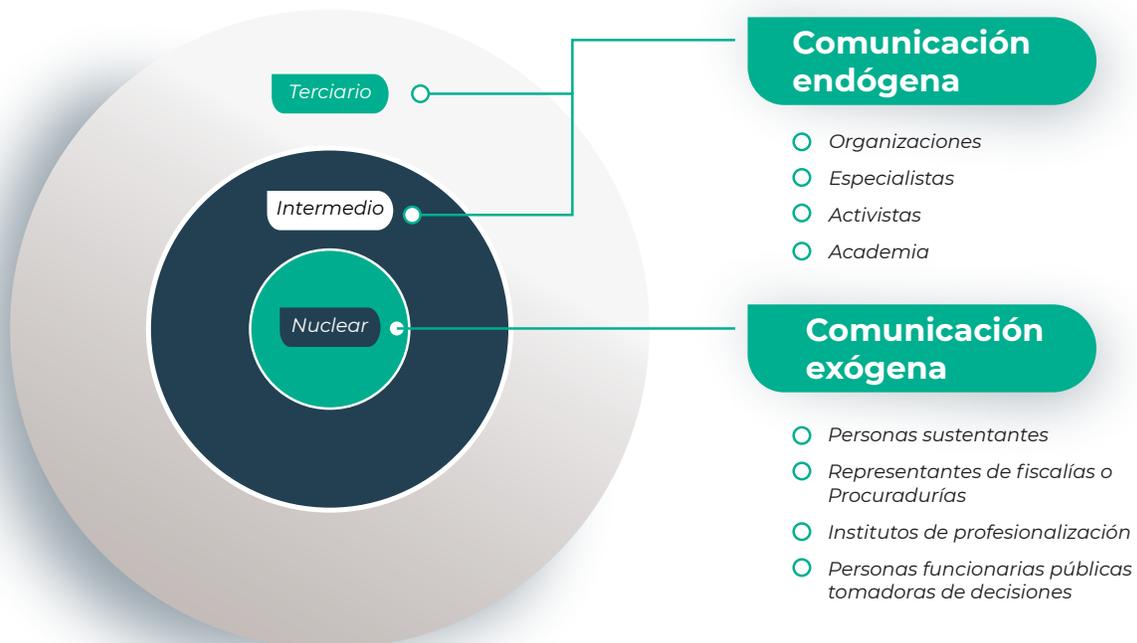
4.2.2 Estrategia de comunicación

Para la adecuada implementación de este proyecto es fundamental el desarrollo de una estrategia de comunicación que tome en cuenta las necesidades de las y los actores involucrados. Así, se ha decidido seguir el método de segmentación de audiencias, que ayuda a dividir a las y los actores potenciales (usuarios o beneficiarios finales) en distintos grupos con la finalidad de enviar mensajes personalizados a las audiencias establecidas.

La estrategia de comunicación para CEJUME se ha desarrollado en conjunto con la organización de la sociedad civil Borde Jurídico A.C., a través de un *sub-grant*. Esta contempla dos áreas de acción generales: endógena y exógena. La endógena se refiere a elementos de comunicación que irán dirigidos al grupo nuclear; en cambio, los elementos exógenos se refieren al público intermedio y terciario que contiene a elementos externos a las instituciones

En la siguiente imagen se muestra el esquema de comunicación que permite establecer tres tipos de público objetivo encaminado a atender a todos los elementos involucrados en el proyecto de manera diferenciada.

Estrategia de Comunicación CEJUME



Público nuclear

Está integrado por agentes del Ministerio Público, defensorías penales, facilitadores(ras) de MASC, asesoría jurídica de víctimas, personal capacitador e instituciones de justicia. Estos perfiles son considerados nuestro público nuclear, ya que son los agentes prioritarios y las personas a quienes dirigimos y ofrecemos nuestro modelo de certificación.

Público intermedio

Está conformado por actores y actoras estratégicas que juegan un rol clave en desarrollar confianza y empatía sobre nuestro modelo de certificación. Son personas o asociaciones que influyen en la opinión pública, por lo que resulta clave comunicarles por qué nuestro modelo de certificación no solo es confiable, sino también recomendable y útil para las y los operadores del SJPA.

Público terciario

Lo componen las personas que integran la comunidad jurídica, pero que se encuentran fuera del círculo de influencia y fuera de las instituciones de procuración de justicia. Incluye al “público en general” en el sector académico y estudiantil del derecho y la gestión pública.

La segmentación del público ha permitido diseñar y realizar actividades de comunicación dirigidas a comunicar los alcances beneficios y resultados del proyecto, así como para contribuir a la aceptación y construcción de voluntad política. Algunas de las iniciativas implementadas incluyen el diseño de una página web, material videográfico y un blog semanal.



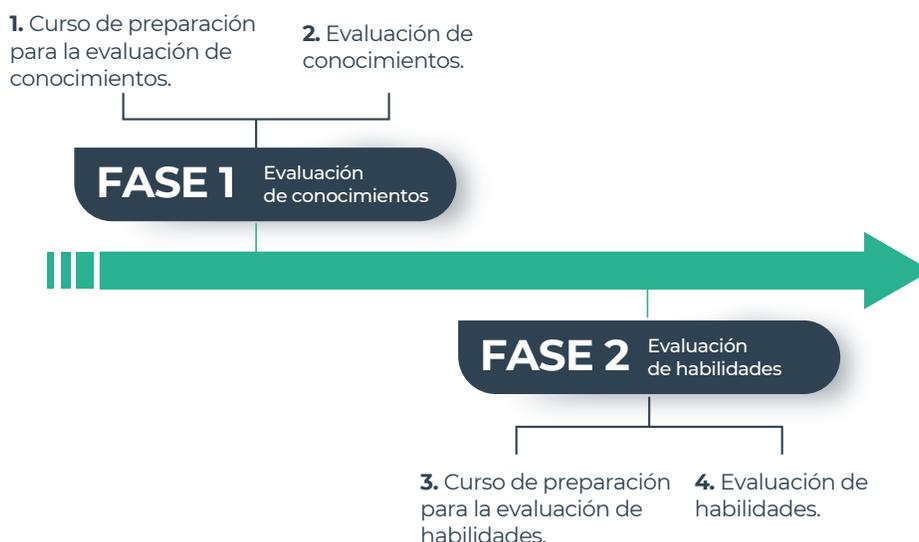
4.3

Diseñar un modelo de certificación de competencias profesionales

Los procesos de certificación de competencias representan un medio para demostrar a la sociedad quiénes son las y los operadores del sistema que han alcanzado la actualización de sus conocimientos y una mayor experiencia en el desempeño de su profesión. El modelo desarrollado por el CEEAD se lleva a cabo a través de un proceso riguroso de evaluación, en el que se recaban evidencias de conocimientos, productos y desempeño, necesarias para emitir un resultado sobre la competencia a certificar, contribuyendo así a mejorar su desarrollo profesional y al cumplimiento de los fines de la institución.

La metodología para la certificación deberá desarrollarse bajo un enfoque formativo, permitiendo identificar las fortalezas y áreas de mejora de las personas que se evalúan. Por lo tanto, favorece a la creación de programas de formación institucionales que atiendan las necesidades particulares del personal, identificadas a través de los sistemas de evaluación.

La certificación la otorga la institución, es decir, las fiscalías, defensorías, comisiones de atención a víctimas o el poder judicial a través de los organismos facultados para ello. El proceso de certificación se instrumenta a través de los procesos de formación y evaluación estandarizados y que son desarrollados e implementados por el CEEAD. En este sentido, el modelo de certificación comprende dos fases: la evaluación de conocimientos y la evaluación de habilidades. Cada una de estas fases cuenta con un curso previo de preparación.



En este sentido, el diseño del modelo de certificación requiere el desarrollo de los instrumentos de evaluación y sus respectivos cursos de preparación.

4.3.1

Diseñar instrumentos de evaluación de conocimientos y habilidades

El diseño de los instrumentos elaborados para evaluar las competencias profesionales de las y los participantes se lleva a cabo por medio de un riguroso proceso, cuyo objetivo principal es asegurar que la evaluación cumpla con los estándares de calidad en la materia. La primera etapa de este proceso involucra la fase de planeación, que tiene como propósito definir la naturaleza, alcance y las características generales de los instrumentos y métodos de evaluación que serán desarrollados. El alcance y los objetivos de la evaluación deben ser claros y realistas, siempre orientados al dominio que se busca evaluar. Es fundamental considerar los recursos con los que se cuenta y el plazo de tiempo que se proyecta para el desarrollo de los instrumentos de evaluación.

El alcance y los objetivos que se establezcan en esta fase son los puntos de referencia para determinar la metodología de evaluación y los recursos que serán utilizados durante la evaluación de las y los participantes. Se elabora una ficha técnica que enlista puntualmente los elementos de planeación, así como aspectos relativos a la aplicación de los instrumentos y los métodos de análisis y de interpretación de los resultados que se obtendrán de dicha evaluación. Esta ficha técnica también sirve para comunicar a las partes interesadas los fundamentos teóricos y metodológicos que serán utilizados en el modelo de evaluación, junto con su alcance, propósito y la utilidad que se espera obtener de los resultados de la evaluación.

Durante esta fase, también se determina quiénes formarán parte del Consejo Asesor de Evaluación. Este consejo tiene un rol de asesoría y acompañamiento en todas las fases del proceso de evaluación con el objetivo de asegurar la validez de las decisiones que se toman a partir de los resultados de la evaluación. A continuación, se describe cómo se integran y qué función tiene dicho consejo.

4.3.1.1 Consejo Asesor de Evaluación

El Consejo Asesor de Evaluación se integra por especialistas en evaluación educativa para asegurar un alto nivel de calidad en los distintos productos del proceso evaluativo. Para formar parte del Consejo Asesor de Evaluación se necesita recibir una invitación formal de parte del CEEAD, el cual considera los méritos académicos y profesionales de los candidatos y las candidatas, así como su formación y experiencia.

El Consejo Asesor se puede integrar con personas mexicanas o extranjeras, que pertenezcan al Sistema Nacional de Investigadores o a organismos equivalentes en sus países, en caso de no ser mexicanos. Es valioso que las y los miembros del Consejo Asesor de Evaluación colaboren o hayan colaborado con instituciones educativas o de investigación de prestigio reconocido, ya que se busca asegurar la alta calidad en el diseño y desarrollo de los instrumentos, y en el uso adecuado de los resultados de la evaluación. Una vez seleccionados los perfiles, las y los especialistas firman una carta de confidencialidad y participan en la asesoría para el desarrollo de documentos metodológicos y para el diseño y construcción del modelo de evaluación.⁵

A lo largo de su participación, el Consejo Asesor de Evaluación brinda observaciones y recomendaciones para asegurar la validez de los documentos metodológicos en evaluación que desarrolla el CEEAD. Se llevan a cabo sesiones calendarizadas para asesorar sobre las

⁵ El Comité está conformado por especialistas en el área de evaluación. El listado puede consultarse en la página de cejume.mx.

estrategias operativas y protocolos de trabajo con el objetivo de garantizar que los instrumentos y procesos de evaluación sean desarrollados conforme a estándares de calidad en materia evaluativa.

4.3.1.2 Evaluación de conocimientos

Los instrumentos de evaluación de conocimientos se desarrollaron en conjunto con el Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior (CENAVAL). Esta es una asociación civil sin fines de lucro, cuya actividad principal es el diseño y la aplicación de instrumentos de evaluación de conocimientos, habilidades y competencias, así como el análisis y la difusión de los resultados que arrojan las pruebas. Previamente el CEEAD había colaborado con el CENEVAL para el desarrollo del EXSIPA, un instrumento dirigido principalmente a estudiantes de la licenciatura en Derecho y de reciente egreso con fines diagnósticos.

Para diseñar los exámenes, el CENEVAL sigue la siguiente metodología (CENEVAL, 2016):

1

Diseño de la Evaluación

Se definen las características de la evaluación.
Se define conceptualmente el objeto de medida.

2

Construcción del banco de reactivos

Elaboración de reactivos y proceso de validación y revisión de estilo.

3

Aplicación

Se realiza un piloteo de los reactivos, se planea y programa su aplicación.
Se lleva a cabo el registro de las y los participantes.
Se ejecuta y monitorea la aplicación del examen.

4

Procesamiento de información y calificación

Se establecen puntos de corte, se califican resultados y se validan.
Se difunden los resultados.

5

Mantenimiento del examen

Se realizan revisiones cualitativas y cuantitativas.
Se renueva el banco de reactivos y versiones del examen para futuras aplicaciones.

**EXAMEN
CENEVAL**

Para implementar su metodología, el CENEVAL reúne a comités especializados que están integrados por especialistas de instituciones educativas, colegios de profesionales y demás órganos afines. Las funciones de estos especialistas incluyen:

- » Determinar el propósito de las pruebas;
- » Colaborar en la construcción del marco teórico de la prueba;
- » Determinar la estructura del examen;
- » Elaborar la definición de especificaciones de la prueba, así como la prevalidación y validación de los reactivos; y
- » Establecer los criterios de la calificación, así como los usos adecuados de los resultados.

Cada instrumento desarrollado cuenta con un consejo técnico y varios comités académicos. El personal técnico del CENEVAL capacita, orienta y trabaja de manera conjunta con los diferentes comités con la intención de que los instrumentos de evaluación cuenten con la calidad técnica requerida. El CEEAD realiza la convocatoria para las personas que formarán parte de estos comités, supervisando el proceso de selección. El Consejo Técnico, cuyas personas integrantes también son seleccionadas por el CEEAD, ayuda a determinar los perfiles necesarios para la elaboración de estos comités.

