



**GOBIERNO
DE TODOS**



FGECAM
GOBIERNO DEL ESTADO
DE CAMPECHE



MI FISCALÍA

Mejora Institucional y Fortalecimiento de
las Fiscalías y Procuradurías de México

Ruta de implementación de la Política de Persecución Penal Ciudadana de la Fiscalía General del Estado de Campeche

PRIMERA VERSIÓN

Diciembre 2023

Financiado por:



Implementado por:





Contenido

Siglas y Abreviaciones	3
CONSIDERACIONES	4
Introducción	5
1. Ruta de implementación de la Política de Persecución Penal Ciudadana	6
2. Plan de Acción de la Ruta de Implementación de la FGECAM	7
FASE 1: SOCIALIZAR	7
F1.1 Apropiar	7
F1.2 Publicar	8
F1.3 Sensibilizar y difundir	8
FASE 2: CONSOLIDAR	9
F2.1 Instalar el Comité de Seguimiento y Evaluación de la PPPC (COSEP)	10
F2.2 Implementar el Modelo de Gestión de Casos (MoG)	13
F2.3 Implementar el Modelo de Priorización de Casos (MoP)	14
FASE 3: MONITOREAR, EVALUAR y RETROALIMENTAR	15
F3.1 Definir indicadores del Sistema de Evaluación del Desempeño Institucional (SEDINS) . 16	
F3.2 Implementar el SEDINS	17
F3.3 Definir la gobernanza del SEDINS	18
3. Tableros de seguimiento a la ejecución de la Ruta para la FGECAM	19
F1. Listado de verificación de los elementos de la fase de socializar	20
F2. Listado de verificación de los elementos de la fase de consolidar	22
F3. Listado de verificación de los elementos de la fase de monitorear y evaluar	24
4. Consideraciones finales	27



Siglas y Abreviaciones

La siguiente tabla enlista el significado de las siglas y abreviaciones que se utilizan a lo largo de este documento.

Acrónimo	Definición
AMP	Agente(s) del Ministerio Público
COSEP	Comité de Seguimiento y Evaluación de la PPP
FCP	Fenómeno(s) Criminal(es) Prioritario(s)
FGECAM	Fiscalía General del Estado de Campeche
Mi Fiscalía	Programa de Mejora Institucional y Fortalecimiento de las Fiscalías y Procuradurías de México
Matriz	Matriz de Prioridades
MoG	Modelo de Gestión de Casos
MoP	Modelo de Priorización de Casos
PPE	Persecución Penal Estratégica
PPPC	Política de Persecución Penal Ciudadana
Ruta	Ruta de implementación de la PPP de la FGECAM
SEDINS	Sistema de Evaluación del Desempeño Institucional
SISPPE	Sistema para la Persecución Penal Estratégica
SJP	Sistema de Justicia Penal



CONSIDERACIONES



Esta Ruta de implementación de la Política de Persecución Penal Ciudadana de la Fiscalía General del Estado de Campeche es producto de la asistencia técnica brindada a la Fiscalía General del Estado de Campeche a través del programa de Mejora Institucional y Fortalecimiento de las Fiscalías y Procuradurías de México “Mi Fiscalía”, la cual fue financiada por un subsidio otorgado por el Departamento de Estado de los Estados Unidos por Conducto de la Oficina Internacional de Asuntos Antinarcóticos y de Aplicación de la Ley (INL, por sus siglas en inglés). Su contenido (opiniones, hallazgos y conclusiones) es responsabilidad de los autores y no representa necesariamente la postura del Departamento de Estado de los Estados Unidos de América.

A lo largo del presente documento se hará referencia al personal del sistema de justicia como personas operadoras o personal operativo, de manera que se reconoce la diversidad de género en el Sistema de Justicia Penal Acusatorio.



Introducción

En el marco del Programa de Mejora Institucional y Fortalecimiento de las Fiscalías y Procuradurías de México “*Mi Fiscalía*” se brindó asistencia técnica encaminada al diseño de la Política de Persecución Penal Ciudadana (PPPC) de la Fiscalía General del Estado de Campeche (FGECAM). Instrumento rector que establece los objetivos estratégicos de persecución penal y las prioridades investigativas definidas de forma colaborativa, tanto por el personal de la Institución, así como por otros actores del Sistema de Justicia Penal (SJP) y representantes de distintos sectores de la ciudadanía.

En ese sentido, contar con una PPPC se torna trascendente para la adopción institucional de un esquema de persecución penal estratégica (PPE). Sin embargo, es indispensable llevar a cabo una serie de esfuerzos complementarios encaminados a implementar la PPP y consolidar lo que esta establece, con la finalidad de garantizar que la Fiscalía enfoque sus esfuerzos al cumplimiento de sus objetivos estratégicos y la atención de las prioridades de investigación y persecución penal.

Motivo por el cual, se presenta la Ruta de implementación de la PPPC de la FGECAM (en adelante, la Ruta) como una guía que facilite:

- a) guiar a la FGECAM en la implementación de la PPPC; y
- b) emitir recomendaciones sobre las acciones mínimas indispensables para transitar al enfoque de PPE, así como para la obtención de los resultados esperados de la PPPC.

Lo anterior, implica que la Ruta contemple tres fases de implementación de la PPPC: Socialización, Consolidación, y Monitoreo, Evaluación y Retroalimentación. Cada una de éstas, abordan las acciones indispensables que debe de llevar a cabo la FGECAM para que la PPPC se institucionalice como declaración pública, instrumento normativo y brújula de la actuación investigativa y litigiosa de la Fiscalía. Adicionalmente, para facilitar la adopción del enfoque de PPE y que la Institución pueda cumplir con sus prioridades y objetivos estratégicos establecidos en la PPPC, el equipo de *Mi Fiscalía*, en cada fase, incluye recomendaciones y buenas prácticas.

1. Ruta de implementación de la Política de Persecución Penal Ciudadana

La Ruta consiste en una serie de fases y actividades que una fiscalía debe llevar a cabo para alcanzar los objetivos y prioridades establecidas en la Política de Persecución Penal. En particular, la Ruta se ejecuta en tres fases: (1) Socializar; (2) Consolidar; y (3) Monitorear, Evaluar y Retroalimentar.

