



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA

**METODOLOGÍA**



# PLAN DE CHOQUE

METODOLOGÍA AUXILIAR PARA EL  
FORTALECIMIENTO DE LOS MODELOS  
DE GESTIÓN DE CASOS EN FISCALÍAS



**ACERVO CONJUSTICIA**

Programa para el Fortalecimiento de Instituciones de  
Justicia Penal Estatal (ConJusticia)



Este documento forma parte del Acervo ConJusticia, repositorio de materiales que documentan los diversos enfoques, metodologías y herramientas que conforman su Modelo Sistémico de Justicia. Los textos que componen el Acervo describen el enfoque sistémico para fortalecer los sistemas de justicia penal (SJP) a nivel estatal en los estados objetivo. La colección completa es un recurso útil para fortalecer a las instituciones y actores del sector justicia a nivel estatal. Todos los materiales han sido redactados con lenguaje inclusivo.

Esta guía fue posible gracias al apoyo del pueblo de los Estados Unidos, a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). El contenido de este documento es responsabilidad del Programa para el Fortalecimiento de Instituciones de Justicia Penal Estatal (ConJusticia) y no necesariamente refleja el punto de vista de USAID o del Gobierno de los Estados Unidos.



### **Acerca de ConJusticia**

El Programa para el Fortalecimiento de Instituciones de Justicia Penal Estatal (ConJusticia), de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en inglés), tiene el objetivo de reducir la impunidad en delitos de alta prioridad, promover la rendición de cuentas y aumentar la confianza ciudadana en las instituciones de justicia penal.

El programa ConJusticia acompaña los esfuerzos de las instituciones que desempeñan un papel clave en la mejora constante del sistema de justicia penal (SJP) a nivel estatal, como las procuradurías y fiscalías generales estatales (FGE) y los poderes judiciales estatales (PJE); además, articula esfuerzos de colaboración entre estos organismos, otras personas operadoras del SJP y el sector privado, la academia, los colegios de abogacía, las organizaciones de la sociedad civil (OSC) e, incluso, la ciudadanía en general. Esta labor de acompañamiento y articulación persigue tres objetivos fundamentales y complementarios: instituciones fuertes, efectivas e independientes; colaboración entre actores estratégicos del SJP; y asociaciones sostenibles entre diversos actores vinculados al SJP.

ConJusticia acompaña a los estados de Chihuahua, Coahuila, Hidalgo, Nayarit, San Luis Potosí, Sonora, Quintana Roo y Zacatecas en el diseño y la implementación del Modelo Sistémico de Justicia. Participan también dos estados de referencia de buenas prácticas: Querétaro y Guanajuato.

ConJusticia agradece a sus contrapartes del sector justicia y a todas las personas que colaboraron en el diseño y la implementación del Modelo Sistémico de Justicia. Sus contribuciones fueron fundamentales en la redacción y selección de esta guía.

### **Acerca de DAI**

DAI trabaja a la vanguardia en el desarrollo global. Transforma ideas en acciones y acciones en impacto. Está comprometido a crear un mundo más habitable.

### **Acerca de Fortis Consultoría**

Fortis es una consultoría mexicana especializada en el diseño, implementación y evaluación de políticas públicas en el sector de justicia y seguridad.



### **Equipo técnico Conjusticia**

Luz Martínez, *Líder en Persecución Penal Estratégica*

Alina Elósegui, *Especialista en Persecución Penal Estratégica*

Iris Sapién, *Especialista Regional en Persecución Penal Estratégica*

Verónica Medina González, *Consultora*

### **Equipo técnico Fortis**

Anel Piñeda, *Consultora Especialista*

### **Equipo editorial Conjusticia**

Leonardo Escobar, *Director General del programa*

Ana Aguilar, *Subdirectora del programa*

Gladys Rivera, *Directora de Gestión del Conocimiento*

Izamal Brena, *Líder de Comunicación Estratégica*

Viridiana Torres, *Asistente de Comunicación Estratégica*

Brandon Fischer, *Líder en Gestión del Conocimiento y Género e*

*Inclusión Social*

Karla López, *Asistente de Gestión del Conocimiento*

Iván López, *Consultor Editorial*

### **USAID México**

Alejandro Juárez, *Gerente de Portafolio de Estado de Derecho de USAID México*

Diana Blanco, *Especialista de Portafolio de Estado de Derecho de USAID México*

**2024**

## **Acervo ConJusticia**

Mensaje del Director General de ConJusticia

Es un privilegio presentar el Acervo ConJusticia, un legado construido gracias al financiamiento de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), en conjunto con cada una de las instituciones del sistema de justicia penal (SJP), organizaciones de la sociedad civil, sector empresarial y academia, entre otros actores locales en los estados objetivo de este programa.