A partir de esta colaboración y considerando la amplia experiencia de CENEVAL en el diseño de instrumentos de evaluación estandarizados de opción múltiple, se ha optado por construir los instrumentos de evaluación de conocimientos de CEJUME a través de dicha institución. Estas evaluaciones consisten en exámenes de selección múltiple; es decir, que a partir del planteamiento de un problema en el cual se solicite responder a preguntas directas, completar información, elegir elementos de un lista o relacionar elementos, la persona sustentante debe elegir la única respuesta correcta de las cuatro opciones dadas, las restantes son plausibles o incorrectas y se denominan distractores. De esta manera se ha desarrollado los siguientes instrumentos:

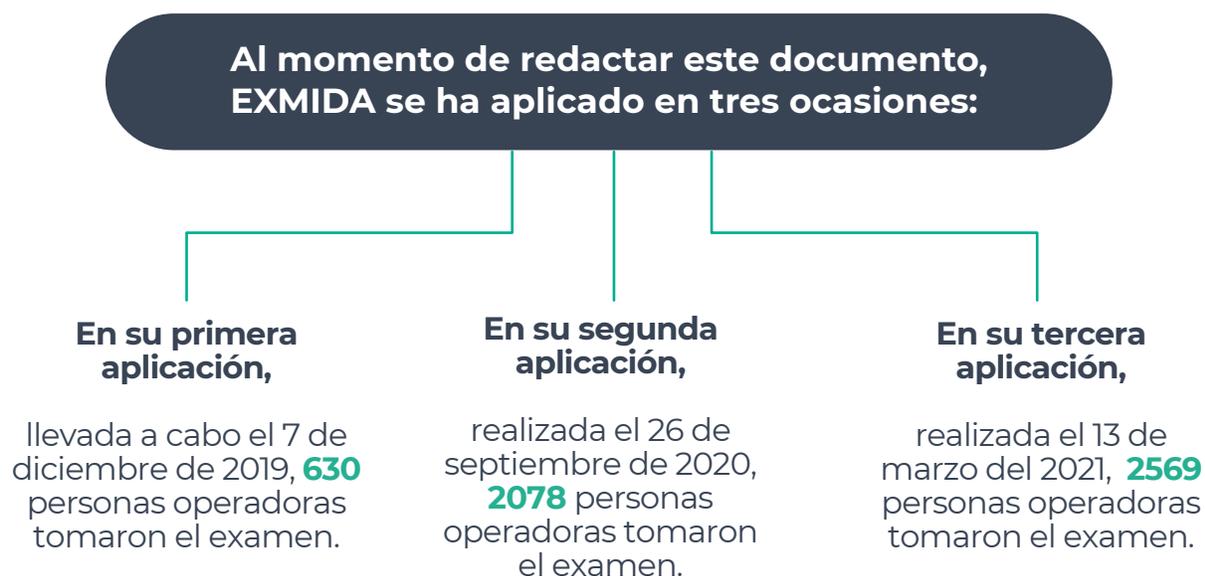
Examen	¿A quién está dirigido?	¿Qué evalúa?
<p>EXMIDA Examen de Conocimientos del Sistema Penal Acusatorio para Agente del Ministerio Público, Defensora o Defensor y Asesora Jurídica o Asesor Jurídico</p>	<p>Personas que ejerzan o estén interesadas en ejercer el cargo de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Agente de Ministerio Público ● Defensa penal ● Asesoría jurídica de víctimas ● Postulantes ● Personal capacitador 	<p>La comprensión y análisis en las siguientes áreas:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Teoría del delito y penal sustantivo b) Procesal Penal c) Técnicas de litigación oral d) Derechos humanos y debido proceso
<p>EXMASC Examen de Conocimientos para Personas Facilitadoras en Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias dentro del Sistema de Justicia Penal Acusatorio</p>	<p>Personas que ejerzan o estén interesadas en ejercer el cargo de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Personas facilitadoras de MASC ● Personal capacitador 	<p>La comprensión y análisis en las siguientes áreas:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Marco normativo de los MASC b) Marco teórico de los MASC

4.3.1.2.1 Examen de Conocimientos del Sistema Penal Acusatorio (EXMIDA)

El CEEAD, en colaboración con CENEVAL, diseñó el EXMIDA. El examen está dirigido a aquellas personas que cuenten con el título de licenciada o licenciado en Derecho o en Ciencias Jurídicas y que se encuentren ejerciendo o aspiren a ejercer el cargo de agente del Ministerio Público, defensa penal, asesoría jurídica, así como al personal capacitador de estos perfiles y a quienes postulen como litigante en el ramo penal del foro mexicano.

Este examen tiene como objetivo evaluar los conocimientos necesarios y comunes para el ejercicio de las funciones de las y los operadores del sistema de justicia penal acusatorio, con el propósito de valorar si la persona cuenta y sabe aplicar los conocimientos necesarios y comunes a las funciones de dichos cargos. Los conocimientos a evaluar, en términos generales, incluyen la comprensión y análisis de las siguientes áreas:

- a) Teoría del delito y penal sustantivo
- b) Procesal Penal
- c) Técnicas de litigación oral
- d) Derechos humanos y debido proceso



4.3.1.2.2 Examen de Conocimiento para Personas Facilitadoras en Mecanismos Alternos de Solución de Controversias (EXMASC)

El CEEAD, en colaboración con CENEVAL, llevó a cabo el diseño del Examen de Conocimientos para Personas Facilitadoras en Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias dentro del Sistema de Justicia Penal Acusatorio. El examen está dirigido a personas que cuenten con un título profesional de nivel licenciatura que ejerzan como persona facilitadora de Mecanismo Alternativos de Solución de Controversias o que tengan interés de ejercer como tal a futuro. Asimismo, está dirigido al personal capacitador para personas facilitadoras.

Este examen tiene como objetivo evaluar los conocimientos de las personas facilitadoras dentro del SJPA, y así identificar si cuentan con los conocimientos suficientes para ejercer sus funciones. Se evalúa la comprensión y análisis del marco normativo y el marco teórico de los MASC; esto es, los elementos y herramientas normativas para el desarrollo de los MASC,

así como la teoría del conflicto, las técnicas, herramientas y habilidades de comunicación, los modelos de negociación, mediación, conciliación y justicia restaurativa, y los fundamentos de derechos humanos para su aplicación en materia penal.

El examen se compone de reactivos de opción múltiple. Se aplica en línea, con modalidad de examen en casa y tiene una duración de cuatro horas. Al momento de redactar este documento, EXMASC se está preparando para su primera aplicación en septiembre de 2021.

4.3.1.3 Evaluación de habilidades

La evaluación de habilidades se lleva a cabo a través del portafolios de evaluación. Este modelo de evaluación auténtica es una perspectiva que enfatiza el hecho de que una evaluación debe reflejar los desafíos de la vida real, el trabajo en ambientes laborales y los estándares vigentes en el ejercicio profesional, de manera que comprometa a la persona evaluada en forma interactiva con oportunidades para ejecutar, explicar, dialogar y reflexionar sobre su práctica. Este enfoque de evaluación es el más apropiado para sustentar programas de desarrollo profesional, de certificación de competencias profesionales y de formación continua situados en los ambientes laborales en los que se produce la práctica profesional.

Para lograr una mayor utilidad de la evaluación en la mejora y la certificación de competencias, conviene recabar evidencias directas del desempeño, lo cual se relaciona con la estrategia del portafolios de evaluación que permite a las personas evaluadas documentar su práctica y reflexionar en torno a ella. A través de la evaluación de portafolios las y los sustentantes reconstruyen experiencias y documentan su desempeño profesional mediante la selección de muestras o artefactos de su práctica. Las principales características del portafolios de evaluación son las siguientes:

1. Exige un papel activo de las y los sustentantes en la integración de los portafolios.
2. Requiere decidan qué artefactos seleccionarán para proporcionar evidencia directa de su práctica.
3. Evalúa con respecto a situaciones de la vida real.

4. Implica resolver tareas a partir de los casos y problemas concretos a los que se enfrentan las y los operadores en su ejercicio profesional.
5. Permite mostrar, a partir del desempeño, lo que las personas evaluadas conocen, la manera en que resuelven problemas reales y las formas en las que se conducen en el cumplimiento de sus responsabilidades profesionales.

En este sentido, los instrumentos que se desarrollan para el personal que opera el SJPA se muestran a continuación:



**AGENTE DE
MINISTERIO
PÚBLICO**

Habilidades en la dirección de investigación y litigación en audiencias preliminares
Habilidades en la dirección de investigación y litigación en juicio oral



**DEFENSA
PENAL**

Habilidades de defensa en materia penal



**ASESORÍA
JURÍDICA**

Habilidades en el cargo de asesoría jurídica



**PERSONAL DE
FACILITACIÓN**

Habilidades para facilitar los MASC



**PERSONAL
CAPACITADOR**

Habilidades de capacitación

El diseño y elaboración de la evaluación de habilidades es resultado de un proceso colaborativo entre el equipo de evaluación y el equipo de certificación y profesionalización del CEEAD, con especialistas, instituciones académicas, asociaciones y personal operativo del SJPA. Su participación activa en cada una de las etapas permite la legitimidad y apropiación de la evaluación implementada. En este sentido, acorde con los principales estándares internacionales en evaluación (AERA, APA y NCME, 2014), se ha seguido la siguiente metodología:

⁶ Véase: CEEAD. (2020a). *Orientaciones metodológicas para la elaboración de perfiles basados en estándares de competencia profesional*. https://cejume.mx/wp/wp-content/uploads/2020/10/201007_Orientaciones_Metodologicas_CEJUME-1.pdf

Elaboración del perfil por competencias⁷

- a.** Elaboración del perfil basado en estándares de competencia profesional, con un comité de especialistas en el SJPA y con personal operativo con experiencia en el ejercicio de las funciones del personal correspondiente. Este comité primero identifica las funciones que lleva a cabo el personal del cual se quiere elaborar el perfil, para luego determinar cuáles son los conocimientos, habilidades y actitudes con los que deben contar para ejercer sus funciones de manera profesional eficaz y responsable. Una vez que se han determinado, se organizan en dimensiones de la práctica profesional. Para cada una de las dimensiones, se definen las competencias necesarias y para cada competencia, se desglosan los estándares mínimos de desempeño, que en su conjunto dan cuenta de los componentes cognitivos, intrapersonales e interpersonales de la competencia. A partir de estos estándares, se desarrollan los indicadores de desempeño mediante acciones observables que debe realizar el o la profesionista en el ejercicio de sus funciones profesionales.
- b.** Revisión del perfil basado en estándares de competencia, por un comité diferente al que participó en la elaboración del perfil. Está conformado por personas expertas en las funciones del perfil del personal operativo del SJPA a evaluar y proviene de distintas entidades del país. Bajo la conducción del equipo del CEEAD, verifica la pertinencia, representatividad y utilidad de los perfiles elaborados.
- c.** Ajustes al perfil en estándares de competencias, resultado de la sistematización y análisis de las observaciones y recomendaciones realizadas por los comités para la revisión del perfil. Una vez ajustado, se realiza una revisión de estilo, para que posteriormente se maquete y publique.
- d.** Revisión periódica de los perfiles para asegurar su vigencia, pertinencia y relevancia ante los cambios que ocurren en el contexto en el que se utilizan. La construcción y actualización de los perfiles, así como de los procesos de formación y evaluación que se diseñan a partir de ellos, es un proceso dinámico de mejora continua en la que los resultados de la evaluación constituyen un insumo importante para asegurar su utilidad como referentes de la práctica profesional.

⁷ Véase: CEEAD. (2020a). *Orientaciones metodológicas para la elaboración de perfiles basados en estándares de competencia profesional*. https://cejume.mx/wp/wp-content/uploads/2020/10/201007_Orientaciones_Metodologicas_CEJUME-1.pdf

2

Diseño del portafolios de evaluación

- a.** Especificación del dominio a evaluar a partir del análisis de los perfiles referenciales basados en estándares de competencia. Consiste en hacer un muestreo representativo del ejercicio profesional, el cual se representa en una matriz de muestreo. Este trabajo se lleva a cabo con un comité de especialistas y personal con experiencia en las funciones del perfil del personal operativo del SJPA a evaluar, de distintas entidades del país
- b.** Diseño del portafolios para una evaluación bajo el enfoque de evaluación auténtica. Se basa en los objetivos de la evaluación y la definición del dominio a evaluar. Consiste en decidir cuáles y cuántas tareas evaluativas integrarán el portafolios, qué artefactos se van a solicitar, y el tipo de rúbricas de calificación que se desarrollarán para valorar el desempeño esperado.
- c.** Elaboración de especificaciones de las tareas evaluativas y los criterios de evaluación. Estas especificaciones se construyen con otro comité de especialistas. Amplía la participación de más especialistas y personal en funciones, ya que implica definir las acciones específicas que se deberán solicitar en las tareas y las condiciones en que deberán ser sustentadas, así como los criterios mediante los cuales se va a valorar el desempeño observado.
- d.** Revisión del dominio a evaluar y de las especificaciones de las tareas evaluativas y criterios de evaluación, por un comité diferente al que hizo las especificaciones. Está conformado por personas expertas en las funciones del perfil del personal operativo del SJPA a evaluar. Sirve para verificar la pertinencia, representatividad y utilidad de las tareas definidas, así como de los criterios de evaluación correspondientes.
- e.** Ajustes a las tareas y criterios de evaluación, como resultado de la sistematización y análisis de las observaciones y recomendaciones de los distintos comités participantes en el proceso de construcción y revisión del dominio a evaluar y de las especificaciones.

3

Desarrollo de las tareas evaluativas del portafolios de evaluación

- a.** Elaboración de las tareas evaluativas con un comité que desarrolla la primera versión, con base en las especificaciones que se elaboraron y validaron en la fase anterior; también se definen cuáles son los artefactos más apropiados que sirvan como evidencia documental y las instrucciones para asegurar que se producirán los desempeños esperados para cada tarea evaluativa.
- b.** Una vez elaboradas las primeras versiones de las tareas evaluativas, un comité diferente al que participó en su elaboración las revisa y valida que sean congruentes con las especificaciones elaboradas en la fase de diseño y relevantes para el dominio a evaluar.
- c.** Se analiza la información obtenida y las observaciones proporcionadas por los dos comités para realizar los ajustes y mejoras a las tareas evaluativas y a la selección de los artefactos que se solicitarán como evidencia de desempeño mediante el portafolios.

4

Elaboración de rúbricas

- a.** Elaboración de las rúbricas de cada tarea evaluativa, a partir de los criterios de evaluación especificados en la fase de diseño de los instrumentos. Junto con un comité que integre a nuevos especialistas y a otros que hayan participado en las fases anteriores, se elaboran los descriptores de desempeño esperado en cada criterio para cada uno de cuatro niveles de desempeño de las rúbricas.
- b.** Revisión de rúbricas, en la cual se convoca a un comité conformado por personas expertas en la función del perfil a evaluar, diferentes a las que participaron en la elaboración de las rúbricas. El comité verifica la pertinencia de los criterios, la claridad de los descriptores, así como la diferenciación y gradualidad de los niveles de desempeño.
- c.** Ajustes a las rúbricas resultado de la sistematización y análisis de las observaciones y recomendaciones realizadas por los dos comités convocados para la elaboración y revisión de rúbricas.

Un elemento clave en los procesos de diseño y desarrollo de los instrumentos es la participación de especialistas y de personal con experiencia profesional organizados en comités representativos de los distintos contextos del país. La intención es que este trabajo sea el producto de la participación informada de las principales audiencias implicadas en el proyecto de certificación. Además del trabajo que realizan los distintos comités convocados en las fases de diseño y desarrollo de los instrumentos, hay un cuerpo colegiado conformado por personal con un perfil de especialistas expertos en el sistema de justicia penal, lo que les proporciona una visión más amplia del rol que tienen las distintas figuras que operan el sistema.