Socializar, contempla acciones para hacer de conocimiento público las prioridades de la investigación y persecución penal de la Institución para que el personal se apropie de ellas y esto facilite la adopción de los cambios requeridos para su puesta en marcha. Por su parte, la consolidar contempla los cambios en la organización y en la forma en que debe de operar la Institución para establecer un Sistema para la Persecución Penal Estratégica (SISPPE). Lo anterior, implica el desarrollo gradual de modelos y reglas de operación que guíen el actuar de los operadores hacia un enfoque de PPE alineado al cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos en la PPPC. Finalmente, la fase de monitorear, evaluar y retroalimentar, contempla acciones que la Institución deberá de llevar a cabo para la instalación de instalar un Sistema de Evaluación del Desempeño Institucional (SEDINS). Sistema que, por un lado, permita conocer los avances en consolidación institucional de la PPPC, en su dimensión de instrumento normativo, y el impacto de la implementación del SISPPE en la consecución de los objetivos estratégicos; y por otro, medir la el nivel de cumplimiento de diversos objetivos institucionales existentes.

Imagen 1. Fases y actividades de la Ruta de Implementación de la PPPC



Fuente: Elaboración propia.

Considerando este marco de referencia, *Mi Fiscalía* pone a disposición de la FGECAM un plan de acción para ejecutar estas fases y sus actividades principales, con la finalidad de guiar la instrumentación de la PPPC al interior de la Institución. Esta propuesta de plan de acción constituye una referencia mínima sobre el cual la FGECAM deberá de trabajar; no obstante, la Institución tiene la libertad de sumar, actualizar y adoptar aquello que considere de mayor utilidad, para el fin



mencionado anteriormente, y podrá atenderlo en la temporalidad que mejor acomode sus necesidades y contexto particular.

2. Plan de Acción de la Ruta de Implementación de la FGECAM

A continuación, se describe cada una de las fases necesarias para llevar a cabo la Ruta de Implementación de la PPPC por parte de la FGECAM:

FASE 1: SOCIALIZAR

La socialización atiende una de las pretensiones de la PPPC, convertirse en una declaración pública. Sin embargo, una falla común de los instrumentos de persecución penal estratégica es que, de existir, se observa de forma reiterada que estos no son conocidos por parte del personal operativo.

Lo anterior, trae como consecuencia que procesos y actividades en, durante y con motivo de la investigación de hechos posiblemente constitutivos de delito y de la persecución penal carezcan de orientación al cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos. De igual forma, resultan lejanos a brindar atención a aquellas temáticas prioritarias, mediante procesos específicos y diferenciados a través de un modelo de gestión de casos que propicie la administración proactiva de la carga de trabajo.

Motivo por el cual, adicionalmente a la vertiente interna de la socialización se hace necesario que la PPPC emitida se haga del conocimiento de la ciudadanía y las demás instituciones del SJP, haciendo énfasis en aquellas que participaron en su diseño.

En este tenor, a continuación, se plantean las acciones mínimas cuya adopción se recomienda que la FGECAM lleve a cabo:

F1.1 Apropiar

La PPPC producto de la asistencia técnica brindada a la Fiscalía General del Estado de Campeche a través del programa de Mejora Institucional y Fortalecimiento de las Fiscalías y Procuradurías de México “*Mi Fiscalía*”. Propuesta presentada que, una vez validada, debe ser asumida como un Instrumento rector que recoge los objetivos estratégicos de persecución penal y las prioridades investigativas definidas de la Institución. En consecuencia, la PPPC debe ser apropiada formalmente con la finalidad de generar un sentido de pertenencia a nivel institucional y del personal que la conforma.

Adicionalmente, al apartado de consideraciones metodológicas de la PPPC, en el cual se señalan a *grosso modo* las actividades que tuvieron lugar durante el proceso de diseño. Es deseable, añadir un apartado en concreto en el que se reconozca la participación de los distintos representantes de la ciudadanía y las organizaciones e instituciones que formaron parte del proceso de diseño de dicho instrumento. Específicamente, legitimar el proceso de apropiación institucional al reconocer al personal de la Institución, así como por otros actores del Sistema de Justicia Penal (SJP) y representantes de distintos sectores de la ciudadanía.



F1.2 Publicar

La PPPC en su carácter de instrumento normativo requiere ser emitida y publicada formalmente a través de los medios gubernamentales oficiales. De igual forma, se recomienda que los esfuerzos se complementen con otras acciones enfocadas en que la PPPC esté disponible para la ciudadanía campechana y al público en general.

Complementariamente, las tecnologías de información son claves en hacer asequible su sencilla y rápida localización, consulta y descarga a través del sitio web de la Institución –principio de transparencia proactiva establecido en el reto uno de la propia PPPC. Asimismo, es importante facilitar un ejemplar (versión física y electrónica) del instrumento a las distintas instituciones y personas que participaron en el proceso de diseño de esta. De esta manera, se propicia que la PPPC sea un instrumento accesible y que las personas interesadas puedan analizar su contenido, mientras que aquellas que participaron en su co-creación vean cristalizados los trabajos realizados y lo valioso de los insumos que compartieron.

F1.3 Sensibilizar y difundir

Es fundamental llevar a cabo un ciclo de talleres y/o sesiones de sensibilización a partir de los cuales se haga de conocimiento al personal operativo el contenido de la PPPC, su impacto en el cumplimiento del mandato legal, visión, misión de la Institución, así como su relación en las actividades y responsabilidades a su cargo.

En primer lugar, se recomienda que en estas actividades se aborden los objetivos estratégicos contenidos en la PPPC. Ello, permitirá dar a conocer cada uno de ellos, desde cuál es su importancia y cómo se procederá para su cumplimiento, así como el rol que tiene el personal operativo respecto de éstos. En segundo término, es indispensable que el personal operativo, de todos los niveles, se familiarice con la Matriz de Prioridades. Lo anterior favorecerá que se conozcan cuáles son las temáticas prioritarias y los delitos con los que se relacionan, así como las nociones del trato diferenciado de las cuáles serán objeto.

De manera complementaria, es sugerible que se considere contemplar temáticas relacionadas con el monitoreo y la evaluación de la PPPC. Toda vez que, es fundamental para fortalecer la cultura de evaluación en la Institución, así como dar a conocer los indicadores y sus respectivas metas; los procedimientos; y los actores relevantes involucrados en esta fase.