Destaco la colaboración de las instituciones contrapartes, que han sido pilares fundamentales para la construcción y consolidación de este acervo. Su compromiso y apertura han permitido promover la corresponsabilidad de los diversos actores involucrados en el fortalecimiento del SJP, estableciendo una comunicación asertiva y un espacio de diálogo colaborativo.

Aprovecho la oportunidad de expresar mi agradecimiento a las fiscalías y poderes judiciales por participar en su fortalecimiento institucional estratégico, técnico, operativo y con una visión sistémica de colaboración interinstitucional. Asimismo, quiero extender mi reconocimiento al personal de las fiscalías y poderes judiciales que participó en las actividades de ConJusticia. Su dedicación ha sido fundamental.

El programa desarrolló un conjunto de enfoques, metodologías y herramientas técnicas que conforman un Modelo Sistémico de Justicia y constituyen el Acervo ConJusticia. Este modelo se basa en la puesta en práctica de las metodologías, su validación técnica y la identificación de lecciones aprendidas e innovaciones, considerando las necesidades de cada institución y las dinámicas del contexto local.

Esta guía funge como una brújula para la implementación de planes de choque en las áreas de investigación de delitos. Su objetivo es combatir la congestión de carga de trabajo mediante la ejecución de acciones emergentes y estratégicas. Reconozco con profunda gratitud la participación de todas las personas que, con su experiencia y trabajo, contribuyeron a la creación de este documento.

Asimismo, quiero destacar la apertura y disposición de las instituciones involucradas para replicar y adaptar este mecanismo a sus propias realidades. Sin su invaluable colaboración, este documento no habría sido posible. Agradezco nuevamente a todas las personas involucradas por su arduo trabajo y su compromiso con el fortalecimiento del sistema.

Finalmente, hago un reconocimiento a las personas que conforman los equipos del Consorcio ConJusticia (DAI, Fortis Consultoría, ReInstitute y Metropolitan Group), ya que sin ellas no habría sido posible la presentación de este Acervo. Su calidad humana, profesionalismo, liderazgo colaborativo y colectividad nos permitieron alcanzar los resultados que hoy presentamos en el Acervo ConJusticia.

Estoy seguro de que este camino recorrido conjuntamente contribuirá a fortalecer las bases de un futuro más sólido y eficiente del SJP.

**Mtro. Leonardo Escobar García**

Director General / Chief of Party  
ConJusticia-USAID

# ÍNDICE

Abreviaturas y acrónimos	6
1. Introducción	7
2. Contexto	7
3. Objetivo de la guía	7
4. ¿Qué es un plan de choque?	8
5. ¿Cuáles son los beneficios de implementar un plan de choque?	8
6. Fases para la implementación de un plan de choque	9
A. Diagnóstico	9
B. Análisis de riesgos y acciones de mitigación	12
C. Diseño del plan de choque	14
D. Capacitación para la ejecución	16
E. Seguimiento y evaluación	16
7. Consideraciones especiales	18

**AMP** ----- Agente(s) del Ministerio Público.  
**AR** ----- Acuerdo reparatorio.  
**ConJusticia** -- Programa para el Fortalecimiento de Instituciones de Justicia Penal Estatal.  
**JO** ----- Juicio oral.  
**MOP** ----- Modelo de Priorización.  
**MTP** ----- Modelo de Tres Pisos.  
**PA** ----- Procedimiento abreviado.  
**PPP** ----- Política de persecución penal.  
**SCP** ----- Suspensión condicional del proceso.  
**UAT** ----- Unidades de atención temprana.  
**USAID** ----- Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional.  
**UTMC** ----- Unidades de tramitación masiva de casos.

## I. INTRODUCCIÓN

El Programa para el Fortalecimiento de Instituciones de Justicia Penal Estatal (ConJusticia) es una iniciativa de cinco años financiada por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). ConJusticia tiene como objetivo elevar los niveles de efectividad del sistema de justicia penal mexicano para reducir la impunidad de los casos de alta prioridad y mejorar así la percepción ciudadana respecto del sector justicia. ConJusticia colabora, a través de asistencias técnicas, con fiscalías o procuradurías, poderes judiciales y otros actores relevantes del sistema local, en los estados de Chihuahua, Coahuila, Hidalgo, Nayarit, Sonora, Quintana Roo y Zacatecas.