Este cuerpo colegiado es el Consejo Técnico Especializado en el SJPA y tiene la responsabilidad de revisar y validar las decisiones que se toman en los comités de diseño y desarrollo del portafolios de evaluación. Las sesiones de trabajo de este Consejo Técnico se llevan a cabo bajo la conducción del equipo de evaluación y de certificación y profesionalización del CEEAD, con el propósito de analizar y discutir los acuerdos que se toman en el diseño y desarrollo de todos los componentes del portafolios de evaluación. Como parte del proceso, se documenta el trabajo realizado y los acuerdos tomados tanto en los comités, como en el Consejo Técnico Especializado, mediante actas de acuerdos que se firman al término de las sesiones convocadas.

Es importante destacar el papel del equipo de trabajo del CEEAD en la conformación y conducción de los distintos cuerpos colegiados que participan. En términos generales, el personal de evaluación aporta el conocimiento técnico en evaluación, mediante la capacitación y conducción del personal que se incorpora a los comités, y a través del seguimiento del trabajo de los distintos comités; mientras que el personal de certificación y profesionalización participa en la revisión del contenido de los instrumentos para asegurar que sea correcto y no presente inconsistencias o imprecisiones en el manejo conceptual o metodológico a evaluar.

De acuerdo con los estándares de calidad en evaluación, una vez diseñados y elaborados los instrumentos que integran el portafolios de evaluación, es indispensable que se sometan a un proceso de prueba, cuyo propósito es identificar problemas y afinar tareas evaluativas, rúbricas de calificación, o aspectos de la logística de aplicación y calificación, antes de su aplicación con la población objetivo.

La metodología elegida para el piloto incluye procesos de prueba de la claridad de las tareas evaluativas y las rúbricas de calificación, para asegurar su comprensión por parte de las personas evaluadas y del personal evaluador. También incluye pruebas de la logística general de la aplicación de las tareas evaluativas y de la calificación de las respuestas mediante el uso de las rúbricas. Para ello se requiere una muestra mayor que la de las pruebas de claridad. Su propósito es probar el comportamiento psicométrico de los instrumentos y

otros aspectos como el tiempo necesario, los apoyos por parte de la mesa de ayuda y la funcionalidad de la plataforma Portafolios CEEAD, tanto en el módulo de aplicación como en el de calificación.

Los procesos de prueba, tanto de la calidad de los instrumentos como de la logística de la aplicación, se tienen que llevar a cabo de manera secuenciada, primero con las tareas evaluativas y después con las rúbricas, ya que para probar las rúbricas es necesario contar con respuestas que puedan ser valoradas en los procesos de calificación. En ambos tipos de procesos se requiere hacer una adecuada selección de los participantes, de manera que podamos contar con personas de diferentes estratos que sean representativos de los distintos contextos en los que se llevará a cabo la evaluación.

Las pruebas de claridad se llevan a cabo mediante técnicas cualitativas. Para esto se convoca a personas con características similares a las de la población a evaluar para probar las tareas evaluativas, y a personal con un perfil de mayor dominio en el SJPA y con mayor reconocimiento en el medio para valorar las rúbricas de calificación. Estas fases se llevan a cabo a través de entrevistas cognitivas conducidas por el equipo de evaluación del CEEAD, mientras las personas evaluadas responden las tareas evaluativas. Para las pruebas de claridad de las rúbricas, también se llevan a cabo entrevistas durante el proceso de calificación para identificar si los descriptores de cada nivel de desempeño son claros y permiten valorar adecuadamente el desempeño ante las distintas tareas evaluativas.

Para el piloto logístico, se requiere contar con una población grande de personas. Estas pruebas también se hacen secuenciadas; primero, con las personas evaluadas para verificar aspectos sobre la aplicación en línea de la evaluación y sobre el seguimiento y apoyo a las personas evaluadas. Esto nos permite tener un volumen más grande de respuestas para hacer las pruebas con los procesos de calificación. Después, con el personal que tiene la responsabilidad de calificar el desempeño de las personas evaluadas mediante las rúbricas, lo que implica verificar los criterios de selección, los procesos de capacitación, entrenamiento y calibración del personal, los manuales de calificación y el funcionamiento del módulo de calificación de la plataforma.

La información obtenida del piloto, es clave porque ayuda a definir si es necesario hacer ajustes a los instrumentos y también a los procesos implicados tanto en la aplicación como en la calificación de los portafolios, también nos permite identificar y prevenir sesgos potenciales que pudieran afectar a algún subgrupo de la población a evaluar.

Lo anterior se base en la ruta que se muestra en el siguiente gráfico:



Comités de personas operadoras y expertas



Equipo CEEAD de certificación y profesionalización



Equipo de Evaluación del CEEAD



Consejo Técnico Especializado de personas expertas



Esta metodología se ha implementado en la evaluación de habilidades para agente del Ministerio Público, como se profundiza a continuación, así como en el diseño de la evaluación para Defensa Penal que está por concluir. De esta manera, se pretende que estas sean las bases para la evaluación de habilidades del resto de los perfiles.

4.3.1.3.1 Evaluación de habilidades para agente del Ministerio Público

Como se ha mencionado en otros momentos del documento, a partir del perfil de agentes del Ministerio Público se desarrollaron dos modelos de certificación que responden a los distintos modelos de organización de las instituciones de procuración de justicia, así como al limitado número de casos que llegan a juicio oral. De acuerdo con los datos del Modelo de Evaluación y Seguimiento de la Consolidación del SJPA del SESNSP, en el periodo de 2017 a septiembre de 2019, del total de carpetas de investigación iniciadas, el 31.3% se encuentra en investigación inicial, el 36.6% estaba en trámite frente a un órgano de control, el 5.7% fue sobreseído,

el 26% se encontraba en suspensión condicional del proceso, el 8.4% se derivó a mecanismos alternos de solución de controversias, el 14.6% se remitió a un procedimiento abreviado y únicamente el 8.7% fue a juicio oral. En este sentido, no todas las personas que cuentan con el cargo de agente del Ministerio Público podrían mostrar su desempeño en todas las etapas del procedimiento, particularmente en juicio oral. Los modelos de certificación son:

Certificación A: Competencias en dirección de la investigación y litigación en audiencias preliminares

Certificación B: Competencias en dirección de la investigación y litigación en juicio oral

En ambos procesos, la persona sustentante deberá demostrar que cuenta con las competencias necesarias para la dirección y coordinación de las investigaciones y para sustentar sus peticiones en audiencias ante los órganos jurisdiccionales. De acuerdo al tipo de certificación, se determinan las tareas evaluativas a solicitar para que quien evalúa pueda verificar si el o la sustentante cuenta o no con el nivel de desempeño deseable.

Para participar en el proceso de evaluación es necesario completar el Curso de preparación para la Evaluación de Habilidades como Agente del Ministerio Público (CHAMP), cuyo principal objetivo es proporcionar las herramientas que les permitan familiarizarse con los procesos de evaluación auténtica mediante los portafolios de evidencia. En este sentido, es la persona sustentante quien, a partir de las actividades que realice en su quehacer como agente del Ministerio Público, seleccionará el tipo de certificación (A o B) en el que desee participar.

El diseño de los portafolios de evaluación para los dos modelos de certificación parte del perfil por competencias para agente del Ministerio Público y se compone de los siguientes elementos:

1 Tareas evaluativas

Cada portafolio se compone de ocho tareas evaluativas representativas del ejercicio profesional, mediante las cuales se le solicita a la persona sustentante que, a partir de la selección de un caso en el que haya intervenido, realice una reconstrucción de su práctica cotidiana que demuestre que posee las competencias claves para la toma de decisiones estratégicas en las distintas etapas de proceso penal. Existen dos tipos de tareas evaluativas: las que solicitan una respuesta escrita con la descripción y justificación de las acciones y decisiones tomadas en la atención de algún caso, y aquellas que solicitan fragmentos de videograbaciones de audiencias o juicios orales, en donde se pueda observar su ejecución. Cada tarea es independiente y no se presentan de manera secuenciada, dando la oportunidad de que la persona sustentante las desarrolle en el orden que decida.

2

Descripción de los hechos del caso

Cada tarea solicita las circunstancias de modo, tiempo y lugar, las personas intervinientes y el hecho penalmente relevante del caso que la persona sustentante elige como evidencia de su desempeño.

3

Artefactos de la práctica

En su conjunto constituyen evidencias directas del desempeño esperado, que sirve como sustento de las respuestas de las tareas evaluativas. Pueden consistir en registros de la carpeta de investigación, documentos periciales, entre otros. Un tipo específico de artefacto son las videograbaciones de audiencias, las cuales se solicitaron como parte esencial de tareas centradas en evaluar la ejecución en audiencias.

4

Rúbrica de calificación

Es una herramienta que se utiliza para valorar el nivel de desempeño en el cumplimiento de los criterios de evaluación determinados, a partir de la observación de la ejecución y el análisis de la respuesta a las tareas evaluativas y los artefactos adjuntos como evidencia directa del desempeño profesional de la persona sustentante. Tiene la finalidad de estandarizar los juicios de valor sobre las respuestas y ejecuciones observadas de las personas evaluadas.

Las tareas evaluativas y rúbricas de calificación se han elaborado gracias a la participación del equipo de evaluación y el equipo de certificación y profesionalización del CEEAD, así como a la colaboración de los comités integrados por personas con experiencia en el cargo de agentes del Ministerio Público de distintas entidades federativas y el Consejo Técnico Especializado compuesto por especialistas en el SJPA.

Los portafolios de evaluación consideran ocho tareas evaluativas respecto a casos que las personas sustentantes hayan llevado y concluido. Se les proporciona un periodo de ocho semanas para que puedan responderlas y recuperar las evidencias y artefactos que sustenten sus respuestas, tales como videos de audiencia, registros de investigación, planes

de investigación, entre otros. Se prevé que los casos seleccionados puedan utilizarse para responder máximo dos tareas y así contar con una muestra de un mínimo de cuatro casos para evaluar el desempeño de cada sustentante en diversos contextos, circunstancias y tipos de delitos.

La clasificación de las tareas evaluativas conforme al modelo de certificación puede verse en el siguiente cuadro. Como se puede apreciar, hay tres tareas evaluativas que son comunes en ambas certificaciones: la de líneas de investigación, la de teoría del caso y la de ajustes razonables para garantizar el acceso a la justicia.



La evaluación de las respuestas de las personas evaluadas se realiza mediante rúbricas de calificación, mediante un proceso riguroso de selección, capacitación y seguimiento de las personas que asumen la responsabilidad de calificar las respuestas a las distintas tareas del portafolios. Parte del proceso para garantizar la objetividad, confiabilidad y validez de los juicios incluye un doble proceso de calificación para una proporción significativa de casos. Esto tiene el propósito de hacer análisis con teoría de la generalizabilidad, lo que nos permite verificar si existe un efecto significativo del evaluador sobre la variabilidad observada en las puntuaciones obtenidas por las personas sustentantes. También se lleva a cabo una doble calificación para evitar que un resultado bajo en una tarea sea producto de un solo juicio.

Los análisis estadísticos realizados con los resultados de la primera evaluación de habilidades de AMP, permitió la identificación de áreas de oportunidad tanto a nivel de la mejora de los instrumentos, como de los procesos implicados en la planeación y aplicación, aspectos que se integran en un plan de mantenimiento y mejora continua de los procesos de evaluación que sustentan el modelo de certificación.

4.3.2 Diseñar cursos de preparación para la evaluación

Los cursos se elaboran bajo la concepción de la educación virtual, lo que implica acondicionar las herramientas tecnológicas a través del Aula CEEAD, y bajo un modelo de educación por competencias. Para su elaboración se sigue la siguiente metodología:

1. Identificar las necesidades de los cursos de preparación para la evaluación de conocimientos y habilidades y de los cursos complementarios.
2. Diseñar y planear el curso, que implica definir el objetivo que se pretende alcanzar, la manera en que se llevará a cabo y construir los contenidos y materiales. El proceso es el siguiente:
 - a) Se define el objetivo del curso y el equipo de trabajo que deberá llevarlo a cabo: el equipo de certificación y profesionalización, de evaluación y de innovación educativa del CEEAD.
 - b) Se construyen las herramientas y materiales necesarias para la elaboración del curso por parte del equipo de evaluación y de innovación educativa.
 - c) Se le proporcionan las herramientas y materiales al equipo de certificación y profesionalización para la elaboración de los contenidos, actividades, reactivos y materiales adicionales del curso, entre ellos el perfil por competencias definido, el diseño curricular, los lineamientos transversales del proyecto, el manual de estilo y redacción y las plantillas construidas para la plataforma.
 - d) Se realiza un proceso de revisión por parte del equipo de evaluación, que verifica que los contenidos respondan a las tareas evaluativas y criterios de evaluación; por parte del equipo de innovación educativa, que verifica que los contenidos, actividades, reactivos y materiales adicionales del curso respondan al modelo formativo y profesionalizante definido; y por un grupo de personas expertas en el tema y

externas al equipo elaborador, que además de retroalimentar el curso, tiene una mirada objetiva del trabajo.

- e) Se realizan los ajustes necesarios a partir de la revisión y validación del curso.
- f) Se remite al equipo de comunicación para la revisión editorial y de estilo, y el posterior diseño editorial, maquetación y programación web.
- g) Se realiza una última revisión por parte del equipo de certificación y profesionalización que elaboró el curso, para verificar que no haya existido alguna alteración a los contenidos.

Una vez elaborado el curso, se procede a su la implementación, que contempla la convocatoria, inscripción, admisión, inicio, monitoreo (durante las semanas en que se desarrolle), la evaluación y la elaboración de un informe de los datos estadísticos y monitoreo del curso. Este monitoreo por parte del equipo de gestión y Aula CEEAD es fundamental porque permite identificar los factores que inciden en el desempeño de las y los sustentantes y en si acreditan o no el curso, de manera que puedan atenderse las áreas de oportunidad del curso y la plataforma virtual. También ayuda a reconocer los conocimientos y habilidades a fortalecer en el personal operativo de justicia, que podrán derivar en cursos complementarios de temas específicos y en estrategias para evitar la deserción de los mismos; asimismo, el monitoreo sirve para realizar los ajustes necesarios a los contenidos, actividades, reactivos, materiales y plataforma.



4.3.2.1 Cursos de preparación para la evaluación de conocimientos

Los cursos de preparación para la evaluación de conocimientos tienen como objetivo preparar a las y los participantes antes de su evaluación. Esto les brinda una guía sobre los contenidos que una persona profesionalista con determinado perfil debe poseer o aprender para el ejercicio de sus funciones. Estos cursos son en modalidad en línea y se encuentran en nuestra plataforma digital, denominada Aula CEEAD.