Por lo cual, valdrá la pena asumir buenas prácticas tales como, producir – en versión física y/o electrónica– infografías que contengan los objetivos y las temáticas prioritarias, de tal forma que estos materiales estén disponibles permanentemente entre las personas operadoras y el público en general, facilitando la explicación breve y puntual las prioridades investigativas de persecución penal de la Institución. Asimismo, se recomienda la colocación de materiales, como los que se mencionaron previamente, en lugares concurridos por el personal al interior de la FGECAM, así como en sitio web de la Institución.



FASE 2: CONSOLIDAR

La fase de consolidación operativa conlleva ajustes institucionales y adecuaciones en la de gestión, bajo la que actualmente opera la FGECAM. Ello, con el objetivo de que la Institución incorpore un Sistema para la Persecución Penal Estratégica (SISPPE). Esto, implica el desarrollo gradual de modelos y reglas de operación que guíen el actuar de los operadores hacia un enfoque de PPE que permita alcanzar los objetivos estratégicos establecidos en la PPPC.

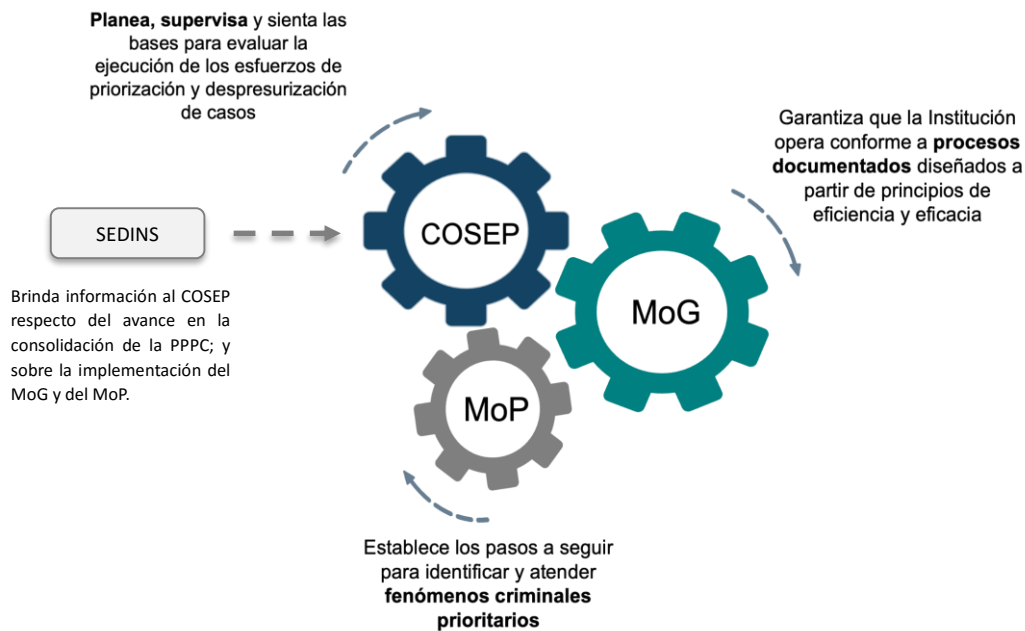
En este sentido, las acciones contempladas deberán traer consigo un proceso de adopción que incorpore a la actuación del personal operador el enfoque de persecución penal estratégica tanto en sus labores investigativas como litigiosas dirigidos al cumplimiento de los objetivos estratégicos y atención de las temáticas prioritarias, así como al fortalecimiento e institucionalización de buenas prácticas que ya realiza la FGECAM.

Esto es, una serie de acciones que deberán implementarse, preferentemente de forma gradual para que no impactar negativamente en la prestación del servicio que brinda la FGECAM a la ciudadanía. Particularmente, se debe tomar en cuenta la capacidad institucional y los tiempos necesarios para cumplir con las acciones y ajustes. En consecuencia, desde la metodología de *Mi Fiscalía*, la consolidación operativa de la PPPC requiere tres acciones mínimas indispensables.

La primera, consistente en la instalación de un cuerpo colegiado encargado de monitorear los avances alcanzados y evaluar los resultados obtenidos con motivo de la implementación de la PPPC, generalmente conocido como Comité de Seguimiento y Evaluación de la PPPC (COSEP).

La segunda, la adecuación de los procesos bajo los que actualmente se tramita la carga de trabajo en la Institución, para que los mismos atiendan a la metodología del Modelo de Gestión de Casos (MoG). Por último, la tercera consiste en la implementación de un Modelo de Priorización de Casos (MoP) que haga factible a la Institución identificar los Fenómenos Criminales Prioritarios (FCP), los cuales se desprenden de la Matriz de Prioridades, así como el diseño de planes específicos y diferenciados para su atención.

Imagen 2. Funcionamiento del SISPPE



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se plantean las acciones mínimas que se recomienda que la FGECAM lleve a cabo en esta fase:

F2.1 Instalar el Comité de Seguimiento y Evaluación de la PPPC (COSEP)

El COSEP es un órgano que se conformará al interior de la Fiscalía y tendría por objetivo, en un primer momento, dirigir los esfuerzos de consolidación de la PPPC y, en segundo término, dar monitorear los avances alcanzados y evaluar los resultados obtenidos. Estas dos funciones constituyen procesos ejecutables de forma cíclica, dada su naturaleza y necesidad constante.

En ese sentido, el COSEP tendrá plena vocación de permanencia, de tal forma que coadyuve a que la PPPC sea sostenible como instrumento rector, aglutinante de la evolución y contexto de la Institución. Motivo por el cual, se recomienda identificar si la FGECAM cuenta actualmente con un órgano colegiado cuyas atribuciones y conformación sean análogas. Ahora bien, si existe un cuerpo colegiado diverso en estructura y funciones pero facultado para la toma de decisiones, sería pertinente evaluar la procedencia de emprender acciones para que éste asuma las responsabilidades específicas del COSEP. Ahora bien, de ser necesario, promover la creación expreso de un órgano ante la ausencia institucional de un cuerpo colegiado.