ConJusticia trabaja en acciones que permitan sostener las prácticas exitosas que se han desarrollado en el marco de la implementación de políticas de persecución penal (PPP); particularmente, desarrolla acciones para la atención emergente de las áreas institucionales que requieren fortalecer su gestión de carga laboral, con independencia de que estas tengan a cargo la resolución de casos de alta incidencia o la investigación de fenómenos delictivos pertenecientes a las temáticas prioritarias.

En este sentido, se implementó un proceso de sistematización de buenas prácticas, con el propósito de establecer una memoria institucional que permitiera su sostenibilidad y replicabilidad en las instituciones de procuración de justicia. Este documento es una guía para la aplicación de planes de choque que permitan implementar acciones emergentes para atender la gestión de la carga de trabajo en las áreas de investigación de delitos y combatir el rezago.

## 2. CONTEXTO

La presente guía se basa en los planes de choque presentados en el marco de las PPP en los estados de Sonora y Zacatecas, las cuales son implementadas a través del Sistema para la Persecución Penal Estratégica (SISPPE), que está compuesto por dos modelos de gestión operativos:<sup>1</sup> el Modelo de Priorización (MOP) y el Modelo de Tres Pisos (MTP). En ese sentido, los planes de choque se generan con el propósito de fomentar que ambos modelos se apliquen de forma correcta y, por tanto, se materialicen los objetivos estratégicos definidos en las PPP, a través de medidas emergentes en el proceso de investigación de los delitos de interés institucional, según las necesidades identificadas y atendiendo a la solución óptima de conformidad con el MTP, pero también al nivel de prioridad que corresponda a cada caso según el MOP.

## 3. OBJETIVO DE LA GUÍA

Este documento busca orientar la aplicación de planes de choque que permitan implementar acciones extraordinarias para combatir la congestión o acumulación emergente de carga de trabajo en las fiscalías, como metodología auxiliar para la aplicación adecuada del MTP.

---

<sup>1</sup> *Manual de diseño e implementación de una política de persecución penal*, de este mismo Acervo ConJusticia.

#### 4. ¿QUÉ ES UN PLAN DE CHOQUE?

Es una herramienta que permite dar tratamiento a las investigaciones que se han acumulado en un periodo corto y busca, a través de acciones concretas, resolverlas en un plazo razonable a través de cualquiera de las facultades ministeriales con las que cuenta una fiscalía.

Se recomienda su uso cuando sea necesario despejar las cargas de trabajo acumuladas en un área en particular. Si bien su aplicación tiene un periodo acotado, el plan de choque busca identificar las circunstancias que originaron el retraso de las investigaciones o dificultaron la toma oportuna de decisiones, con el objetivo de no recaer en las prácticas que ocasionaron tal rezago.

Por ejemplo, una de las causas del aumento de casos en unidades de tramitación masiva de casos (UTMC) es la falta de una administración adecuada de la carga de trabajo desde las unidades de atención temprana (UAT), lo cual genera que las unidades de investigación reciban casos cuya solución óptima no implica la judicialización, como casos con persona imputada desconocida que debieron ser archivados temporalmente o casos susceptibles de resolverse mediante acuerdo reparatorio (AR) y que, por ello, debieron remitirse al Órgano Especializado desde el primer piso. El aumento de casos en la Unidad de Investigación y Litigio (UIL) se da cuando las UTMC no pueden resolverlos durante la investigación complementaria, ante una falta de proyección de la solución óptima. Esto impide que las UIL concentren sus esfuerzos en las investigaciones de mayor complejidad y riesgo, las cuales deben ser resueltas mediante sentencia en procedimiento abreviado (PA) o juicio oral (JO).

#### 5. ¿CUÁLES SON LOS BENEFICIOS DE IMPLEMENTAR UN PLAN DE CHOQUE?



Impacto inmediato en la atención y solución de casos



Mejoras en la gestión del cambio



Fortalecimiento de los procesos del MTP



Adecuada distribución de cargas de trabajo



Reducción en los tiempos de solución



Incremento de resoluciones de calidad



Eficacia de la fiscalía



Mejora de la percepción ciudadana

Conjusticia promueve la generación de memoria institucional para no recaer en las prácticas que originaron la implementación de un plan de choque.