Los contenidos de los cursos de preparación se determinan a partir de los instrumentos de evaluación que son aplicados al personal para recibir su certificación, sea EXMIDA o EXMASC. Las especificaciones de los instrumentos de evaluación son utilizadas como referencia para elaborar los contenidos, actividades de aprendizaje y reactivos que servirán para fortalecer los conocimientos de quienes operan el sistema, así como familiarizarlos con el tipo de preguntas a las que se enfrentarán en el proceso de evaluación.

El diseño de estos cursos de conocimientos inició en diciembre del 2018, cuando se llevó a cabo la primera reunión del Grupo de Trabajo de Agente del Ministerio Público para empezar a determinar las competencias, funciones, actitudes y conocimientos con los que debe de contar una persona con funciones de agente de Ministerio Público.

Curso de preparación	Área de conocimiento
Curso de Preparación para EXMIDA (Examen de Conocimientos del Sistema Penal Acusatorio para Agente del Ministerio Público, Defensora o Defensor y Asesora Jurídica o Asesor Jurídico)	La comprensión y análisis en las siguientes áreas: <ul style="list-style-type: none">• Justicia penal• Justicia alterna• Derechos humanos y perspectiva de género• Mecanismos alternos de solución de controversias• Conflicto e intervención para su facilitación• Marco teórico de la justicia restaurativa• Mediación, conciliación y justa restaurativa
Curso de Preparación para EXMASC (Examen de Conocimientos para Personas Facilitadoras en Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias dentro del Sistema de Justicia Penal Acusatorio)	La comprensión y análisis en las siguientes áreas: <ul style="list-style-type: none">• Teoría del delito y penal sustantivo• Procesal penal• Técnicas de litigación oral• Derechos humanos y debido proceso

El equipo de certificación y profesionalización también desarrolló el contenido del curso, partiendo de los puntos necesarios para ejercer la función de agentes de Ministerio Público o de facilitadores para mecanismos alternativos de solución de controversias. Al finalizar el curso, las y los sustentantes participan en una evaluación final que sirve como pauta para determinar si cuentan con los conocimientos necesarios para inscribirse al EXMIDA o EXMASC.

El equipo de innovación educativa del CEEAD se encargó de supervisar todo el proceso de diseño del curso, verificando que los objetivos de aprendizaje siempre estuvieran orientados a las competencias y los conocimientos que son necesarios para quienes operan el sistema de justicia penal acusatorio. También supervisó que los diagramas y los textos utilizados a lo largo del curso fueran comprensibles para las y los participantes, revisando características de estilo y de fondo. También hizo una revisión de la bibliografía utilizada, para asegurar que todas las fuentes de información fueran confiables y accesibles para las y los sustentantes.

El equipo de gestión y de Aula CEEAD juega un papel importante, ya que se encarga del proceso de inscripción, otorgando a cada participante un usuario y una contraseña particular para acceder a la plataforma. Este equipo también se encarga de monitorear el avance de los participantes, procurando resolver sus dudas y brindar apoyo a quienes tienen dificultades para acceder a la plataforma o cumplir con los actividades designadas.

El equipo de comunicación del CEEAD se encarga de subir a la plataforma de Aula CEEAD todo el contenido del curso, verificando que cada botón y liga se encuentre activa y sea funcional para las y los participantes. Así mismo, apoyan con la producción de los videos y que forman parte de los cursos de preparación.

Con el propósito de darle mantenimiento a la plataforma y a los cursos, después de cada edición se realiza una encuesta para conocer la percepción de quienes participaron en el curso acerca de los contenidos, actividades, reactivos y herramientas de aprendizaje, así como de Aula CEEAD. Además, se lleva a cabo un grupo focal con participantes del curso para identificar áreas de oportunidad y hacer los ajustes correspondientes.

4.3.2.1.1 Curso de Preparación para EXMIDA

Este curso está dirigido a cualquier agente de Ministerio Público, defensora o defensor penal, asesora o asesor jurídico de víctimas y personal capacitador de estos perfiles, que tenga interés en tomar el EXMIDA. Comprende cuatro módulos: Teoría del delito, Procesal penal, Técnicas de litigación oral y Derechos humanos.

El primer módulo de Teoría del delito busca fortalecer los conocimientos básicos de los y las participantes en materia de teoría del delito, para que estén en condiciones de aplicarlos en ejercicios prácticos similares a los de la evaluación formal EXMIDA.

I. Teoría del delito

1. Conducta
2. Tipicidad
3. Antijuridicidad
4. Culpabilidad
5. Punibilidad
6. Formas de intervención delictiva
7. Grados de ejecución del delito

El segundo módulo busca guiar a las personas participantes en el estudio de temas relacionados a antecedentes del sistema de justicia penal acusatorio, principios rectores, etapas del procedimiento, salidas alternas, formas de terminación anticipada, ejecución penal, procedimientos especiales, entre otros; a través de contenidos y ejercicios sobre el procedimiento penal similares a los de la evaluación EXMIDA.

II. Procesal penal

1. Antecedentes
2. El proceso penal acusatorio en México
3. Generalidades
4. Procedimiento penal
5. Etapa de investigación
6. Investigación complementaria
7. Etapa intermedia
8. Soluciones alternas y MASC
9. Formas de terminación anticipada
10. Juicio oral
11. Ejecución penal
12. Medios y recursos de impugnación
13. Procedimientos especiales

El tercer módulo busca preparar a las personas sustentantes en el estudio de técnicas de litigación aplicables en el procedimiento penal a través de contenidos y ejercicios similares a los de la evaluación EXMIDA.

III. Técnicas de litigación oral

1. Teoría del caso
2. Técnica de alegatos
3. Examen directo
4. Contraexamen
5. Examen redirecto y recontraexamen
6. Objeciones
7. Prueba material y declaraciones previas
8. Particularidades de las audiencias preliminares.

Finalmente, el módulo final de Derechos humanos profundiza en los principales elementos de derechos humanos del artículo 1.º constitucional, para asegurar que las y los participantes los apliquen en el sistema de justicia penal.

IV. Derechos Humanos en el SJPA

1. Principios y obligaciones en materia de derechos humanos
2. Control convencional y herramientas de interpretación
3. Debido proceso y sus componentes
4. Derechos de la víctima
5. Violaciones graves a los derechos humanos
6. Personas en situación de riesgo o vulnerabilidad

4.3.2.1.2 Curso de Preparación para EXMASC

Este curso está dirigido a cualquier persona facilitadora de MASC que tenga interés en tomar el EXMASC, lo que le permite adquirir y reforzar los conocimientos necesarios para sustentar el examen. En este sentido, el curso se ha dividido en siete módulos:

I Justicia Penal

1. El artículo 17 de la Reforma Constitucional de Seguridad y Justicia
2. Certificación de personas facilitadoras
3. Aproximación al derecho penal
4. Características y principios del sistema penal acusatorio
5. Sujetos del procedimiento penal
6. Etapas del procedimiento penal

II Justicia alterna

1. Formas de terminación de la investigación
2. Procedimiento abreviado
3. MASC en ejecución penal y beneficios preliberacionales
4. Soluciones alternas.

III Derechos humanos y perspectiva de género

1. Derechos humanos
2. Perspectiva de género

IV Mecanismos alternos de solución de controversias

1. Formas de solución de conflictos: autocomposición y MASC
2. MASC y objeto de la ley
3. Características de cada MASC
4. Principios y obligaciones del personal facilitador
5. Selección del MASC y Modelo Homologado de OEMASC y UAT
6. Sesiones previas al desarrollo propiamente dicho del MASC

V Conflicto e intervención para su facilitación

1. Conflicto
2. Empatía: la actitud orientadora de habilidades para la facilitación de conflictos
3. Habilidades para la facilitación de conflictos

VI Marco teórico de la justicia restaurativa

1. Marco teórico de la justicia restaurativa
2. Conceptos de justicia restaurativa
3. Principios, pilares y valores de la justicia restaurativa
4. Tipologías de la justicia restaurativa
5. Personas que intervienen
6. La operación del sistema de justicia penal con enfoque restaurativo

VII Mediación, conciliación y justa restaurativa

1. La mediación en materia penal
2. La conciliación en materia penal
3. La junta restaurativa

Para poder acreditar el curso, las y los sustentantes deberán responder a todas las actividades de aprendizaje de los módulos y obtener al menos el 80% de los reactivos correctos de todo el curso; acreditar el curso será un requisito indispensable para que puedan posteriormente aplicar el EXMASC.

4.3.2.2 Cursos de preparación para la evaluación de habilidades

Con el propósito de que las y los sustentantes se familiaricen con el proceso de evaluación del desempeño para la certificación como agente del Ministerio Público, defensa penal, asesoría jurídica de víctimas, personal facilitador de los MASC o personal capacitador de estos perfiles, se elaboran cursos de preparación para la evaluación de habilidades. Los cursos tienen una modalidad en línea a través de la plataforma Aula CEEAD, son autodirigidos y asincrónicos, es decir, que cada persona decide cuándo iniciar y concluir, para lo cual la plataforma se encuentra disponible las 24 horas. En términos generales, a través de estos cursos, las personas sustentantes podrán:

1. Conocer en qué consiste la evaluación por portafolios implementada.
2. Reflexionar respecto a su desempeño y posibles áreas de mejora, a partir de los desempeños observados en los ejemplos de respuesta.
3. Identificar el tipo de tareas, artefactos y materiales requeridos para la evaluación.
4. Conocer la plataforma Portafolios CEEAD, en la que integrarán sus portafolios de evidencias.

Estos cursos son diseñados a partir del desarrollo de la evaluación por portafolios que se haya definido de acuerdo con el perfil del personal operador. En este sentido, se realizan tareas muestra que evidencien el tipo de tareas evaluativas, reflexiones, artefactos de práctica y preguntas con relación a las rúbricas de calificación que componen los portafolios de evidencias. Para su realización, se convoca a un grupo de personas de distintas entidades de la República, con experiencia en el cargo que corresponde con el perfil profesional, para que respondan algunas tareas. El equipo de certificación y profesionalización ajusta las respuestas a las tareas para que coincidan con el contenido de las cápsulas y con los criterios de evaluación. Además, modifican los nombres, fechas y lugares de los casos reales y se adaptan a la legislación nacional vigente, esto último con el propósito de que

la evaluación tenga una mirada representativa de todo el país y que las y los sustentantes, independientemente de la localidad a la que pertenezcan, puedan acceder a la normativa que corresponda.

Para la construcción de las tareas muestra se adaptan y reproducen los casos reales, tanto en videograbaciones —cuyos guiones son realizados por el equipo de certificación y profesionalización con base en los casos y las mejoras realizadas, y grabados por actores y actrices— como en los artefactos documentales de la práctica, tales como carpetas de investigación, teorías del caso, teorías de defensa, escritos de acusación, entre otros. Esta simulación de casos pretende responder a la realidad en la que se desenvuelven las y los operadores del SJPA, dando pautas para la reflexión de su desempeño e identificación de áreas de mejora.

Cada curso está dividido en distintas cápsulas en donde se pueden identificar las habilidades y el ejercicio profesional que, de acuerdo con la tarea definida, se espera de quien sustente la evaluación. Cada cápsula pretende que:

- a.** Se responda a las preguntas detonadoras, que se contestan justificando la respuesta de acuerdo a la práctica profesional.
- b.** Se analicen ejemplos de respuesta simulados, esto es, que fueron desarrollados con base en casos reales, pero adaptados de acuerdo al contenido del curso.
- c.** Se contesten las actividades de reflexión planteadas en los ejemplos de respuesta.

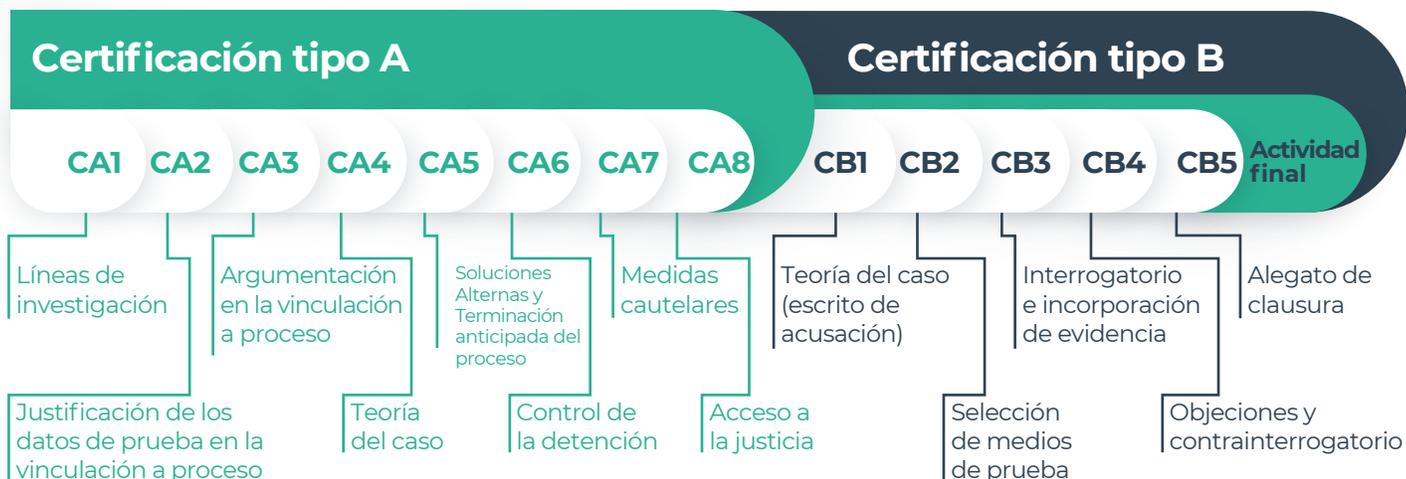
Para acreditar el curso y participar en el proceso de evaluación de habilidades, las y los sustentantes deben responder todas las preguntas detonantes y actividades de reflexión, además de realizar la actividad final, que consiste en una tarea similar a las del curso. Esta actividad se realiza en la plataforma Portafolios CEEAD. Las personas sustentantes deben utilizar un caso en donde hayan intervenido, el cual debe estar concluido a la fecha de su presentación. Para los perfiles de agente del Ministerio Público, defensa penal y asesoría jurídica, las personas sustentantes requieren un caso que hayan facilitado; para los de personal facilitador de los MASC o capacitación, necesitan un caso que haya impartido; y en el caso del personal capacitador, deben anexar las evidencias o artefactos que la tarea amerite, para mostrar su desempeño y sustentar su respuesta.