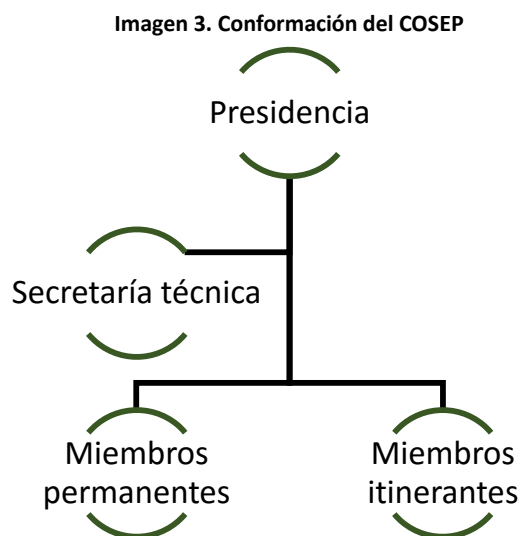
Lo anterior, implica el seguimiento de avances y resultados, ligado a la existencia de un Sistema de Evaluación del Desempeño Institucional (SEDINS). En ese contexto, el SEDINS proveerá información de utilidad al COSEP para la adopción plena de la PPPC, así como para la medición

del impacto del SISPE en la consecución de los objetivos estratégicos. Incluso, es factible y deseable que la FGECAM aproveche la existencia del COSEP para dar seguimiento a la consecución de otros objetivos de la Institución, los cuales también son evaluados a través del SEDINS.

Estructura e integrantes del COSEP

La existencia de una estructura funcional y conformación de un cuerpo colegiado sólido y con plena capacidad de dar respuesta a las atribuciones que le sean conferidas es fundamental para cumplir con su mandato. En ese sentido, el COSEP, es deberá tomar en cuenta para su integración perfiles que atiendan a conocimientos, habilidades y actitudes en materia de planeación y ejecución, a efecto de gestionar las actividades que permitan la adopción institucional de la PPPC.

En consecuencia, se estima indispensable contar con siguiente estructura y atribuciones específicas de las personas que ocupen esos encargos:



Fuente: Elaboración propia.

Presidencia: Persona titular de la FGECAM, quien tendrá la responsabilidad de convocar y dirigir las sesiones de trabajo; emitir voto de calidad en la toma de decisiones; elegir al personal que conformará el COSEP tanto a miembros titulares permanentes como itinerantes; así como de aprobar la invitación a personas externas al COSEP.

Secretaría Técnica: Persona que tendrá la responsabilidad de convocar y dirigir sesiones de trabajo, en ausencia de la persona titular de la Presidencia; coordina la operación interna del COSEP; y rinde cuentas a la Presidencia.



Miembros permanentes: Personas designadas en atención a sus cualidades personales y responsabilidades institucionales, quienes enunciativa pero no limitativamente, la metodología de *Mi Fiscalía*, se recomiendan ser:

- **Oficial de Gestión de Casos.** Miembro responsable de tutelar que la gestión de la carga de trabajo en la Institución se encuentra apegada a los principios y procesos dispuestos por el MoG, promoviendo su documentación y continuidad. De igual forma, deberá encabezar los esfuerzos relacionados con la implantación y transversalización de estos procesos en las distintas sedes regionales de la FGE CAM.
- **Oficial de Priorización de Casos.** Miembro responsable identificar la atención específica y diferenciada de fenómenos criminales prioritarios; promover que las prioridades definidas dentro de la PPC y la Matriz de Prioridades se vean reflejadas en la identificación de los fenómenos criminales más apremiantes en la entidad, así como en el desarrollo de planes de atención diferenciada para los casos que guardan relación con estos hechos penalmente relevantes.
- **Oficial de Evaluación.** Miembro responsable de la generación de un cronograma que comprenda las actividades específicas que se llevarán a cabo por parte de cada oficial y los momentos en los cuáles se tiene proyectado su cumplimiento; definir conjuntamente con los oficiales de MoP y de MoG los indicadores que permitan medir y evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos en la PPC, así como el impacto en los resultados institucionales alcanzados a partir de su implementación; y coadyuvar con el nivel coordinador en la definición y en análisis de los indicadores institucionales que permitan medir y evaluar los resultados obtenidos por el MoP y MoG.
- **Oficial de Comunicación y Vinculación.** Miembro responsable de compartir tanto con el personal de la Institución, así como con otros actores del Sistema de Justicia Penal (SJP), representantes de distintos sectores sociales, la ciudadanía y con el público en general la ciudadanía el grado de consolidación operativa de la PPC, el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados y los resultados obtenidos a partir la adopción de un enfoque de investigación y persecución penal estratégica.

Miembros itinerantes: Persona externa a la Institución invitada a participar en las sesiones del COSEP, con la finalidad de abonar mediante su conocimiento, experiencia y/o atribuciones, al fortalecimiento de los canales de comunicación y coordinación entre la FGE CAM y el resto de los actores involucrados en el sistema de justicia local.

Reglamento del COSEP

El COSEP deberá contar con un instrumento normativo que establezca las disposiciones para la selección de los perfiles que lo integrarán, los tipos de sesiones que llevará a cabo, los requisitos para ser designado como miembro titular, supuestos de suplencia e integrantes externo itinerantes, así como las responsabilidades de rendición de cuentas que tendrá este el cuerpo

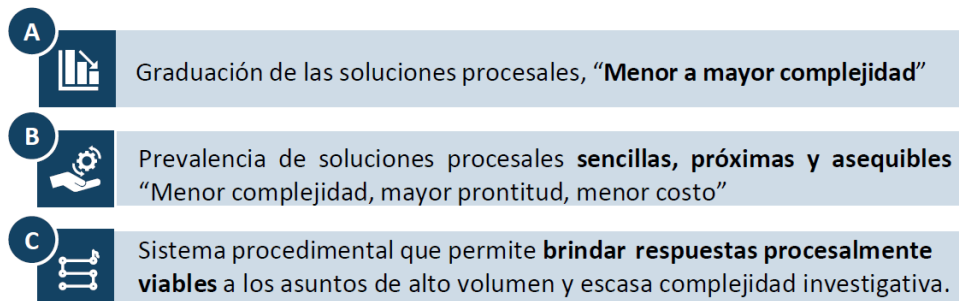
colegiado y sus integrantes. En consecuencia, este reglamento deberá tener la naturaleza y fuerza vinculante de la normatividad interna de la Institución.

F2.2 Implementar el Modelo de Gestión de Casos (MoG)

Para la consolidación operativa de la PPPC es fundamental que la Institución garantice una forma en la que favorezca la tramitación eficaz y eficiente de la carga de trabajo. Esto implica mapear el modelo actual de trabajo haciendo énfasis en la toma de decisiones para la gestión de los casos. Hecho lo cual, los resultados obtenidos permitirán evaluar los procesos institucionales para realizar las adecuaciones necesarias con el propósito de estandarizar la forma de trabajo en todas las sedes de la Institución para asegurar la solución óptima de los casos.