## 6. FASES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE CHOQUE

Para la ejecución de un plan de choque se deben considerar las siguientes fases, que van desde un diagnóstico de los riesgos existentes hasta la ejecución, seguimiento y evaluación del plan:

- A. Diagnóstico
- B. Análisis de riesgos y acciones de mitigación
- C. Diseño del plan de choque
- D. Capacitación para la ejecución
- E. Seguimiento y evaluación

### A. DIAGNÓSTICO

La primera fase se centra en la realización de un diagnóstico del área o unidad con la que se trabajará. El objetivo es identificar los factores que han generado la congestión de la carga de trabajo. Durante esta fase debe obtenerse información cualitativa y cuantitativa que permita delimitar el flujo de los casos.

Para obtener información cualitativa deben elaborarse preguntas clave a las y los agentes del Ministerio Público (AMP). De este modo es posible conocer el proceso del MTP de la institución, especialmente en el área con la que se trabajará, con la finalidad de analizar cómo perfilan una investigación para su solución óptima y los motivos por los que existe congestión de carga laboral. (Ver tabla I, con algunos ejemplos de preguntas).

TABLA I. PREGUNTAS CLAVE

1	¿Cuál es el catálogo de delitos que son competencia del área?
2	¿Cuáles son los tres delitos con mayor incidencia que reciben?
3	¿Cuáles son las principales salidas que tienen los tres delitos de mayor incidencia?
4	¿Cuáles son los tres delitos con mayor rezago?
5	¿Cuál es el tramo de responsabilidad que corresponde a las o los AMP de cada piso?
6	¿Cuál es el proceso y los criterios para la clasificación de casos en la UAT?
7	¿Cuáles son los principales obstáculos para la toma de decisiones en el primer piso?
8	¿Cómo es la interacción con otras áreas para la solución y seguimiento de casos?

9	¿Cuáles son las razones por las que la UTMC recibe casos que debieron resolverse desde la UAT?
10	¿Cuáles son los principales obstáculos a los que se enfrentan para lograr la solución de los casos en la UTMC?
11	¿Cuál es el proceso y los criterios de la persona AMP de la UTMC para perfilar la solución de cada asunto?
12	¿Cuáles son los tres principales delitos que se resuelven por AR en las UTMC?
13	¿Cuáles son los tres principales delitos que se resuelven por suspensión condicional del proceso (SCP) en las UTMC?
14	¿Cuál es el proceso y los criterios de la persona AMP de la UTMC para perfilar un asunto a AR, SCP o PA?
15	¿Cuáles son las características típicas de los asuntos que se solucionan mediante AR, SCP o PA?
16	¿Cuál es el proceso actual que se realiza desde el Ministerio Público en coordinación con la Unidad de Medidas Cautelares para el seguimiento del cumplimiento de las condiciones pactadas en las SCP celebradas?
17	¿Qué características tienen los casos que no se perfilan para solucionarse mediante AR, SCP o PA, a pesar de que se cumplan los requisitos de oportunidad y procedencia?
18	¿Cuáles son las razones por las que la UIL recibe casos que debieron resolverse desde la UTMC?

Fuente: elaboración propia

Es importante conocer la distribución de soluciones y la carga de trabajo que tiene cada persona AMP perteneciente al área objetivo, mediante información de los registros que se encuentren en sistemas o bases de datos, preferentemente de los últimos tres años (incluyendo el año en curso al momento del análisis), tales como los que se indican en la tabla 2.

TABLA 2. REGISTROS EN SISTEMAS O BASES DE DATOS DE LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS

	Año 1	Año 2	Año 3
Investigaciones reasignadas anteriores al año 1			
Investigaciones reasignadas en el año			
Investigaciones propias en el año			
Número de asuntos con abstención de investigar			
Archivo temporal			
No ejercicio de la acción penal			
Criterio de oportunidad			

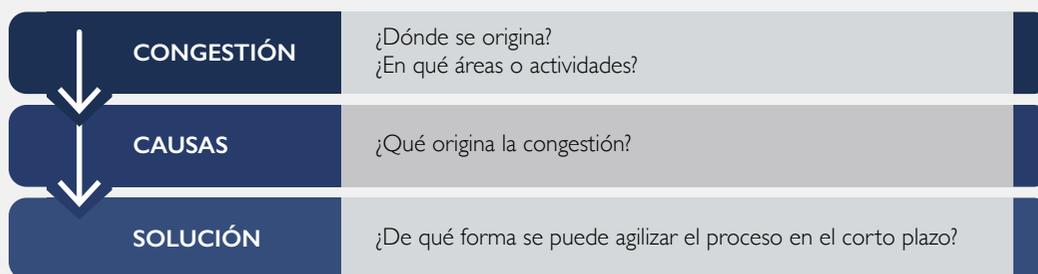
	Año 1	Año 2	Año 3
AR			
Abstención de investigar			
SCP			
PA			
JO			
Casos en investigación inicial			
Casos en investigación complementaria			
Asuntos totales en trámite			