Para el mantenimiento y la mejora del curso y de la plataforma Portafolios CEEAD, se realiza una encuesta a las y los sustentantes acerca de su percepción de los contenidos, instrucciones, herramientas y materiales que componen el curso y la tarea final. Finalmente se convoca a un grupo focal con personas que participaron en el curso para identificar áreas de mejora y realizar los ajustes pertinentes al respecto.

A la fecha, se ha concluido el desarrollo del Curso de Preparación para la Evaluación de Habilidades para agente del Ministerio Público (CHAMP), en los términos que se explican a continuación, y se han seguido las mismas pautas y metodología para la construcción del Curso de Preparación para la Evaluación de Habilidades para Defensa Penal (CHAD) que está por concluir. Se pretende que esta ruta metodológica sirva de base para el resto de los cursos de preparación de habilidades que están en proceso de construcción.

4.3.2.2.1 Curso de preparación para la Evaluación de Habilidades para Agente el Ministerio Público (CHAMP)

El objetivo del Curso de preparación para la Evaluación de Habilidades para agente del Ministerio Público (CHAMP) es proporcionar a las y los sustentantes las herramientas necesarias que les permitan familiarizarse con el proceso de evaluación auténtica mediante la estrategia de los portafolios de evidencias y dotarlos de algunas herramientas o instrumentos que puedan servirles para el desempeño de su práctica. El curso contempla 13 cápsulas que agrupan las tareas evaluativas correspondientes a la Certificación A y B, así como una actividad final.



Cada cápsula se orienta a demostrar las habilidades con las que deberían contar las y los agentes del Ministerio Público, mostrando tareas similares a las que se les pedirán al momento de presentar su evaluación y ejemplos de los artefactos a solicitar. Cada uno de estos ejemplos de respuesta y artefactos, si bien son simulados, son desarrollados por el equipo de certificación y profesionalización del CEEAD con base en casos reales. Dichos casos se

obtienen del proceso de piloteo de la evaluación de habilidades, se cambian los nombres reales de las personas intervinientes y se hacen las adaptaciones necesarias para que atienda a la legislación federal. Lo anterior con miras a garantizar la representatividad del curso y que todas y todos los sustentantes tengan el mismo acceso a la legislación vigente materia del caso expuesto. A través de la simulación de casos, se busca que se reflejen las competencias profesionales, definidas para cada apartado, de acuerdo al perfil por competencias de agente del Ministerio Público.

Además, las cápsulas contienen preguntas detonadoras, que introducen a las y los sustentantes a las tareas, y preguntas de reflexión que pretenden que reflexionen acerca de su desempeño a partir de los ejemplos del curso. Las cápsulas sugieren bibliografía y materiales adicionales para que fortalezcan sus conocimientos y sus habilidades; y se les proporcionan herramientas útiles y prácticas, construidas por el equipo de certificación y profesionalización, para la organización y desarrollo de algunas de sus funciones. Estas se muestran a continuación.

1. Un formato para el plan de investigación, que comprende los siguientes elementos:
 - a. Tabla para la elaboración de las líneas de investigación.
 - b. Matriz para la asignación de los actos de investigación.
 - c. Tabla para la evaluación de la información.
2. Un formato para organizar la teoría del caso.

Estos formatos son un modelo que se propone para desarrollar de manera estratégica la investigación, sin desconocer que existen otros modelos instaurados por las fiscalías que también podrán utilizar al momento de responder sus tareas.

La actividad final consiste en resolver una tarea evaluativa con un caso en el que la o el sustentante haya participado y que se encuentre concluido en ese momento; esto de acuerdo al tipo de certificación que haya seleccionado (A o B). Es decir, a pesar de que el curso está dirigido a todas las funciones de las y los agentes del Ministerio Público, la actividad final será conforme al modelo de certificación A o B, lo que les permitirá identificar y seleccionar la certificación en la que desean participar de acuerdo a los artefactos que se solicitan y el análisis de su desempeño.

Para la elaboración del curso, el equipo de certificación y profesionalización y el equipo de innovación educativa prepararon los contenidos con base en los elementos transversales del proyecto; es decir, considerando la perspectiva formativa y profesionalizante desde una

metodología activa del aprendizaje, un enfoque andragógico y un enfoque por competencias. Asimismo, se involucraron a personas expertas en la materia para la elaboración de los materiales y herramientas. Todo esto, garantizando que en los contenidos de los cursos no se reproduzcan estereotipos de género, se respeten los derechos humanos, se cuente con una perspectiva desde la ética y responsabilidad profesional y se responda a la diversidad de realidades de cada entidad federativa.

A partir de la primera aplicación del CHAMP y los resultados del grupo focal con personas que tomaron el curso, se realizaron ajustes y adecuaciones para simplificar el contenido y mejorar las instrucciones. Además, se generaron herramientas audiovisuales que explican de mejor manera los objetivos de cada componente de las cápsulas.

Evaluación de conocimientos | Evaluación de habilidades



Cursos complementarios para fortalecer las competencias de las y los operadores

Con el propósito de fortalecer la profesionalización y focalizar los esfuerzos de capacitación, se han diseñado cursos que refuercen aquellas áreas del conocimiento que, a partir de necesidades identificadas como áreas de oportunidad en términos generales o bien como resultado de las evaluaciones de conocimientos y habilidades, se estimen pertinentes para que las y los operadores jurídicos puedan cumplir adecuadamente sus funciones.

Al respecto, como un esfuerzo adicional de incorporar los ejes transversales del proyecto y fortalecer las competencias de las y los operadores, se estimó necesario diseñar cursos complementarios de derechos humanos, perspectiva de género y ética y responsabilidad profesional con relación al sistema de justicia penal. Del análisis y discusión en los grupos de trabajo de estos tres ejes transversales, se identificó la necesidad de profundizar en estos temas con un enfoque práctico, de manera que puedan comprender la importancia de implementar estos enfoques en los diversos momentos procesales y actividades de su función. Además, estos grupos de trabajo generaron materiales que son parte de los cursos.

Estos cursos están dirigidos a profesionistas jurídicos con conocimientos en el sistema de justicia penal, que tengan interés en profundizar sobre los conocimientos que se abordaron en los cursos de formación EXMIDA o EXMASC. A la fecha, tanto el curso de Perspectiva de Género en el Sistema de Justicia Penal Acusatorio y el de Ética y Responsabilidad Profesional en el Sistema de Justicia Penal Acusatorio se han implementado en una primera edición, atendiendo a los siguientes objetivos y contenidos:

**Perspectiva
de Género
en el SJPA**

Familiarizar a las y los operadores del sistema de justicia penal acusatorio con los dilemas éticos que surgen dentro de su práctica, otorgando pautas que les permita identificarlos y enfrentarlos.

- I. Conceptos teóricos
 - i. Sistema sexo-género
 - ii. Conceptos básicos
 - iii. Perspectiva de género
- II. Violencia de género
 - i. Marco teórico de la violencia de género
 - ii. Contexto de la violencia de género
 - iii. Acceso a la justicia
- III. Proceso penal acusatorio con perspectiva de género
 - i. Actos de investigación
 - ii. Estrategias de litigación
 - iii. Mecanismos Alternos de Solución de Controversia

**Ética y
responsabilidad
profesional
en el SJPA**

Familiarizar a las y los operadores del sistema de justicia penal acusatorio con los dilemas éticos que surgen dentro de su práctica, otorgando pautas que les permita identificarlos y enfrentarlos.

- I. Naturaleza de la ética profesional de la abogacía
- II. Roles, funciones y deberes éticos
- III. Confidencialidad y secreto profesional
- IV. Conflictos de interés, impedimentos y recusaciones
- V. Libertad de expresión, uso de medios de comunicación y redes sociales por parte de operadores jurídicos
- VI. Aspectos éticos en el uso de criterios de oportunidad y procedimientos abreviados
- VII. Comunicación e interacción entre las partes
- VIII. Dilemas éticos en los MASC

Considerando que el curso de EXMIDA no profundiza en temas de ejecución penal, y reconociendo su importancia y la necesidad de capacitación que, con las transformaciones teóricas y prácticas de las reformas al sistema de enjuiciamiento penal a través de la Ley Nacional de Ejecución Penal, se han evidenciado, se diseñó un curso complementario de derecho de ejecución penal. Este curso busca que las y los operadores cuenten con un espacio para la especialización y profundización en aspectos fundamentales del ejercicio de la función estatal de la privación de la libertad por motivos penales.

Derechos Humanos: herramientas prácticas para la protección de los derechos humanos en el sistema de justicia penal

Que las y los participantes sepan aplicar el enfoque de derechos humanos en el sistema de justicia penal a través de la implementación de diversas herramientas argumentativas y metodológicas en su práctica profesional. Esto con la finalidad de desarrollar la capacidad para identificar los derechos humanos involucrados en el proceso penal y analizar su actuación en casos concretos que le permitan garantizar su protección.

- I. Derechos humanos y debido proceso en el proceso penal
- II. Test de restricciones de derechos en el proceso penal
- III. Test de igualdad y no discriminación
- IV. El análisis de contexto para la persecución penal
- V. Reparación del daño en el proceso penal

Derecho de ejecución penal

Que las y los participantes sepan aplicar la normativa que regula la privación de la libertad por motivos penales mediante el dominio de los principios fundamentales de los derechos humanos en el marco del derecho de ejecución penal, con la finalidad de alcanzar el funcionamiento de una prisión acorde a los postulados del Estado constitucional de derecho en el contexto de sociedades democráticas.

- I. Derechos sustantivos en la ejecución penal
- II. El plan de actividades
- III. Obligaciones procedimentales, procedimientos administrativos y disciplinarios
- IV. Los beneficios constitucionales
- V. Procesos jurisdiccionales y conflictos competenciales
- VI. Derechos de las víctimas del delito y la función del Ministerio Público/Fiscalía en la ejecución penal. La reparación del daño a la víctima del delito.

Además, a partir de los resultados obtenidos en el EXMIDA y en la evaluación de habilidades, se observó la necesidad de realizar un curso complementario de dogmática penal aplicada, el cual se está desarrollando.

Retos y lecciones aprendidas

La construcción e implementación de CEJUME ha planteado retos institucionales, metodológicos y políticos. Al tratarse de un esfuerzo colaborativo, cada obstáculo superado y logro alcanzado es producto de la sinergia entre el equipo del CEEAD, la academia, la sociedad civil, especialistas en los temas a los que hace referencia el proyecto, profesionistas del ámbito privado, las instituciones públicas y las y los operadores jurídicos.

A la fecha persisten retos por atender, sin embargo, se considera valioso compartir algunas de las lecciones aprendidas en este proceso con el propósito de que sirvan de referencia a otros procesos y proyectos semejantes. A continuación, se mencionan algunos de los retos presentes:



RETO

Apuesta a un modelo de certificación de competencias profesionales a través de una evaluación auténtica y criterial

1

CEJUME planteó el reto de diseñar y construir un modelo de certificación referente en el país para la evaluación de conocimientos y habilidades de operadores y operadoras del SJPA. Algunas de las lecciones aprendidas y estrategias aplicadas a partir de este reto, son las siguientes:

» El acompañamiento y asesoría del Consejo Asesor en Evaluación cobra un papel relevante para orientar al equipo del CEEAD en la toma de decisiones con relación a aspectos técnicos de la evaluación, de acuerdo con los objetivos previstos y las características del dominio a evaluar. Para nuestro proyecto, este grupo colegiado de especialistas ha hecho aportaciones significativas en el diseño y desarrollo de los portafolios, así como en la definición de los modelos de calificación y los análisis de resultados que resultan más apropiados al tipo de instrumentos desarrollados. Por ejemplo, el uso de un modelo de análisis basado en la Teoría de la Generalizabilidad, lo que nos permite contar con información empírica para fortalecer tanto las tareas y rúbricas de calificación, como los procesos de capacitación y entrenamiento de los evaluadores. Asimismo, una vez que conocieron

el modelo de certificación, nos recomendaron construir una narrativa de las características y ventajas que tiene un modelo que incluye cursos de preparación para la evaluación. Lo anterior permitió destacar el enfoque formativo y profesionalizante del proyecto.

- » El diseño de los cursos y evaluaciones busca responder a la realidad a la que se enfrentan las y los operadores jurídicos, lo que permite incorporar un aspecto innovador a la certificación y procurar una evaluación justa al considerar la diversidad de contextos en el país. Al respecto, involucrar al personal operativo y a las instituciones de justicia de las distintas entidades de la República, en todos los momentos de construcción del proyecto, a través de grupos de trabajo, grupos focales y procesos de aplicaciones piloto, así como consultar a especialistas en el tema, ha permitido tener una mirada representativa de las distintas realidades en las que llevan a cabo sus funciones. Esta buena práctica se ha retomado de otros proyectos que ha implementado el CEEAD. La capacidad de trabajar en conjunto con las instituciones permite definir y lograr los objetivos y el impacto deseado.
- » La consolidación de un área de evaluación con un equipo especializado ha permitido construir un modelo de certificación sobre bases metodológicas sólidas y apostar por una evaluación auténtica. Incorporar a un equipo de trabajo ya consolidado, con una mirada experta en materia de evaluación, ha significado generar espacios de aprendizaje colaborativo con el equipo

de certificación y profesionalización, que se encarga de verificar los contenidos, en donde ambos equipos logren sumar sus experiencias y retroalimentar su trabajo para alcanzar los objetivos planteados. Además, es necesario incorporar herramientas tecnológicas para que pueda llevarse a cabo la evaluación de habilidades en una modalidad virtual mediante la

adaptación de una plataforma de portafolios web a las características del modelo de evaluación de habilidades. Si bien el CEEAD ya contaba con Aula CEEAD, que es la plataforma mediante la que se imparten los cursos, se construyó Portafolios CEEAD, que responde a las necesidades del modelo de evaluación desarrollado en el marco de CEJUME.

RETO

Aceptación de la certificación de operadores y operadores del SJPA por parte de las instituciones

El proyecto surge luego de realizar esfuerzos institucionales federales y locales para capacitar al personal ante un nuevo paradigma en el sistema jurídico mexicano, y así consolidar el sistema de justicia penal acusatorio. En este sentido, el proyecto debía ser una propuesta que, por un lado, capitalizara las capacitaciones que ya había recibido el personal operativo y, por el otro, innovara con su modelo de evaluación de competencias.