Desde la metodología de *Mi Fiscalía*, se contempla diversos principios rectores de la distribución de la carga de trabajo y la orientación de los procesos son los siguientes:

Imagen 4. Principios del MoG



Fuente: *Elaboración propia.*

En función de estos principios deberá analizarse la forma en que la Institución tramita actualmente su carga de trabajo para la identificación de las brechas que deben solucionarse, entendiendo a éstas como tramos de responsabilidad y decisiones que inhiben alcanzar la solución de los casos de forma más temprana, menos compleja y con menor inversión de recursos. Posteriormente, se debe proceder a la adaptación de aquellos tramos señalados como brechas. A partir de estas intervenciones, la FGECAM documentará y optimizará sus procesos de manera que éstos guíen el actuar del personal operativo hacia la solución óptima.

De manera adicional, se recomienda el diseño de indicadores y metas particulares para el Modelo de Gestión de Casos. Lo anterior, apoyará el apego del personal operador a los principios, lógicas y presupuestos del MoG. De igual forma, beneficiará a la Institución en la distribución de la carga de trabajo y en la oportunidad en que son alcanzadas las soluciones óptimas. Incluso, permitirá contar con una radiografía sobre cuántos casos se solucionan mediante el Modelo y sus procesos específicos, así como en la generación de acciones que favorezcan su mejora continua.

F2.3 Implementar el Modelo de Priorización de Casos (MoP)

Las actividades relacionadas con la priorización de casos conllevan la implementación de una metodología que permita a la Institución identificar fenómenos criminales prioritarios y generar planes de atención investigativa y de persecución penal diferenciada enfocados a brindar la solución óptima a los casos específicos que guardan relación con estos hechos penalmente relevantes. Es decir, mientras que el MoG se encarga de controlar la carga de trabajo a través de la solución más temprana procedente, menos compleja y que implique una menor inversión de recursos, el MoP genera planes específicos que atiendan a los fenómenos criminales prioritarios, que salen del alcance de los principios del MoG.

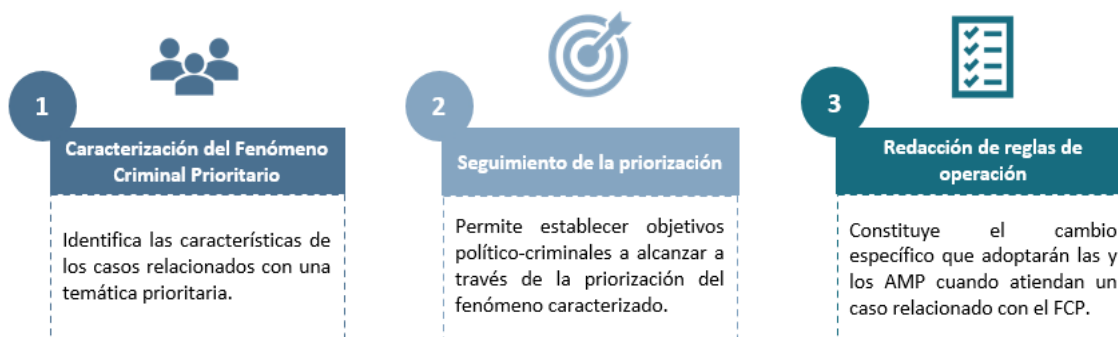
En ese sentido, el principal insumo para dar curso a las actividades del MoP es la Matriz de Prioridades contenida en la PPPC. La Matriz expone las temáticas consideradas prioritarias y las convergencias que existen con distintos tipos penales. A partir de esta información, deberán llevarse a cabo intervenciones encaminadas a identificar qué características tienen los asuntos que guardan correspondencia con las celdas iluminadas en la Matriz. De forma posterior, se estará en condiciones de definir cómo dar atención específica y diferenciada a estos.

Así las cosas, la metodología de *Mi Fiscalía* aplicada al MoP da respuesta a tres cuestionamientos:

- a) ¿Qué características tienen los casos relacionados con las temáticas prioritarias?
- b) ¿Qué se quiere lograr respecto de la atención de estos casos?
- c) ¿Cómo se atenderán estos casos para cumplir los objetivos establecidos?

Interrogantes que son resueltas con base en tres componentes los siguientes tres componentes:

Imagen 5. Componentes del MoP



Fuente: Elaboración propia.

Obtenida la respuesta, la información se sistematiza en una herramienta metodológica de análisis de caso denominada Plan de Atención. Herramienta que debe contener mínimamente:

- La descripción específica del FCP, generando una ficha técnica del mismo, de tal forma que pueda organizarse y clasificarse la carga de trabajo, de conformidad con la



identificación de aquellos casos que guarden similitudes con las características correspondientes al hecho penalmente relevantes y estar en condiciones de dar el respectivo trato diferenciado.

- El objetivo estratégico de política de persecución penal ciudadana atendido mediante la caracterización del FCP. Tratamiento diferenciado que recibirán los casos que ingresen a la Institución y que ajusten a la descripción del FCP.

En ese tenor, resulta recomendable al igual que en el MoG, el diseño de indicadores y metas particulares para el Modelo de Priorización. Lo anterior, brindará información relevante para el ciclo de monitoreo, evaluación y retroalimentación del MoP y establecer contar con elementos objetivos que fortalezcan la investigación estratégica y resolución óptima de este tipo de casos. De manera adicional, se podrá tener una radiografía sobre la cantidad de casos que requieren una atención diferenciada por considerarse excepcionalmente prioritarios y cuántos están siendo tramitados mediante este Modelo.

FASE 3: MONITOREAR, EVALUAR y RETROALIMENTAR

Investigar hechos posiblemente constitutivos de delito y su persecución penal ante los tribunales con un enfoque estratégico requiere de una herramienta que facilite la evaluación del desempeño que garantice la toma de decisiones basada en resultados para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados de la Institución. Por ello, como parte de los esfuerzos para la implementación y consolidación de la PPPC, es más que deseable y recomendable que la FGECAM instale un Sistema de Evaluación del Desempeño Institucional (SEDINS) que verifique el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la PPPC a través del seguimiento de indicadores y metas específicas del MoG y el MoP.

El SEDINS permitirá reforzar la visión de la persecución penal estratégica mediante el monitoreo, la evaluación y la retroalimentación de las actividades relacionadas con el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos por la Fiscalía. Para esto, el SEDINS requiere que su estructura se desarrolle a partir del establecimiento de procedimientos, lineamientos, instrumentos, y actores responsables de llevar a cabo la evaluación institucional.