Fuente: elaboración propia

Es importante considerar lo siguiente:

- La información que se obtenga deberá corresponder únicamente a las soluciones del área objetivo.
- Los datos tienen que ser de los casos recibidos durante los años de interés, por lo que si, por ejemplo, se celebró una SCP en el año 1 que corresponde a un caso iniciado en otra temporalidad, deberá excluirse del conteo.
- Es relevante que se logre dividir la información de las soluciones según el área en que se hayan originado, lo cual permitirá identificar el uso inadecuado de soluciones entre los pisos.

Mediante el diagnóstico se tendrán que identificar las áreas o actividades en las que se origina la congestión de trabajo, las causas y la forma en que se puede agilizar la solución de los casos en el corto plazo.



Podría identificarse, por ejemplo, un bajo porcentaje de SCP y PA en las UTMC, lo cual podría estar relacionado con la falta de respuesta de las policías y servicios periciales para que las y los AMP puedan cumplir con el estándar probatorio que se requiere para obtener una vinculación a proceso, la cual es esencial para impulsar dichas soluciones.

A partir de lo descrito en el párrafo previo, podemos afirmar que es necesario contrastar la información cuantitativa con la cualitativa para realizar un adecuado diagnóstico de problemas, ya que la primera nos permite identificar las brechas y el rezago existentes, mientras que la segunda nos muestra las posibles causas; es decir, la primera nos permite problematizar y la segunda encontrar explicaciones.

En ese sentido, a manera de ejemplo, el diagnóstico puede arrojar las siguientes causas del rezago:

Gran cantidad de filtros de autorización para la toma de decisiones de AMP.
Inadecuada clasificación de los casos en las UAT, por ejemplo, que un abuso de confianza se haya clasificado como robo.
Plazos excesivos para la emisión de los dictámenes periciales o de las respuestas a los oficios de investigación.
Falta de interés de la víctima para el seguimiento de casos.
Falta del domicilio de la persona imputada para solicitar la cita de formulación e imputación.
Respuestas insuficientes en las solicitudes de investigación con enfoque en la individualización de la persona imputada.
Alta espera en las fechas fijadas para audiencia inicial por gestión judicial.
Falta de proyección de las soluciones que se busca dar a los casos en las UTMC.
Falta de control de la carga de trabajo asignada a cada AMP.

Adicionalmente, según las problemáticas de cada institución, es importante obtener información cuantitativa que permita determinar la cantidad de casos que pasan inadecuadamente de un piso a otro.

## B. ANÁLISIS DE RIESGOS Y ACCIONES DE MITIGACIÓN

Una vez que se han identificado los problemas, es necesario definir los riesgos. Para ello, se sugiere que el equipo responsable del plan de choque y el personal directivo y operativo perteneciente al área de interés realicen una lluvia de ideas sobre cuáles son esos posibles riesgos y cuáles serían las acciones de mitigación que permitirían obtener resultados a corto plazo.

Las acciones concretas que se ejecutarán para mitigar los riesgos deberán establecerse en una matriz de riesgos (ver tabla 3). Se sugiere que estén centradas en la adecuada clasificación e inventariado del universo de casos y en las políticas existentes para la determinación de solución óptima de cada tipo de caso.