Por otra parte, este proyecto surge en el marco de la derogación de la reforma educativa al artículo 3° de la Constitución de 2012, mediante la cual se implementaron procesos de evaluación docente, a través del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE), como mecanismo para

el ingreso, la promoción, el reconocimiento y la permanencia en el servicio público de la educación obligatoria. Si bien esta evaluación pretendía que las y los docentes contaran con las competencias mínimas requeridas para el ejercicio de su profesión, generó opiniones discordantes dados los escenarios desiguales que se visibilizaron y las acciones que se tomaron a partir de resultados poco favorables de las evaluaciones. Parte de las lecciones aprendidas y las estrategias aplicadas para lidiar con este reto son las siguientes:

- » La determinación de optar por un modelo de certificación de competencias profesionales enfocado a las actividades, funciones y aptitudes con que deben contar, de acuerdo con sus perfiles, para su desempeño profesional permite entender cuáles son las actividades que las y los operadores llevan a cabo en su trabajo cotidiano e identificar las áreas de oportunidad que hay que fortalecer. Este enfoque trajo como resultado la definición de la certificación como un proceso formativo y profesionalizante. Así,

mediante los cursos de preparación para la evaluación de conocimientos y habilidades se busca reforzar las competencias con las que ya cuentan las y los operadores y, mediante las evaluaciones, verificar la manera en que ponen en práctica estos conocimientos y habilidades en los casos en que participan. La estrategia de evaluación auténtica permite que las y los operadores demuestren con su trabajo cotidiano que cuentan con las competencias profesionales que exige su cargo en los diversos contextos del país.

- » El abordaje de la certificación como un proceso de profesionalización del personal operativo y de fortalecimiento de las instituciones ha logrado desmitificar las opiniones negativas con relación a la evaluación. Al respecto, el involucramiento de las y los operadores y de las mismas instituciones en el proyecto construye una conciencia colectiva partidaria de las estrategias planteadas para alcanzar los objetivos y lograr el impacto deseado.

RETO

Crecimiento y profesionalización del equipo CEEAD

A partir de CEJUME, el CEEAD tuvo que conformar un equipo de trabajo enfocado a este esfuerzo. Por la magnitud y el impacto, el equipo que en ese momento conformaban el CEEAD tuvo que extenderse, de manera que en dos años el equipo ha crecido en un 400%. Esto plantea el reto de contratar personal con un perfil que abone al proyecto por su conocimiento y experiencia profesional y que tenga un alto compromiso social con la consolidación del Estado de derecho; y garantizar que cuenten con las

condiciones de trabajo indispensables para llevar a cabo sus actividades. Las lecciones aprendidas y las estrategias aplicadas con relación a lo anterior son las siguientes:

- » La organización cuenta con una visión donde el bienestar de las y los colaboradores es un eje central. Esto permitió construir un equipo de trabajo sólido. Para lograrlo, fue necesario buscar la infraestructura que propiciara un espacio de trabajo en oficinas cómodas, con un ambiente laboral agradable en el que pudieran desempeñar sus actividades. También se han procurado espacios para el desarrollo de actividades de integración. Además, garantizar prestaciones extrasalariales y apoyo a la profesionalización y capacitación continua del personal ha permitido la permanencia y retención del talento humano, el crecimiento profesional del equipo y llevar a cabo de manera adecuada las actividades necesarias para el proyecto.

» Los esfuerzos para familiarizar al personal que se integra al equipo de trabajo con el proyecto y las áreas que lo componen pretenden que la curva de aprendizaje del personal sea más rápida y que logren tener un sentido de pertenencia en el mismo. Algunas estrategias implementadas son la inducción inicial y generar espacios para compartir el estatus y los avances del proyecto. Por la magnitud del proyecto y la demanda de trabajo a la que debe atenderse, este aspecto sigue siendo un

área de oportunidad. Al respecto, se está trabajando en una base de datos digital que le permita al personal familiarizarse con los diversos equipos que hacen posible CEJUME, así como con los equipos de otros proyectos del CEEAD. Además, se pretende que el presente documento sea una herramienta para quienes conforman el equipo y para que las personas de nuevo ingreso puedan familiarizarse fácilmente con la trayectoria del proyecto, sus procesos, objetivos y organización.

RETO

Actualización de políticas institucionales para la mejor administración del proyecto

4

Como se mencionó en el rubro anterior, uno de los retos institucionales a los que se enfrentó el CEEAD fue el crecimiento exponencial del personal, lo cual implicó retos administrativos. El crecimiento del equipo de trabajo y la magnitud del proyecto CEJUME llevaron al CEEAD a reevaluar sus políticas institucionales para fortalecer su institución en temas relacionados al manejo de recursos y la selección y contratación de personal, ya que por la naturaleza del proyecto CEJUME se requería la contratación de personal especializado.

Las lecciones aprendidas y estrategias aplicadas para responder a esta situación son las siguientes:

- » La actualización de las políticas internas del CEEAD ha permitido que puedan llevarse a cabo las adecuaciones necesarias en cuanto a la gestión de fondos y contratación del personal. Dentro de estas actualizaciones se crearon políticas para las subvenciones, gestión de comités, grupos de trabajo y procedimientos de colaboración relacionados al proyecto CEJUME, así como políticas relacionadas a procedimientos de tesorería y la selección y contratación de personal. Además, se mantiene el compromiso de revisarlas y actualizarlas anualmente, con el fin de asegurar que el contenido de las mismas se mantenga vigente.

RETO

Adecuaciones a partir de la pandemia por COVID-19



El 27 de febrero de 2020 se detectó el primer caso de COVID-19 en México. Poco después, el CEEAD trasladó todas sus actividades a modalidad en línea para evitar que el equipo de trabajo corriera el riesgo de contagiarse de dicha enfermedad. Naturalmente, esto llevó a retos significativos, ya que fue necesario realizar adecuaciones para brindarle a las y los colaboradores las herramientas necesarias para desempeñar sus actividades desde casa. No obstante que CEJUME tiene la ventaja de que los cursos de preparación y de evaluación tienen una modalidad virtual, y su aplicación no se vio afectada de manera negativa a raíz de la pandemia, la situación antepuso el reto de diseñar e implementar el proyecto con el equipo de trabajo laborando desde casa. Algunos de los aprendizajes identificados y estrategias aplicadas para este reto son los siguientes:

» La apertura y voluntad del equipo del CEEAD de realizar las adecuaciones necesarias para trasladar las actividades a una modalidad virtual ha permitido que se puedan seguir trabajando con las y los colaboradores externos y cumplir con los objetivos del proyecto. Este formato virtual en el que se llevan a cabo actualmente los comités y grupos de trabajo ha

permitido invitar a personas expertas que en otras circunstancias no habrían podido colaborar por las limitaciones geográficas o de tiempo.

» El diseño del EXMIDA y EXMASC con una aplicación en línea en la modalidad “examen desde casa” (CENEVAL, 2021), permite que las y los sustentantes puedan presentar su evaluación en línea desde su hogar o cualquier otro lugar que reúna las condiciones de seguridad y aislamiento necesarias. Esta estrategia tiene como finalidad que las y los sustentantes cuenten con las mejores y mayores medidas de seguridad sanitarias con relación al COVID-19, y que no podrían ser garantizadas en una aplicación presencial. Al respecto, se hace uso de un software especializado que registra y supervisa la actividad durante las 4 horas de aplicación mediante la videograbación permanente. Sin embargo, esta modalidad aún es un obstáculo para el personal operativo que no cuenta con equipo de cómputo o con los requisitos necesarios como cámara, micrófono y conexión a internet estable; a pesar de eso, en la última aplicación participaron más de 2 mil personas.

» La implementación de herramientas tecnológicas para la organización de tareas y avances de los distintos proyectos del CEEAD permite facilitar la comunicación y distribución del trabajo. Se contrató la plataforma ClickUp, que sirve para identificar de manera ordenada el trabajo que se está realizando. En el caso de CEJUME, esta herramienta permite observar

el avance de los entregables del proyecto y proporciona información sistematizada para la elaboración de los reportes.

- » La adecuación de los espacios de trabajo en los domicilios de las y los colaboradores, a partir de los insumos que el CEEAD les brinda, ha permitido que las limitaciones a las que el equipo de trabajo pueda enfrentarse sean menores. Al respecto, se proporciona equipo de cómputo y se destina una partida económica para que el personal realice estas adecuaciones, además, existe un monitoreo constante de dichas necesidades. Se brinda asistencia técnica y se cuenta con un directorio de los lugares a los que pueden llevar a reparar sus equipos. Asimismo, con el objetivo de apoyar a las y los trabajadores durante periodos de alto estrés e incertidumbre a raíz de la pandemia, se contrató la aplicación de Headspace para brindar al equipo

una herramienta para hacer ejercicios de meditación y mindfulness. Sin embargo, existen distintas eventualidades que no son posibles prever, en este sentido se ha sido sensible al respecto y se tiene la apertura para brindar apoyo particular de acuerdo al caso.

- » La previsión de un recurso económico destinado a aquellas personas que sufran algún contagio o riesgo de contagio por el COVID-19 ha permitido que el equipo de trabajo cuente con un apoyo extraordinario para prevenir y atender una situación resultado de la pandemia. Al respecto, el CEEAD apoya con información y recursos económicos para que las y los colaboradores puedan recibir orientación médica, realizarse pruebas en casos de riesgo de contagio y que puedan tomarse los días de incapacidad necesarios para su recuperación.

6

Avances de la implementación

Los esfuerzos descritos en los apartados de este documento han permitido que a la fecha CEJUME se haya implementado en el 75% del país, logrando capacitar, de agosto de 2019 a diciembre de 2020, a 9012 operadoras y operadores del SJPA.

En 24 entidades de la República, el CEEAD ha suscrito convenios para la certificación de agentes del Ministerio Público, en 14 para la certificación de defensa penal y en 6 para asesoría jurídica. Además, a nivel federal se ha logrado implementarse en el Instituto Federal de Defensoría Penal y en la Comisión Ejecutiva de Atención a Víctimas.



¿Cómo se construyó CEJUME?

May 2018

Asignación del proyecto

Durante meses el CEEAD inicia un proceso de discusión sobre los objetivos y metodología, así como en el desarrollo de políticas que permitieran la administración y gestión del proyecto.

Sep 2018

Primer acercamiento con personas expertas

Para complementar las discusiones internas, el CEEAD convoca a personas expertas del PJ, la FGJ y la Defensoría Pública.

Ago 2019

Curso EXMIDA

Inicia el primer curso de preparación para el EXMIDA, (participan 1342 personas) en las fiscalías de: Oaxaca, Nuevo León, San Luis Potosí, Zacatecas, Sonora y la Defensoría de Chihuahua.

Jul 2019

Equipo técnico de evaluación del CEEAD

Comienza el desarrollo de instrumentos de evaluación auténtica.

Comité de Cooperación

Se presenta el proyecto a OSCs y se publica la convocatoria para subgrants

Primera sesión de la Red de Representantes Locales

Sep 2019

Consejo Técnico evaluación AMP

Se inician los procesos para el diseño de los instrumentos de evaluación de habilidades de AMP. Este proceso se extiende hasta noviembre del 2020

Dic 2019

Primera aplicación de EXMIDA

Primera aplicación del EXMIDA (participan 630 personas).

Jun 2020

Comités para Defensa

Se integran comités para el desarrollo del instrumento de evaluación de defensa. Este proceso se extiende por 10 meses.

Abr 2020

Segundo curso de preparación EXMIDA

Inicia el curso de preparación para EXMIDA con la participación de 3,600 personas de 3,691 personas de 18 instituciones.

Ago 2020

Primer CHAMP

Inicia el primer Curso de Habilidades de Agente del Ministerio Público con la participación de 400 personas

Sep 2020

Inicia carga de portafolios de AMP

Inicia proceso de evaluación de portafolios de AMP con la participación de 184 personas.

Tercera edición de curso EXMIDA

Inicia tercer curso para EXMIDA (participan 4722 personas)

Segunda aplicación de EXMIDA

Segunda aplicación del EXMIDA (participan 2219 personas)

Oct 2018
Primera sesión presencial del programa semilla

Dic 2018
Grupos de trabajo transversales
El CEEAD integra 4 grupos de trabajo de expertas (SJPA, DDHH, Ética y Perspectiva de género) para sentar las bases y perspectivas del proyecto.

Feb 2019
Consejo Técnico EXMIDA

Inicia el desarrollo del examen de conocimientos EXMIDA en conjunto con CENEVAL. Integrantes de los grupos de trabajo se integran al Consejo Técnico y demás comités. Este desarrollo toma 9 meses.

May 2019
Acercamiento con instituciones
En conjunto con el equipo de INL México y otros socios, el CEEAD realiza visitas para presentar el proyecto a las Fiscalías. Proceso que se extiende a lo largo del proyecto.

Mar 2019
Grupo de trabajo AMP
Con la finalidad de definir el perfil de Agente del Ministerio Público y las herramientas que integran la evaluación de competencias.

Grupo de trabajo para CHAMP
Se integra el grupo de AMP para definir las tareas evaluativas del instrumento y generar insumos para el diseño del curso de preparación durante 6 meses.

Ene 2020
Acercamiento con Fiscalías
El CEEAD asiste a la reunión de AGA, y presenta el proyecto a todas las fiscalías del país, sumando así la voluntad política de las personas directivas.

Feb 2020
Firma de los primeros convenios
Firma de convenios de colaboración con las fiscalías de Oaxaca, Sonora y San Luis Potosí

Mar 2020
Piloto de tareas evaluativas AMP
Se inician los procesos para el piloto de las tareas y rúbricas que integran el instrumento de evaluación de AMP.

Consejo Técnico EXMASC
Inicia el desarrollo del EXMASC junto con CENEVAL

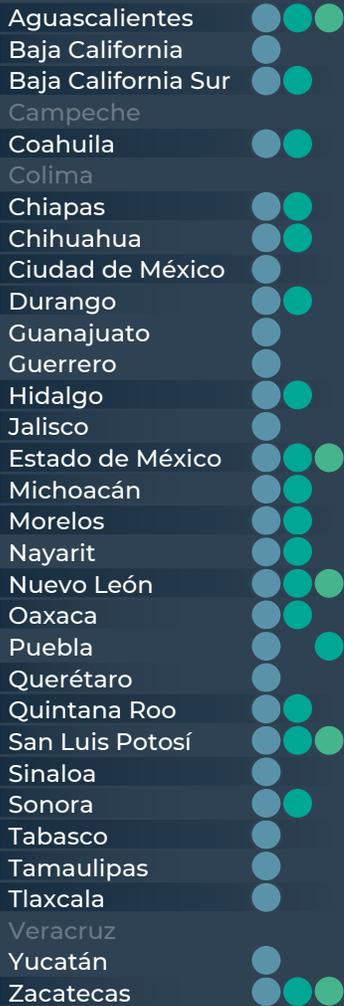
Consejo Asesor de Evaluación
Se integra por personas expertas orientado a la aplicación de los instrumentos de evaluación.