En términos generales, el SEDINS parte del insumo que proveen los indicadores institucionales e inicia su ciclo a través del monitoreo apoyado por el nivel operativo, realiza la evaluación mediante el nivel coordinador y emite retroalimentación a través del nivel supervisor. En el caso particular de la FGECAM, el nivel coordinador y el nivel supervisor del SEDINS coadyuvan con el COSEP para evaluar el nivel de avance en la consolidación operativa de la PPPC, a través de la implementación y funcionamiento del SISPE.

Sobre esta línea, se plantean las acciones mínimas que, se recomienda que la FGECAM lleve a cabo en esta fase:



F3.1 Definir indicadores del Sistema de Evaluación del Desempeño Institucional (SEDINS)

A partir del establecimiento de la PPPC y la definición de objetivos estratégicos es necesario desarrollar cinco tipos de indicadores: i) aquellos relacionados directamente con los objetivos estratégicos de la PPPC; ii) los indicadores del MoG; iii) los indicadores del MoP; iv) indicadores especiales de la Fiscalía; e v) indicadores individuales para los AMP. A continuación, se detallan dichos indicadores sugeridos:

- Los **indicadores de la PPPC** deben surgir a partir del análisis detallado de cada uno de los objetivos estratégicos. Ahora bien, estos objetivos, por definición y metodología de diseño, son abstractos y se manejan en una dimensión con acentos políticos. En ese sentido, su naturaleza hace complejo la construcción de indicadores específicos, por lo que, en este caso, se requiere de la definición de un conjunto de indicadores para medir un objetivo estratégico.
- Los **indicadores del MoG** deben enfocarse en el análisis de eficacia y eficiencia de la Institución. Por ello, su principal interés radicará en conocer la cantidad de casos que ingresan; los tipos de delitos y su complejidad investigativa; las soluciones que se brindan por la FGECAM; el tipo de proceso adoptado para su tramitación; tiempo de respuesta para la toma de decisiones desde la fecha en que ingresaron hasta su conclusión; y, el apego a los principios metodológicos del MoG.
- Los **indicadores del MoP** deben enfocarse en analizar la calidad de las respuestas brindadas por la Institución hacia aquellos casos que guardan relación con los FCP que se han identificado. Si bien la batería de indicadores del MoP comparte con el MoG la propuesta metodológica y los indicadores relativos a escenarios de entrada y salida de los asuntos que conoce la Institución, la lógica de las metas es diversa. Motivo por el cual, los indicadores diseñados para el MoP deben reflejar las peculiaridades relativas a cada FCP que se identifique, dando preponderancia a factores cualitativos sobre los cuantitativos en lo que hace a las acciones realizadas por los operadores de la FGECAM.

En consecuencia, debe precisarse que el diseño de los indicadores relacionados con la priorización, deberá hacerse a partir de los trabajos realizados por el MoP durante la caracterización de los FCP. Por otro lado, resulta de suma importancia que una vez que se identifiquen las peculiaridades estas FCP, se lleven a cabo los ajustes necesarios a la evaluación del personal que los atenderá. De lo contrario, se estaría evaluando al personal a través de indicadores que no guardan relación con las especificidades de su carga de trabajo, generando nulo incentivo para adoptar esta nueva forma de trabajo.

- Los **indicadores especiales** de la Fiscalía permiten garantizar la evaluación de aspectos específicos sobre el del funcionamiento de la Institución. Esto conlleva su variación en el tiempo y se consideran de especial relevancia en atención a las características y particularidades de la FGECAM. Indicadores especiales entre los que se destacan la atención de calidad a las personas usuarias que acuden a la FGECAM; el tiempo estimado de atención; la calidad de la investigación y la litigación.



- Los **indicadores individuales** permiten a la FGECAM medir el desempeño de las AMP para alinear el actuar con los objetivos institucionales, así como conocer las fortalezas y áreas de oportunidad de cada AMP. Los resultados de la medición periódica de los indicadores individuales tienen el potencial de estimular el desarrollo profesional de los AMP al vincularlos con el otorgamiento de incentivos. Los indicadores individuales son diseñados de tal manera que consideran el tramo de responsabilidad de las AMP, la complejidad de los casos que les son asignados, así como los componentes como la productividad, la calidad y la disciplina administrativa para la captura en los sistemas informáticos de la información de los asuntos.

Para el desarrollo de los distintos indicadores, *Mi Fiscalía* propone tomar como referencia la Metodología de Marco Lógico (MML). Dicha metodología se considera idónea toda vez que es un instrumento que facilita el diseño, ejecución, monitoreo y evaluación en la administración pública.

De manera complementaria a los indicadores, se propone el establecimiento de **metas específicas** que orienten el desempeño deseado por la FGECAM. Dichas metas pueden establecerse y modificarse a partir de las características, contexto, capacidades y recursos con los que cuenta la Institución. En este sentido, se debe de entender a las metas como una herramienta prospectiva que garantiza la mejora continua.

F3.2 Implementar el SEDINS

Se recomienda que FECAM al establecer un SEDINS que contemple componentes metodológicos de monitoreo, evaluación y retroalimentación, los cuales se describen a continuación:

- El monitoreo, permite a la Fiscalía contar con un proceso continuo de recolección y gestión de sus indicadores.
- La evaluación, favorece la aplicación de metodologías la evaluación objetiva. A través de este componente, se brinda información al COSEP para la evaluación del nivel de avance de la consolidación operativa y funcionamiento del MoG y MoP.
- La retroalimentación brinda información sustantiva para la toma de decisiones estratégicas basadas en resultados y orientada al cumplimiento de los objetivos de la Institución. Este componente, provee oportunamente insumos al COSEP que permita el óptimo funcionamiento del MoG y MoP.

Si bien se identifica que estos componentes se llevan a cabo en la FGECAM mediante diversas acciones, se recomienda que sean integrados en el SEDINS, con la finalidad de garantizar que su ejecución se realice de manera sistemática para lograr una evaluación constante y objetiva.