TABLA 3. MATRIZ DE RIESGOS

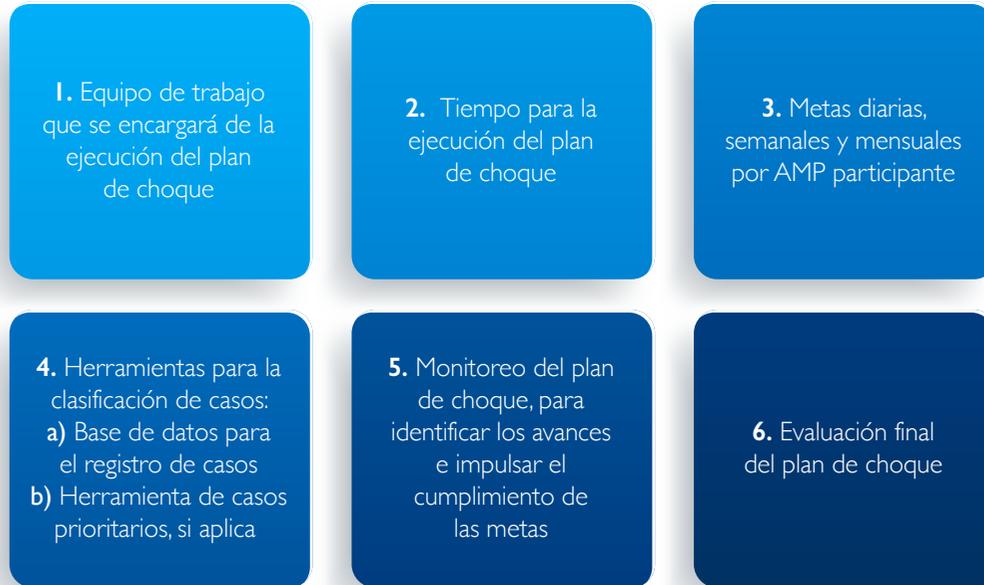
	Descripción	Ejemplo
<b>Riesgo</b>	Se establece el riesgo identificado.	
<b>Área en que se presenta</b>	Determina el área en que se identificó el riesgo.	
<b>Descripción</b>	Se describen los rasgos generales del riesgo.	
<b>Tipo de riesgo</b>	<p>Según la siguiente clasificación, se define el tipo de riesgo que se presentó:<sup>2</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Estratégico</i>. Se asocia a los asuntos relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.</li> <li>• <i>Operativo y material</i>. Riesgo relacionado con fallas en los procesos, en los sistemas de trabajo y en la estructura organizacional o infraestructura institucional.</li> <li>• <i>Normativo</i>. Concierno al conjunto de leyes, reglamentos, normas y disposiciones que rigen la actuación de la organización y que pueden contradecir los objetivos de la priorización.</li> <li>• <i>Tecnológico</i>. Se relaciona con la capacidad de la institución para que las herramientas tecnológicas soporten el logro de los objetivos.</li> <li>• <i>Financiero</i>. Se relaciona con la existencia de los recursos financieros y presupuestales necesarios para el logro de objetivos.</li> <li>• <i>De entorno</i>. Se relaciona con las condiciones externas a la organización que inciden en el logro del objetivo, y sobre las cuales no se tiene influencia.</li> </ul>	
<b>Probabilidad de ocurrencia</b>	Se identifica la frecuencia con la cual podría ocurrir el riesgo, dependiendo del tipo de causa: <i>recurrente, muy probable, poco probable, inusual o muy rara</i> .	
<b>Causa</b>	Define el origen del riesgo, que puede ser interno o externo, es decir; puede depender o no de la propia institución.	
<b>Consecuencia</b>	Establece el resultado que produce el riesgo.	
<b>Solución construida en equipo con enlaces</b>	Define las acciones que podrían solventar o mitigar el riesgo.	
<b>Fecha de revisión</b>	Se indica la fecha en la que fue revisado.	
<b>Prioridad del riesgo</b>	Según el análisis de todos los elementos previos –sobre todo de la consecuencia que puede tener el riesgo–, se define la prioridad: <i>alta, media o baja</i> .	

Fuente: elaboración propia

<sup>2</sup> Se consideraron las definiciones establecidas en la *Guía para la elaboración, actualización y evaluación de matrices de riesgos*, elaborada por el Gobierno de Puebla y disponible en [http://gobiernoabierto.pueblacapital.gob.mx/transparencia\\_file/sindica-tura/2017/77.01.17.guia\\_matrices\\_de\\_riesgos.sm.pdf](http://gobiernoabierto.pueblacapital.gob.mx/transparencia_file/sindica-tura/2017/77.01.17.guia_matrices_de_riesgos.sm.pdf)

## C. DISEÑO DEL PLAN DE CHOQUE

A partir de la matriz de riesgos, se deberá establecer el plan de choque, el cual consistirá en la definición de lo siguiente:



**1. Equipo de trabajo que se encargará de la ejecución del plan de choque.** Corresponderá a las y los AMP de las áreas donde se presente el rezago de casos. Ya que la escasez de recursos para responder a la alta demanda de servicios es un común denominador, se recomienda que la institución gestione un programa de pasantes y practicantes mediante el cual se obtenga el recurso humano necesario para la clasificación del universo de casos y el registro de las soluciones proyectadas. En caso de que se obtenga también el apoyo de personas meritorias, será imprescindible su labor para impulsar la obtención de los actos de investigación faltantes y la solución que se haya proyectado del caso, por lo que tendrán que mantener comunicación constante con la persona AMP que se encuentre a su cargo. Para ello, se sugiere asignar al menos una persona pasante por cada AMP, lo cual fomentará mayor celeridad a la clasificación y solución de los casos. Entre más pasantes por AMP, se lograrán mejores resultados.