Nov 2020
Proceso de calificación
Se inicia la capacitación de las y los evaluadores para la calificación de portafolios. Este proceso se extiende a enero de 2021.

Feb 2021
Primera generación de personas certificadas
Mar 2021
Primera entrega de certificados en Oaxaca

Y seguimos trabajando para mejorar el sistema de justicia desde las personas...





MINISTERIO PÚBLICO → + DEFENSORÍA PÚBLICA → + ASESORÍA DE VÍCTIMAS → +

Avance en la implementación | Julio 2021



En el mapa anterior puede observarse el avance de cobertura en cada entidad federativa.

En cuanto a los avances en la evaluación de habilidades, se llevó a cabo la evaluación del primer grupo de agentes del Ministerio Público (AMP) que participaron en el programa de Certificación para la Justicia en México. En total se registraron 184 personas de 5 estados de la República en el Portafolios CEEAD, de los cuales 128 concluyeron la evaluación. Del total de personas evaluadas, 102 presentaron la evaluación de competencias para dirigir la investigación y litigación en audiencias preliminares para la Certificación A y 26 presentaron la evaluación de competencias para dirigir la investigación y litigación en juicio oral para obtener la Certificación B. Del total de personas evaluadas, el 60% obtendrá la certificación.

Respecto a la evaluación de habilidades del personal de defensa penal, se concluyó el diseño y desarrollo de los instrumentos, los cuales ya se probaron en una aplicación piloto. Actualmente, se trabaja en los ajustes derivados de la información obtenida en dicho piloto. De las demás evaluaciones, se tienen diferentes grados de avance en las fases de diseño y desarrollo de los perfiles y los instrumentos de evaluación.

Estos son los primeros pasos que se han tomado con el proyecto CEJUME, pero aún queda mucho camino por recorrer. A largo plazo, se espera alcanzar cobertura nacional y dejar huella en los procesos de profesionalización de las y los operadores del sistema de justicia penal en nuestro país.

Mensaje final

CEJUME es un proyecto innovador, complejo y producto de un aprendizaje colectivo. Para lograr una adecuada implementación, un profundo impacto en las instituciones de justicia y su sostenibilidad en el tiempo es indispensable comunicar claramente lo que es y lo que no. Por ello la importancia de este documento, el cual presenta el contexto del que surge el proyecto, su enfoque, sus objetivos, las actividades desarrolladas, así como sus retos y las lecciones aprendidas.



A manera de cierre, quisiéramos remarcar aquellos puntos que son indispensables para entender el proyecto de CEJUME, los cuales han sido desarrollados de manera más amplia a lo largo de este documento.

1. Sus objetivos son dos: (a) diseñar e implementar un modelo de evaluación de competencias para personal operativo del sistema de justicia penal acusatorio; y (b) generar la voluntad política para incorporar estas evaluaciones a los procesos de formación y profesionalización de las instituciones de justicia, así como a sus programas de certificación y de servicio profesional de carrera. Al lograrlo, esperamos contribuir a mejorar la seguridad ciudadana y a consolidar el sistema de justicia penal acusatorio en México (SJPA).
2. El interés por la certificación del personal operador del SJP surge del Gobierno de México. Los primeros esfuerzos se realizaron desde la SETEC. Posteriormente, el SESNSP retomó este tema como prioritario, solicitando la colaboración del Gobierno de los Estados Unidos de Norteamérica a través de INL. Así, en noviembre de 2017, la Oficina INL y la Embajada de Estados Unidos emitieron una convocatoria dirigida a organizaciones de la sociedad civil para encabezar este proyecto. La propuesta del CEEAD con el programa CEJUME fue la seleccionada, principalmente por la experiencia previa en procesos de formación y profesionalización y en el desarrollo de modelos de evaluación.
3. El proyecto está enfocado al personal operador del SJP. En la primera etapa del proyecto – la cual inició en mayo de 2018 y concluirá en mayo de 2023 – estamos desarrollando los modelos de evaluación para personas con funciones de agentes del Ministerio Público, defensa penal, asesoría jurídica de víctimas y facilitadoras de mecanismos alternos de solución de controversias penales, así como para las personas que capacitan a estos perfiles. En las siguientes etapas esperamos incluir a otros perfiles de operadores y operadoras.
4. El modelo de evaluación de CEJUME consiste en cuatro etapas subsecuentes: un curso de preparación para el examen de conocimientos, un examen de conocimientos, un curso de preparación para el examen de habilidades y un examen de habilidades. Es indispensable aprobar cada etapa para poder pasar a la siguiente. Todos los cursos, materiales y exámenes siguen lineamientos transversales en perspectiva de género, derechos humanos y ética y responsabilidad profesional, los cuales fueron desarrollados por grupos de trabajo especializados.
5. Los exámenes de conocimientos son evaluaciones estandarizadas de opción múltiple a partir de casos o situaciones hipotéticas. El EXMIDA está dirigido a estos perfiles y a su personal capacitador. Comprende temas de teoría del delito y penal sustantivo, procesal penal, técnicas de litigación oral y derechos humanos y debido proceso. El

EXMASC está dirigido a este perfil operador y su personal capacitador. Comprende tanto el marco normativo como el marco teórico de los MASC. Ambos exámenes fueron elaborados en colaboración con el CENEVAL, y es esta la institución responsable de su aplicación y calificación.

6. El examen de habilidades para cada perfil consiste en un portafolios de evaluación. Dicho portafolio requiere la realización de ocho tareas evaluativas a partir del análisis, explicación y reflexión de casos reales que el o la sustente haya llevado y concluido. Se les proporciona un periodo de ocho semanas para que puedan responderlas y recuperar las evidencias y artefactos que soporten sus respuestas, tales como videos de audiencia, registros de investigación, planes de investigación, entre otros. La evaluación de las respuestas se realiza mediante rúbricas de calificación, siguiendo un proceso riguroso de selección, capacitación y seguimiento de las personas que asumen la responsabilidad de calificar las respuestas de las distintas tareas del portafolios. Este modelo de evaluación auténtica permite observar los desafíos de la vida real y la aplicación a casos concretos de los estándares vigentes en el ejercicio profesional. El CEEAD elaboró estos exámenes con un equipo altamente especializado, con los principales estándares internacionales en evaluación y bajo la asesoría de un Consejo Técnico Especializado, conformado por especialistas de gran trayectoria y reconocimiento internacional. Su aplicación y evaluación se realiza desde la plataforma Portafolios CEEAD, desarrollada en colaboración con una empresa especializada en el tema.
7. Los cursos de preparación se ofrecen en modalidad en línea, a través de Aula CEEAD, y son autodirigidos y asincrónicos. Sus objetivos son conocer en qué consiste la evaluación; identificar las fortalezas y áreas de mejora de la persona sustentante; identificar el tipo de tareas, artefactos y materiales requeridos (en el caso de la evaluación de habilidades); y familiarizarse con el tipo de preguntas o tareas y con la plataforma de evaluación. Para acreditar los cursos, las y los sustentantes deberán realizar todas las actividades de aprendizaje de los módulos y obtener al menos el 80% de aciertos en la evaluación final que se realiza. Además, se han diseñado cursos complementarios opcionales que refuerzan aquellas áreas del conocimiento que lo requieren, a partir de un diagnóstico obtenido de las pruebas piloto que hemos realizado. Dichos cursos son: Teoría del delito, Derecho de ejecución penal, Derechos humanos, Perspectiva de género y Ética y responsabilidad profesional.
8. La certificación la otorga cada institución de justicia, es decir, las fiscalías, defensorías, comisiones de atención a víctimas o el poder judicial a través de los organismos facultados para ello. Son también estas instituciones las que determinan los requisitos para otorgar las certificaciones. El CEEAD ha firmado convenios de colaboración con las instituciones de justicia para incorporar el modelo de evaluación de CEJUME como

parte del proceso de certificación. Además, en dichos convenios de colaboración se especifica que el objetivo principal de dicho proceso de evaluación debe ser la mejora continua y la profesionalización del personal operador.

9. La voluntad política, se ha construido a través de la participación en el diseño e implementación del proyecto de las personas e instituciones responsables de la operación del SJPA y de quienes se ven beneficiadas o impactadas por esta iniciativa. Su participación se ha dado a través de redes de colaboración, de grupos de trabajo, de comités técnicos y en el desarrollo de una estrategia integral de comunicación.
10. Los logros del proyecto son producto de un aprendizaje colectivo. A través de diversas redes y de los distintos grupos de trabajo que participan en el proyecto se recogen las experiencias y contextos particulares de cada entidad federativa; se reconoce y aprende del trabajo que realizan otras organizaciones e instituciones en la profesionalización del SJPA; y se involucra al mayor número de personas en el diseño, contenidos, implementación y difusión del proyecto. Esto nos ha permitido incluir perspectivas, experiencias e intereses diversos para enriquecer el proyecto.

En los siguientes volúmenes presentaremos los avances del proyecto, así como resultados de nuestros procesos de monitoreo y evaluación.

Esperamos seguir contando con el apoyo de la comunidad relacionada al SJPA para lograr que CEJUME logre su principal objetivo: mejorar la seguridad ciudadana y contribuir a la consolidación del SJP en México, fortaleciendo los procesos de formación y profesionalización de las y los operadores del mismo.

8

Bibliografía

Acuerdo 03/XLI/16 del Consejo Nacional de Seguridad Pública. (4 enero 2017). *Diario Oficial de la Federación*.

Acuerdo 05/XLII/17 del Consejo Nacional de Seguridad Pública. (4 octubre 2017). *Diario Oficial de la Federación*.

AERA, APA y NCME. (2014). *Standards for educational and psychological testing*. American Educational Research Association.

CEEAD. (2019a). *Lineamientos de Derechos Humanos para la evaluación y formación de las y los operadores del Sistema de Justicia Penal*. <https://cejume.mx/index.php/2021/02/16/derechos-humanos/>

CEEAD. (2019b). *Lineamientos de Perspectiva de Género para la evaluación y formación de las y los operadores del Sistema de Justicia Penal*. <https://cejume.mx/index.php/2021/02/03/perspectiva-de-genero/>



CEEAD. (2019c). *Lineamientos de Ética y Responsabilidad Profesional para la evaluación y formación de las y los operadores del Sistema de Justicia Penal*. <https://cejume.mx/index.php/2021/02/16/etica-y-responsabilidad-profesional/>

CEEAD. (2019d). *Anexo A. Lineamientos ética y responsabilidad profesional*. <https://cejume.mx/wp/wp-content/uploads/2021/02/anexo-etica-profesional.pdf>

CEEAD. (2020a). *Orientaciones metodológicas para la elaboración de perfiles basados en estándares de competencia profesional*. https://cejume.mx/wp/wp-content/uploads/2020/10/201007_Orientaciones_Metodologicas_CEJUME-1.pdf

CEEAD. (2020b). *Perfil por competencias profesionales del personal con funciones de agente del Ministerio Público*. https://cejume.mx/wp/wp-content/uploads/2020/10/201008_Perfil_Competencias_AMP_CEJUME.pdf

Chadwick, C.B. (1998). Estrategias cognoscitivas y afectivas de aprendizaje. Parte B. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 20(2) 185-205. Fundación Universitaria Konrad Lorenz. <https://www.redalyc.org/pdf/805/80520203.pdf>

Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior. (2020). *Guía para el sustentante. Examen de Conocimientos del Sistema de Justicia Penal Acusatorio para Agentes del Ministerio Público, Defensor o Defensora y Asesora o Asesor Jurídico (EXMIDA)*. https://www.ceneval.edu.mx/documents/20182/168128/Guia+sustentante+EXMIDA_Examen+desde+casa_2020.pdf/2cf64030-1c0b-45ef-8f84-80f973e6b8c5

Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior (2021). *Examen desde casa. Instructivo para el sustentante*. <https://www.ceneval.edu.mx/documents/20182/199169/Instructivo+para+el+sustentante+del+EXANI+110221.pdf/2c621bc1-105c-40ab-a430-9a6e9e0206e4>

Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior. (2021). *Guía para el sustentante. Examen de Conocimientos para Personas Facilitadoras en Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias dentro del Sistema de Justicia Penal Acusatorio (EXMASC)*. <https://www.ceneval.edu.mx/documents/20182/222364/Guia+sustentante+EXMASC.pdf/9c-bb6389-72c2-4b48-b7f8-431c4472ae45>

Comisión Nacional de los Tribunales Superiores de Justicia de los Estados Unidos Mexicanos. (2016). *Acuerdo 14-02/2016 de la Segunda Asamblea Plenaria Ordinaria de la CONATrib. ACTA No. 02/2016*. México: CONATrib. <https://www.pjenl.gob.mx/RedNacionalMASC/download/acta-2da-asamblea-conatrib.pdf>

Secretaría de Gobernación. (2016). *Programa Rector de Profesionalización*. SEGOB. http://secretariadoejecutivo.gob.mx/doc/PRP_2017.pdf

Secretaría de Gobernación y Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública. (2018). Consolidación del Sistema de Justicia Penal. *Informe de Acciones Octubre 2016 - Noviembre 2018*. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/416391/Capitulo_3_Coordinaci_n_Interinstitucional_y_Cooperaci_n_Internacional.pdf

Secretaría Técnica del Consejo de Coordinación para la Implementación del Sistema de Justicia Penal. (2012). *Libro Blanco de la Secretaría Técnica del Consejo de Coordinación para la Implementación del Sistema de Justicia Penal de la Gestión 2009-2012*. SEGOB. http://www.gobernacion.gob.mx/work/models/SEGOB/Resource/1325/1/images/Secretaria_Tecnica_del_Consejo_de_Coordinacion_para_la_Implementacion_del_Sistema_de_Justicia_Penal.pdf

Secretaría Técnica del Consejo de Coordinación para la Implementación del Sistema de Justicia Penal. (2016). *Libro Blanco de la Secretaría Técnica del Consejo de Coordinación para la Implementación del Sistema de Justicia Penal de la Gestión 2013-2016*. SEGOB. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/415291/181031_SETEC_LB_Gestio_n_2013-2016.pdf

Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública. (2019). *Modelo de Evaluación y Seguimiento de la Consolidación del SJP 2017-2019*. México: SEGOB. <https://sesnsp.net/mes/>