F3.3 Definir la gobernanza del SEDINS

El programa *Mi Fiscalía* recomienda que el SEDINS disponga la participación de actores responsables agrupados en tres niveles, cada uno relacionado con los componentes anteriormente mencionados, tal como se observa a continuación:

- El **nivel operativo** conformado por titulares y enlaces de las diversas áreas de la Institución encargados del componente de monitoreo. En ese sentido, deberán recopilar de forma continua la información requerida por los indicadores.
- El **nivel coordinador** recae en la instancia institucional responsable de las tareas de evaluación. Este nivel genera información que deberá proveerse al Nivel Supervisor. De igual forma, brinda asistencia técnica al Oficial de Evaluación del COSEP en la generación y análisis de los indicadores institucionales que se relacionen con el nivel de avance en el cumplimiento de la PPC, así como de los resultados logrados en el MoG y en el MoP. El **nivel supervisor** analiza la información y se toman decisiones encaminadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos. En ese sentido, es deseable que se encuentre integrado por el titular de la FGECAM y personal directivo, fungiendo como espejo en su conformación al COSEP.

Es recomendable en el caso de optar por la desagregación de atribuciones entre el que el SEDINS y el COSEP, que se parta del principio de complementariedad, se comuniquen y coordinen para favorecer el intercambio de información. En el caso de que la integración de ambos cuerpos colegiados se idéntica, se recomienda que este nivel adopte la denominación de COSEP.

De manera adicional, el SEDINS debe de contar con procedimientos que establezcan las actividades que se llevan a cabo para su funcionamiento. Estos deben de hacer referencia a los instrumentos que se utilizan, así como a los diversos actores responsables encargados de ejecutar las actividades. A manera de apoyo, los procedimientos pueden ir acompañados de lineamientos que profundicen sobre particularidades que regulen el desarrollo de las actividades.

Asimismo, estos esfuerzos deben acompañarse por un esquema estandarizado de supervisión para AMP, a partir del cual se establezcan herramientas de trabajo para sus supervisores o coordinadores de áreas mediante los cuales se verifique el cumplimiento de objetivos y metas. Finalmente, a partir de la evaluación individual y un mecanismo de supervisión, se recomienda que la FGECAM contemple el desarrollo de mecanismo que permitan acceder a los AMP acceder a incentivos a partir de la medición de su desempeño.

Si bien, desde *Mi Fiscalía* se considera que la propuesta es flexible y puede ajustarse a la FGECAM, se recomienda que estos esfuerzos puedan ser institucionalizados mediante un **Manual del Desempeño Institucional**, lo cual brinde certeza y fuerza vinculante, para su posterior socialización entre el personal de la Institución.



3. Tableros de seguimiento a la ejecución de la Ruta para la FGECAM

Para facilitar la ejecución de la Ruta de implementación de la PPPC en la FGECAM, el Programa Mi Fiscalía propone los siguientes tableros de seguimiento. Ello, con la finalidad de analizar el nivel de cumplimiento de los elementos descritos previamente.

En ese orden de ideas, se presentan una serie de tablas agrupadas por cada fase, las cuales contienen su correspondiente listado de verificación. De igual forma, se incluye un apartado (columna) en el que se deberá establecer qué unidad y/o personas a cargo de estas actividades, así como el periodo asignado para dar cumplimiento.

F1. Listado de verificación de los elementos de la fase de socializar

Listado de verificación de la Fase 1: Socializar				
F1.1 Apropiar la PPPC				
Elemento	Responsable	Temporalidad	Estatus [Iniciado/ En proceso/ Concluido]	Observaciones
1.1.1 Asumir como Instrumento rector que recoge los objetivos estratégicos de persecución penal y las prioridades investigativas definidas de la FGECAM.		3 meses		
1.1.2 Reconocer al personal de la Institución, así como otros actores del Sistema de Justicia Penal (SJP) y representantes de distintos sectores de la ciudadanía.que participaron en el diseño de la PPPC.		3 meses		Nota: El reconocimiento comprende la inserción de un apartado de agradecimiento en la PPPC.
F1.2 Publicar la PPPC				
Elemento	Responsable	Temporalidad	Estatus [Iniciado/ En proceso/ Concluido]	Observaciones
1.2.1 Celebrar una presentación oficial de la PPPC (evento público).		3 meses		
1.2.2 Publicar formalmente a través de los medios gubernamentales oficiales.		3 meses		
1.2.3 Difundir a través del sitio web de la Institución.		3 meses		
1.2.4 Hacer llegar un ejemplar (versión física y electrónica) a las distintas instituciones y		6 meses		

personas que participaron en el proceso de diseño de la PPPC.				
F1.3 Sensibilizar y difundir la PPPC				
Elemento	Responsable	Temporalidad	Estatus [Iniciado/ En proceso/ Concluido]	Observaciones
1.3.1 Definir los tópicos de los talleres y/o sesiones de sensibilización a partir de los cuales se haga de conocimiento al personal operativo el contenido de la PPPC.		3 a 6 meses		Nota: Los contenidos deberán privilegiar el contenido de la PPPC, su impacto en el cumplimiento del mandato legal, visión, misión de la Institución. De igual forma debe atender la relación de las actividades y responsabilidades a cargo de los operadores; la Matriz de Prioridades, las temáticas prioritarias y los delitos con los que se relacionan; nociones de trato diferenciado de asuntos; y conceptos básicos de monitoreo y evaluación de la PPPC.
1.3.2 Producir (versión física y/o electrónica) infografías que contengan los objetivos y las temáticas prioritarias.		3 a 6 meses		

1.3.3 Celebrar las sesiones de sensibilización con el personal operativo conforme la programación dispuesta.		3 a 6 meses		
--	--	-------------	--	--

F2. Listado de verificación de los elementos de la fase de consolidar

Listado de verificación de la Fase 2: Consolidar				
F2.1 Instalar el COSEP				
Elemento	Responsable	Temporalidad	Estatus [Iniciado/ En proceso/ Concluido]	Observaciones
2.1.1 Definir de las personas integrantes del COSEP.		6 meses		
2.1.2 Celebrar sesión de instalación del COSEP.		6 meses		
2.1.3 Preparar un plan de trabajo.		3 meses		
2.1.4 Definir a las personas integrantes del COSEP.		6 meses		
F2.2 Implementar el MoG				
Elemento	Responsable	Temporalidad	Estatus [Iniciado/ En proceso/ Concluido]	Observaciones
2.2.1 Establecer un grupo de trabajo encargado de elaborar un diagnóstico del modelo de trabajo para la gestión de los casos de la FGE CAM (formalmente establecido y/o aplicado como resultado de prácticas no documentadas).		1 mes		
2.2.2 Diagnosticar el modelo de trabajo para identificar las brechas existentes entre		3 meses		