**2. Tiempo para la ejecución del plan de choque.** La duración inicial del plan de choque podrá ser de tres meses, periodo que podrá aumentarse conforme a la evaluación que se realice del cumplimiento de los objetivos fijados.

**3. Metas diarias, semanales y mensuales por AMP participante.** Las metas diarias definidas tendrán que ser realistas en relación con la carga de trabajo de cada AMP participante, pero también deberán significar un avance significativo en la gestión de los casos que se hayan detectado por AMP en el área. Por ejemplo: en algunos ejercicios realizados se fijaron metas diarias de clasificación de dos casos que se encontraran en investigación complementaria, lo

que equivalía a 10 casos semanales y 40 mensuales por AMP. Por otra parte, los casos clasificados en una semana deben proyectarse a su solución óptima la semana inmediatamente posterior.

**4. Herramientas para la clasificación de casos.** Se deberán diseñar herramientas que permitan documentar la clasificación de casos, por ejemplo, formularios construidos en hojas de cálculo en los que se ingresen las siguientes variables:

- a. Fecha de registro
- b. Número de identificación del caso
- c. Número de causa penal
- d. Personas responsables
- e. Fecha en la que se asignó el caso a la persona responsable
- f. Delito que se persigue
- g. Diligencias ejecutadas
- h. Diligencias pendientes
- i. Solución perfilada
- j. Forma de conducción a proceso (cita, orden de aprehensión, flagrancia, caso urgente)
- k. Fecha de vinculación a proceso
- l. Fecha de cierre de investigación
- m. Observaciones

Se deberá tener una base de datos para la documentación de estos criterios, la cual permitirá sistematizar los avances que se logren con el plan de choque, al ser el principal instrumento para el seguimiento y la evaluación.

Adicionalmente, cuando el plan de choque sea implementado en áreas que investigan fenómenos criminales prioritarios, se deberán utilizar las herramientas de identificación de casos que se hayan diseñado desde el MOP,<sup>3</sup> con el propósito de determinar si es un caso en que se deben aplicar las reglas para dar un trato diferenciado.

**5. Forma en que se dará seguimiento y evaluación al plan de choque.** Se deberán definir las personas responsables y los mecanismos de seguimiento del plan de choque, para identificar los avances e impulsar el cumplimiento de las metas definidas. Para esto, se tendrá que designar a una persona encargada de obtener y analizar la información cuantitativa de los avances logrados por los equipos participantes, utilizando como principal instrumento las herramientas para la clasificación de casos y la estadística institucional. En cuanto a los mecanismos, es necesario que se determine si se implementarán reuniones de retroalimentación periódicas, grupos de WhatsApp, reportes semanales realizados por el personal meritorio u otros, a través de los cuales se establecerá la comunicación necesaria para identificar oportunamente los obstáculos y buenas prácticas para el cumplimiento de metas.

---

<sup>3</sup> Descrito en el Manual de diseño e implementación de una política de persecución penal, de este mismo Acervo ConJusticia.

A partir de los resultados que se hayan obtenido en los seguimientos, se deberá integrar la evaluación final del plan de choque.

#### D. CAPACITACIÓN PARA LA EJECUCIÓN

Antes de iniciar el plan de choque, el equipo responsable de implementarlo deberá capacitar al personal seleccionado para participar. La capacitación tendrá que centrarse en dar a conocer en qué consiste el plan de choque (qué es, cuáles son sus objetivos, quiénes participan, qué actividades se realizarán y en qué fechas) y las herramientas diseñadas.

Se sugiere que durante una semana se realicen ejercicios prácticos para que el personal se familiarice con los instrumentos y la dinámica que se realizará; durante este periodo lo ideal es que el equipo implementador se encuentre presencialmente con el personal para aclarar dudas que surjan y, en dado caso, corregir las herramientas diseñadas cuando se presente algún error de programación.

Una vez que existan las condiciones adecuadas, el plan de choque deberá iniciarse de conformidad con su diseño.