Agradecimientos



Director del CEEAD

Luis Fernando Pérez Hurtado

Coordinadora de CEJUME

Lila Zaire Flores Fernández

Coordinadora de Evaluaciones

Yolanda Leyva Barajas

Equipo del CEEAD

Abdi Narciso Mendoza Urbán	Irais Monserrat Santillán Rosas	Samantha Carrillo Aguirre
Adriana Cuellar Ramos	José de Jesús Rivas Arias	Sergio Iván Anzola Rodríguez
Alejandra Gonzáles Berrueto	Javier Antonio Contreras Martínez	Siania Cobos Coello
Aldar Douglas Aguilar Sánchez	José Rodrigo García Zavaleta	Sofía Contreras Roldán
Aldo Mauricio Ferrari Belmont	Juan Diego Nava Gutiérrez	Sofía Flores Senties
Alejandro Jiménez Padilla	Leticia Pelcastre Villafuerte	Sofía Victoriana Ríos Valdez
Ana Luna Serrano	Lucía Barragán Beaud	Verónica Jazmín Berber Calle
Anabel Molina García	Luisa Fernanda Guzmán Chávarri	Verónica Venegas Gómez
Areli Herrera Martínez	Lydia María Cavazos Almaguer	
Arturo Trinidad Alemán	María Camila Ducón Corzo	Colaboradores y colaboradoras externas
Beatriz Guadalupe Muñoz Hurtado	María Paula Omaña Tijerina	Aaron Bermúdez Medina
Blanca Deny Jiménez Arteaga	María Rebeca Magdaleno Silván	Abdías Clemente Antonio
Blanca Gloria Montemayor Morín	Mariana Hinojosa	Adda Marissa Peniche Novelo
Carla González Galván	María Samara Serna Salinas	Addin Abraham Prado Ortiz
Carlos Alfredo Paredes Flores	Mharja Zazueta Méndez	Adrián González Hernández
Carlos R. Asúnsolo Morales	Martha Paola Fernández Lozano	Adriana Castillo López
Cynthia Pamela Ovalle Saldaña	Mayra Paola Silva Chávez	Aida Del Carmen San Vicente Parada
Daniela Covarrubias Sánchez	Mauricio Martínez Garza	Aída Rico Aceves
Daniela de la Garza Cantú	Moramay Guerra García	Alejandra González Berrueto
Daniela Leonides Alvarado Arias	Neri Catalina Zambrano Ruelas	Alejandro Jiménez Padilla
David Oswaldo Martínez Martínez	Paola Cecilia Lugo Ramos	Alejandro Magno González Antonio
Enoch Rodríguez Franco	Patricia Pozos Bravo	Alejandro Manríquez Laguna
Erick Paredes Rodríguez	Paulette Antonia Ramos Patiño	Alejandro Ponce de León Gómez
Esmeralda González Molina	Paulina Sánchez Valdivia	Alfredo Alexander Utrera Dimas
Erika Marlene Canché Góngora	Pedro Misael Castillo Bravo	Alfredo Guadalupe Mendoza Jiménez
Fatima Cantú Acosta	Reyna Margarita Cruz Lejía	Alina Elosegui Subia
Héctor Abraham Linares Castellanos	Roberto Marco Siten Salgado	
	Roberto Contreras Castillo	
	Roberto Rodríguez Castañeda	

Allan Erick Salvador Contreras Bañuelos	Carlos Alain Cruz López	Dalila Ochoa Hernández
Alma Delia Huerta Gallegos	Carlos Andrés Brambilia Chimés	Dámaso Castro Zaavedra
Alma Yesenia Peña Hernández	Carlos Andrés Jaime López	Daniela Aguirre Luna
Alonso González Villalobos	Carlos Eduardo Castro Alcudia	Daphne Gómez
Amara García Pensamiento	Carlos Enrique Guzmán González	Diana Gabriela Arreola Mora
Amílcar Alpulche Hernández	Carlos Horacio Flores Zambrano	Diana Gabriela Ramos Castro
Ana Dulce Aguilar García	Carlos Mario Jiménez Holguín	Doroteo Paredes Granado
Ana Laura Magaloni Kerpel	Carlos Morales Sánchez	Dulce María Laguna Hernández
Ana Salazar Monrreal	Carlos Ríos Espinosa	Edgar Antonio Núñez Escalona
Anahí Adriana Ruelas Orozco	Carmen Fabiola Pérez Padron	Edgar Guadalupe Aguas Rodríguez
Anakareen Virginia Bustos Castillo	Carmen Selene Peraza Rosas	Edgar Uriel Sanjuanero Delgado
Anayansin Adame Olmedo	Carolina Pinedo Acuña	Edgardo Francisco Calderón Sánchez
Andrés Vázquez Trueba	Catalina Pérez Razo	Edith Morales Celaya
Antonia Deyanira Gómez Serrato	Catalina Teresa Rivera Díaz	Edmundo Mendoza Ramos
Antonio Seguí Cano	Cesar Augusto Aguilar Garland	Edna Rocio Castro Álvarez
Aracely Medina Ponce	Cesar Hernán Pámanes Treviño	Eduardo Armenta Ordorica
Ariadna Osorio García	César Iván Ochoa	Eduardo Martínez Altamirano
Arturo Flaviano Marcial López	Cesar Octavio Pérez	Eduardo Rodríguez
Asgard García Bustamante	Cesar Romeo Santos Díaz	Elizabeth Rosales Ochoa
Beatriz Adriana Vázquez Juárez	Claudia Alicia Martínez Aguayo	Elsa Iliana Rivera Martínez Cairo
Bertha Alicia Serrano Saucedo	Claudia Elisa Martínez Castillo	Elvira Alejandra Ricárdez López
Blanca Yesenia López Avendaño	Claudia Ileana Espinoza Díaz	Eric Iván Arias Navarrete
Blas Emmanuel Reynosa de la Cruz	Claudia Isabel Barrón Martínez	Erick Alejandro Rangel Rios
Brenda Nelysa Guerrero Cristalinas	Claudia Marcela Priego Custodio	Erika Bardales Lazcano
Brenda Torres García	Claudio Gregorio Rodríguez Flores	Erika Ríos Escutia
Caín Zavala Montes	Cornelio Pablo Márquez	Estefanía Medina Ruvalcaba
Carla Pratt Corzo	Cristian Mario Santoyo Ducoing	Esther Trejo Salazar
	Cristian Ortega Barrera	Evangelina Castillo Montero
	Daffne Anahí Ortega Martínez	

Fabio Valdés Bensasson	Gonzalo Reyes Salas	Jesús España Lozano
Fabiola Ortega Gómez	Gracielo Cebrenos Millán	Jesús Gerardo Herrera Pérez
Feliciano Aguilar Orduño	Guillermo Solano Flores	Jesús Jonguitud Alfaro
Felipe de Jesús Ramos Rocha	Harumy Ramos Elizalde	Jesús Rabindranath Melendrez Torres
Felipe Tlatoa Ponce	Haydee Carmina Carrillo Hernández	Jesús Salvador Guirado López
Fernando Antonio Magro Avenidaño	Héctor Alberto Pérez Rivera	Jorge Alberto Flores Sánchez
Fernando David Ramírez Oropeza	Héctor Alejandro Valle López	Jorge Alberto Salcido González
Fernando Elizondo	Héctor Bernardo Maldonado Álvarez	Jorge Alberto Silva
Fernando Rubio Meléndez	Héctor Tello Hernández	Jorge Armando Pacheco García
Fernando Villalpando Jaramillo	Hugo Seleme	Jorge Arturo Gutierrez Muñoz
Feve López González	Iker Javier Ibarreche Pereda	Jorge Emilio Iruegas Álvarez
Francisca Yanet Murrieta Salazar	Indira Rodriguez	Jorge Iván Santos Garza
Francisco Everardo Díaz Bellesteros	Iris Anel Armenta Hernandez	Jorge Paúl Herrera Villa
Francisco Fabián García García	Irma Campas Baypoli	José Ángel Treviño Aguilar
Francisco González Arredondo	Irma Rodríguez Aranda	José de Jesús Rivas Arias
Francisco Javier Campas Verdugo	Irving Anchondo Valdez	José Elías Ramírez Nevárez
Francisco Martínez Valle	Isis Verónica Lara Andrade	José Felipe Martínez
Francisco Villegas Ferrara	Israel Onofre López	José Fernando Acevedo Chavira
Froylán Lárraga Aguilera	Itzia Corso Torres	José Fernando Acevedo Chavira
Gabriel Ivan de la Garza Santos	Ixchel Bedolla Alcántara	José Francisco Vázquez Cárdenas
Gabriela Ortiz Quintero	Jafet Felipe Morán Torres	José Guillermo Solano
Gema Guadalupe Chávez Durán	Jahaziel Reyes Loeza	José Luis Castellón
Gildardo Iván Félix Durán	Jaime Arturo Gutiérrez Barrios	Jose Luis Tiscareño Moran
Gladys Carbajal Velasco	Javier Carrasco Solís	José Luis Valdés Rivera
Gladys Frausto Saucedo	Jenny Marlene Hernández Rodríguez	José Miguel Jornet Meliá
Glenda Pinales Rodríguez	Jesica Marlene Cortes Espitia	Juan Abelardo Hernández Franco
Gonzalo Francisco Valencia Molina	Jesús Alejandro Santos Díaz	Juan Angel Sarabia Cortes
		Juan Antonio Ross Balcázar

Juan Carlos Páramo Vázquez	Luis Alberto Cañamar Esparza	María Santos Velázquez Reyes
Juan Eduardo Castillo Rodríguez	Luis Carlos Flores Morales	Mariana Perezgama Zubieta
Juan Francisco Ángeles Zapata	Luis Ignacio Díaz Carmona	Maribel Ibañez Meda
Juan Francisco Ruvalcaba Ayala	Luz María Martínez Cortés	Marien Rivera
Juan Manuel Lobo Niembro	Magaly Alveldaño González	Mario Alberto Zarate Rizo
Juan Manuel Olvera Méndez	Manuel Alejandro Donato Ramírez	Mario Arturo Carbajal Roque
Juan Pedro Cota Armenta	Manuel Cárdenas Lara	Marisol Ramírez Sánchez
Julia Virginia Villarreal Muñiz	Manuel Cervera Escudero	Marlén Medina López
Kaleope Leal Vargas	Manuel Francisco López Mendez	Martha Laura Garza Estrada
Karla Idaly Flores Morales	Mara Ximena Flores Hernández	Mayolo García García
Karla Esmeralda de Ávila Rodríguez	Marcelino Homobono Sandoval Mancio	Mayra Angélica Rodríguez Avalos
Kenia Cortez Díaz	Marco Antonio Arámburo Inzunza	Michael Gustavo Nuñez
Laura Alejandra Londoño Jaramillo	Marco Roberto Juarez González	Miguel Angel Hernández Reyes
Laura Alicia Cerda Ramírez	Margarita Barrientos Rodriguez	Miguel Angel Huesca Bazán
Laura Ayehrim Pérez Alfonzo	Margarita Cabrera Román	Miguel Ángel Villareal Moreno
Laura de Lourdes Ancona Ruz	Margarita Guzmán Corsi	Miguel Frausto Rojas
Layla Gabriela Almaraz Olivares	María A. Maltos Rodríguez	Milton Andrés Martínez Molina
Leonor Saldaña Flores	María Alejandra Ramos Duran	Miralda Aydee Hernández González
Leopoldo Ángeles	María Anel Pineda Marín	Miriam Abigail Lopez Ambrioso
Leticia Margarita Mendoza Hernández	María Araceli Ruíz-Primo	Mirta Sagrario Aguirre Gómez
Leticia Pacheco Macias	María Carolina González Briones	Mitzzy Viviana Nogueta Ramos
Libia Zulema Corvera Márquez	María Concepción Morán Escobedo	Mónica Aracely Herrerías Domínguez
Lilia Iris Moran Ferrer	María del Cármen Castillo Salvador	Mónica Areizaga Gil
Lilian Chapa Koloffon	María Elizabeth Benítez Cristobal	Mónica de la Garza Hernández
Liliana Muñoz Ortiz	María Gabriela Olagues Valdez	Mónica Elena Cruz Ortiz
Lizette Torres Rodríguez	María Isabel García Amador	Myrelle Oralía Lozoya Molina
Luciano Adriano Encinas	María Rebeca Magdaleno Silván	Nancy Guadalupe Montes Armendáriz

Narda Bernal Sánchez	Rita Astrid Muciño Corro	Verónica Garzón Bonetti
Nereida Avilés Aceves	Roberto Bravo Romo	Verónica Medina González
Ninette Ileana Lugo Valencia	Roberto Carlos Gómez González	Vicente García Baltazar
Norma Herrera Moreno	Roberto José Reyes Gallareta	Víctor Alejandro Dominguez Diaz
Octavio Martínez Camacho	Rodolfo Manuel Domínguez	Víctor Hugo López Facundo
Oscar Francisco Campos Hernandez	Márquez	Víctor Hugo Puentes Elias
Pablo Héctor González Villalobos	Rodrigo Medina Pérez	Víctor Manuel García Herrera
Pablo Yamil Alamilla González	Rommel Salgado Godínez	Virgilio Alejandro Márquez Cervantes
Pamela Susana Velazquez Zambrano	Rosa Hilda Rojas Pérez	Wendolyn Ledezma Castañeda
Pamela Teutli Elizondo	Roxana Itzel Flores Zambrano	Wendolyn Ledezma Castañeda
Patricia Mendias Hernández	Salvador Gómez García	Wendy Hernández Manzo
Patricia Valenzuela	Samantha Bautista Parendón	Ximena Ugarte Trangay
Pedro Sierra Hernández	Samara Serna Salinas	Xochil Ávila Gil
Perla del Carmen Morales Solano	Sandra Deyanira Arce Perez	Yanelly Terán González
Perla Guadalupe Hernández López	Sandra Yadira Vázquez Flores	Yesika Ivone Ortega Orrantía
Prisco Adelfo Cortés Cruz	Santiago Ignacio Quiroz Villarreal	Yessica Yunuen González Aguilar
Rafael Estrada Michel	Silvano Joel Cantú Martínez	Yulan Irma Sun Figueroa
Rafael Hugo Álvarez Herrera	Silvia Peralta García	Yurixhi Gallardo Martínez
Rafael Lobo Niembro	Susana Cristina Villalobos Ochoa	Zaira Assul Magallanes Rodríguez
Raquel Adriana Huitrado Mora	Susana Gabriela Camacho Maciel	
Raymundo Cruz López	Tania Jiménez García	
Raziel García Torres	Tania Tlacaelelt Ramírez Hernández	
Rene Arturo Barranco Rosete	Tobías García Tovar	
Reyna Soledad García	Vanessa Carranza Hernández	
Ricardo López Ruiz	Verónica Basurto Pérez	
	Verónica Basurto Pérez	

Nota aclaratoria: Los nombres que están en *gris*, actualmente ya no forman parte del equipo del CEEAD, pero colaboraron en la construcción e implementación del proyecto.



Certificación
para la **Justicia**
en **México**

CONSULTA CONTENIDO RELACIONADO EN:

cejume.mx