la forma en que se toman las decisiones actualmente y los principios del MoG.				
2.2.3 Presentar resultados del diagnóstico y establecer un plan de acción para el diseño y/o fortalecimiento de los procesos de gestión.		1 mes		
2.2.4 Diseñar los nuevos los procesos de gestión fortalecidos.		2 meses		
2.2.5 Implementar los procesos diseñados o fortalecidos en los que se incorporan los principios del MoG.		9 a 12 meses		
F2.3 Implementar el MoP				
Elemento	Responsable	Temporalidad	Estatus [Iniciado/ En proceso/ Concluido]	Observaciones
2.3.1 Establecer un grupo de trabajo que coordine la implementación del MoP al interior de la FGECAM.		1 mes		
2.3.2 Celebrar sesiones de trabajo por cada una de las temáticas prioritarias de la PPPC para la aplicación de los componentes del MoP a los fenómenos criminales asociados a estas temáticas.		1 mes (por cada fenómeno criminal asociado)		
2.3.3 Designar equipos de trabajo a cargo del diseño de planes de atención específicos para los distintos fenómenos identificados.		1 mes (para cada plan de atención)		
2.3.4 Realizar pilotajes de verificación operativa de los Planes de Atención.		6 meses		

2.3.5 Ajustar los Planes de Atención de acuerdo con los hallazgos del pilotaje.		2 meses		
2.3.6 Instrumentar los Planes de Atención de manera generalizada en las sedes de la FGECAM.		12 meses		

F3. Listado de verificación de los elementos de la fase de monitorear, evaluar y retroalimentar

Listado de verificación de la Fase 3: Monitorear y evaluar				
F3.1 Definir Indicadores del SEDINS*				
Elemento	Responsable	Temporalidad	Estatus [Iniciado/ En proceso/ Concluido]	Observaciones
3.1.1 Construir indicadores que midan el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos en la PPPC		4 meses		
3.1.2 Establecer indicadores que permitan verificar el nivel de avance en la adecuación de los procesos de la FGECAM al MoG		2 meses		
3.1.3 Construir indicadores que permitan medir el apego a los principios y la metodología del Modelo de Gestión en sus diversas etapas y fases.		4 meses		
3.1.4 Evaluar los resultados de los procesos de gestión de casos de la		Permanente		

FGECAM, acorde a los principios del MoG				
Elemento	Responsable	Temporalidad	Estatus [Iniciado/ En proceso/ Concluido]	Observaciones
3.1.5 Construir indicadores que permitan medir el nivel de avance en la implementación del Modelo de Priorización (Planes de Atención de los fenómenos criminales prioritarios establecidos)		2 meses		
3.1.6 Definir los indicadores de priorización, que midan los resultados obtenidos a partir del trato diferenciado a los FCP		4 meses		
3.1.7 Evaluar el impacto institucional de los Planes de Atención de los FCP		Permanente		
3.1.8 Definir indicadores especiales para la FGECAM		6 meses		
*Se recomienda que el desarrollo de los indicadores se realice siguiendo la Guía para el diseño de Indicadores Estratégicos y la Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.				
F3.2 Implementar el SEDINS				
Elemento	Responsable	Temporalidad	Estatus [Iniciado/ En proceso/ Concluido]	Observaciones
3.2.1 Identificar las actividades de la FGECAM relacionadas con el monitoreo, la evaluación y la retroalimentación	Unidad encargada de la Evaluación Institucional en la FGECAM	6 meses		

3.2.2 Integrar las actividades relacionadas con el monitoreo, la evaluación y la retroalimentación en un Sistema de Evaluación del Desempeño Institucional	Unidad encargada de la Evaluación Institucional en la FGECAM	6 meses		
F3.3 Definir la gobernanza del SEDINS				
Elemento	Responsable	Temporalidad	Estatus [Iniciado/ En proceso/ Concluido]	Observaciones
3.3.1 Asignar actividades a actores responsables de la evaluación del desempeño a partir de los niveles de operación		6 meses		
3.3.2 Desarrollar los procedimientos para el funcionamiento del SEDINS, incluidos instrumentos, actores responsables, y lineamientos		6 meses		
3.3.3 Formalizar la existencia y operación del SEDINS mediante la emisión de un Manual del Desempeño Institucional		12 meses		



4. Consideraciones finales

El proceso de implementación de la PPPC en la FGE CAM representa un paso trascendental hacia la adopción de un enfoque de PPE en favor de la justicia, verdad y reparación. El cumplimiento de los objetivos estratégicos y prioridades investigativas son pilares fundamentales de este proceso para la seguridad de la sociedad campechana. En ese tenor, la Ruta de implementación se convierte en una herramienta clave para guiar la actuación institucional de la FGE CAM en el camino hacia la efectiva consolidación operativa de la PPPC. En este sentido, se sistematizan los pasos y acciones necesarias para que la Institución avance con claridad y con rumbo definido.

Así las cosas, en un primer momento es necesario que la FGE CAM se apropie de la PPPC y la Institución se identifique y busque socializar con todo el personal dicho instrumento normativo, para que puedan dirigir sus esfuerzos hacia un fin común. Por lo que respecta al componente de consolidación operativa, se recomienda que ambos modelos (MoP y MoG) se encuentren en funcionamiento de forma simultánea, lo que permitirá por un lado tomar control sobre la carga de trabajo de la Institución, y por el otro el lograr investigaciones diferenciadas que atiendan a los FCP identificados en la entidad federativa. En cuanto al COSEP, es necesario que emita un plan de monitoreo, evaluación y retroalimentación que facilite dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos dispuestos en la PPPC.

En un segundo momento, se deberán diseñar indicadores que permitan analizar los resultados obtenidos a partir de la emisión de la PPPC. Esta labor implica la elaboración de fichas técnicas para los indicadores, herramientas para la recolección de información, así como la definición de actividades específicas de monitoreo, evaluación y retroalimentación con ciclos, alcances y objetivos claros.

Ahora bien, debe destacarse como elemento esencial la adaptabilidad de la Ruta a las necesidades, intereses y el contexto particular de la FGE CAM. Esto significa que la Institución tiene la flexibilidad para sumar, actualizar y adoptar lo que considere más útil en su labor investigativa y de persecución penal con enfoque estratégico.

Finalmente, este esfuerzo de implementación busca fortalecer la capacidad instalada de la FGE CAM para brindar una justicia efectiva e impulsar la seguridad en el estado de Campeche.