#### E. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Se sugiere realizar un seguimiento semanal al inicio y, conforme avance la ejecución del plan, cada dos semanas, a través de las bases de datos que documenten los avances por AMP, la aplicación de tableros de evaluación, los reportes semanales y las sesiones periódicas de re-foalimentación. Esto permitirá que se conozcan oportunamente, por un lado, los obstáculos que se hayan presentado e impidan el cumplimiento de las metas establecidas, para que, a su vez, se puedan gestionar soluciones; y por otro lado, las buenas prácticas que se estén implementando, para que todas las personas participantes puedan replicarlas. De ese modo es posible identificar los avances logrados.

Los tableros de evaluación pueden realizarse en formularios de hojas de cálculo para registrar la siguiente información:

TABLA 4. EJEMPLO DE TABLERO DE EVALUACIÓN

Plan de choque UTMC		Semana		
		Fecha de actualización		
		Número de registro		
Nombre:	Clasificadas:	Porcentaje:		
	INDICADOR	CUMPLE	CUMPLE PARCIALMENTE	NO CUMPLE
1	Cumplimiento con el correcto llenado del inventario			
2	Número de avance en el llenado de inventario			
3	Correcto perfilamiento de la causa penal			
4	Reporte semanal (avances)			

Fuente: elaboración propia

- **Semana.** Se establece la semana que se está evaluando.
- **Fecha de actualización.** Se indica la fecha de la última actualización de la información que se está evaluando.
- **Número de registro.** Se informa el número de registros realizados en la semana.
- **Nombre.** Se indica el nombre de la persona AMP y de la persona meritoria a la cual se le está aplicando la evaluación.
- **Clasificadas.** Se informa el número de investigaciones que fueron clasificadas (toma de decisiones para la solución óptima).
- **Porcentaje.** Se define en porcentaje el resultado de la evaluación (parámetros de 0 a 100 %).
- **Indicador.** Se establecen los indicadores con los cuales será evaluado el desempeño semanal del plan de choque, que son los siguientes:
  1. Cumplimiento con el correcto llenado del inventario
  2. Número de avance en el llenado del inventario
  3. Correcto perfilamiento del caso
  4. Reporte semanal (avances)
- **Cumple.** Establece que cumplió al 100 % el indicador.
- **Parcialmente cumple.** Establece que no cumplió al 100 % el indicador; pero se realizó una parte.
- **No cumple.** Establece que no realizó lo que marca el indicador.

El tablero puede aplicarse semanalmente y alimentarse de la información que se registre en las herramientas de clasificación de casos, así como de los reportes semanales que se realicen para informar el estado de cada investigación que forme parte del plan de choque.

A partir de la información que se obtenga de los tableros, pueden generarse presentaciones con los resultados por AMP. Este material habrá de utilizarse durante las sesiones de retroalimentación. Adicionalmente, durante las retroalimentaciones se tendrán que considerar las preguntas siguientes para la obtención de información cualitativa:

TABLA 5. PREGUNTAS CLAVE

1	¿Cuáles son los principales avances que han tenido las investigaciones a su cargo?
2	¿Cuáles han sido las acciones que se han implementado y han ayudado a agilizar el proceso?
3	¿Cuáles son los principales retos a los que se enfrentan cuando una investigación se perfila hacia alguna solución?
4	¿En qué se requiere apoyo para que el proceso sea ágil y de calidad?

Fuente: elaboración propia

Finalmente, para evaluar los resultados del plan de choque, se tendrá que realizar un análisis de los aprendizajes obtenidos, las buenas prácticas desarrolladas y los retos que se enfrentaron, con la finalidad de generar una memoria que permita el fortalecimiento y la consolidación del plan, de forma que se logre que el área funcione con una carga de trabajo adecuada y, por tanto, se fortalezcan el MOP y el MTP en la institución.

## 7. CONSIDERACIONES ESPECIALES

- Uno de los aspectos más importantes durante la implementación de un plan de choque es el monitoreo de los casos que se identifiquen como parte de algún fenómeno criminal prioritario, con el propósito de impulsar su solución óptima y la aplicación de las reglas de tratamiento diferenciado que se hayan establecido para su investigación y persecución.
- Durante el seguimiento debe existir comunicación constante con el personal que se encarga de tomar decisiones, ya que esto permitirá solucionar de forma pronta los obstáculos que se presenten.
- Finalmente, se debe considerar el tiempo necesario para realizar un oportuno seguimiento de la parte tecnológica, ya que las herramientas que se programen podrían requerir de conocimiento técnico de la aplicación utilizada para crear las hojas de cálculo, así como de tiempo para sensibilizar al personal participante con respecto al uso adecuado de estas y para reparar los inconvenientes que se vayan presentando conforme se les dé uso.

