



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

**METODOLOGÍA**



PROTOCOLO DE  
COORDINACIÓN PARA LA  
**ATENCIÓN Y SOLUCIÓN  
TEMPRANA DE CASOS**



**ACERVO CONJUSTICIA**

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



Este protocolo 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.

Este documento establece los lineamientos para el funcionamiento interno de las fiscalías en relación con sus procesos de atención, derivación y resolución de casos en las unidades que conforman el primer nivel del Modelo de Tres Pisos.

Este protocolo 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.

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 este protocolo.

### **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, la implementación y evaluación de políticas públicas en el sector de justicia y seguridad.



#### **Equipo técnico Conjusticia**

Ana Aguilar, *Subdirectora del programa*

Luz Martínez, *Líder de Persecución Penal Estratégica*

Alina Elósegui, *Especialista de Persecución Penal Estratégica*

Iris Sapién, *Especialista Regional de Persecución Penal Estratégica*

#### **Equipo técnico Fortis**

Anel Piñeda, *Consultora Especialista*

#### **Equipo editorial Conjusticia**

Leonardo Escobar, *Director General del programa*

Gladys Rivera, *Directora de Gestión del Conocimiento*

Ana Echeverri, *Líder de Alianzas Sostenibles*

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 Alemán, *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.

Este protocolo establece los parámetros rectores para el funcionamiento interno de las fiscalías en lo que respecta a la atención, derivación y resolución de casos en las unidades del primer nivel del Modelo de Tres Pisos.

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.

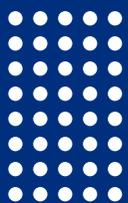
Estoy seguro de que este camino recorrido conjuntamente contribuirá a fortalecer las bases de un futuro más sólido y eficiente del SJP.

**Mtro. Leonardo Escobar García**

Director General / Chief of Party  
ConJusticia-USAID

# ÍNDICE

Abreviaturas	6
Antecedentes	8
Metodología de elaboración	12
Ejes de operación	15
Proceso de coordinación	17
Actividades por actor	20
Resultados esperados	23
Caso de éxito	25
Referencias	28

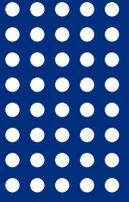


# ABREVIATURAS

<b>AMP</b>	-----	Agente(s) del Ministerio Público
<b>CONJUSTICIA</b>	-----	Programa para el Fortalecimiento de Instituciones de Justicia Penal Estatal
<b>DGMASC</b>	-----	Dirección General de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias de la Fiscalía General del Estado de Coahuila de Zaragoza
<b>MASC</b>	-----	Mecanismos alternativos de solución de controversias
<b>MTP</b>	-----	Modelo de Tres Pisos
<b>OEMASC</b>	-----	Órgano Especializado en Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias*
<b>PPP</b>	-----	Política de persecución penal
<b>Protocolo</b>	-----	<i>Protocolo de coordinación para la atención y solución temprana de casos</i>
<b>SESNSP</b>	-----	Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública
<b>SJP</b>	-----	Sistema de justicia penal
<b>UADT</b>	-----	Unidad de Atención y Determinación Temprana
<b>UID</b>	-----	Unidad de Imputado Desconocido
<b>UTMC</b>	-----	Unidad de Tramitación Masiva de Casos

---

\*Este nombre designa de manera general a los órganos de las fiscalías que trabajan con mecanismos alternativos de solución de controversias.



# ANTECEDENTES

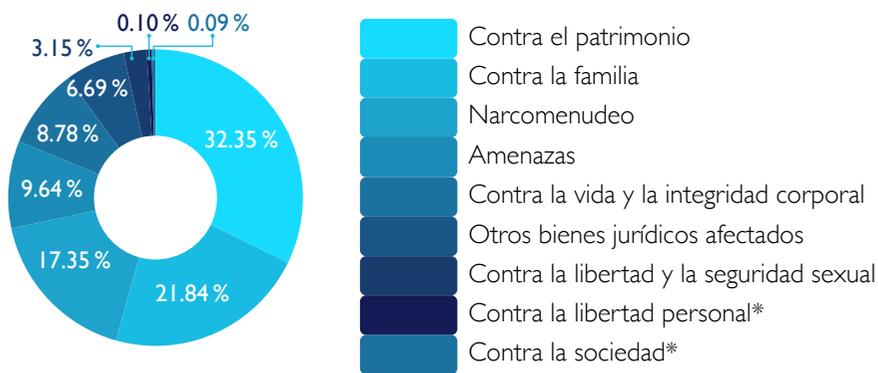
El Programa para el Fortalecimiento de Instituciones de Justicia Penal Estatal (ConJusticia) tiene como objetivo elevar los niveles de efectividad del sistema de justicia penal mexicano para reducir la impunidad de los casos de alta prioridad y mejorar la percepción de la ciudadanía respecto del sector justicia a través de la colaboración con fiscalías, procuradurías, poderes judiciales y otros actores clave del sistema local. Este programa se implementa en ocho estados del país: Chihuahua, Coahuila, Hidalgo, Nayarit, San Luis Potosí, Sonora, Quintana Roo y Zacatecas.

Las instituciones de procuración de justicia desarrollan sus procesos operativos y de organización con base en un modelo de distribución estratégica de cargas de trabajo, también conocido como Modelo de Tres Pisos (MTP). Por su parte, ConJusticia ha propuesto que los casos se gestionen de acuerdo con este esquema, ya que forma parte del Sistema para la Persecución Penal Estratégica de la política de persecución penal (PPP) (ConJusticia, 2024) para hacer más eficiente la operatividad de las fiscalías.

En este contexto, para conocer el funcionamiento interno de una fiscalía en relación con sus procesos de atención, derivación y resolución de casos, es necesario hacer un mapeo y luego un diagnóstico preliminar –basados principalmente en datos estadísticos de bases de datos públicas,<sup>1</sup> pero también con información de la propia institución– que contextualicen el funcionamiento y las exigencias del modelo de distribución de casos.

Gracias a este diagnóstico preliminar se puede conocer el porcentaje de los delitos que se reciben y registran en la institución, y que es posible solucionar mediante las respuestas óptimas previstas en el primer piso del MTP, esto es, la Unidad de Atención y Determinación Temprana (UADT), el Órgano Especializado en Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias (OEMASC) y la Unidad de Imputado Desconocido (UID).

FIGURA 1. INCIDENCIA DELICTIVA EN 2021 (EJEMPLO DE LA FISCALÍA GENERAL DEL ESTADO DE COAHUILA)



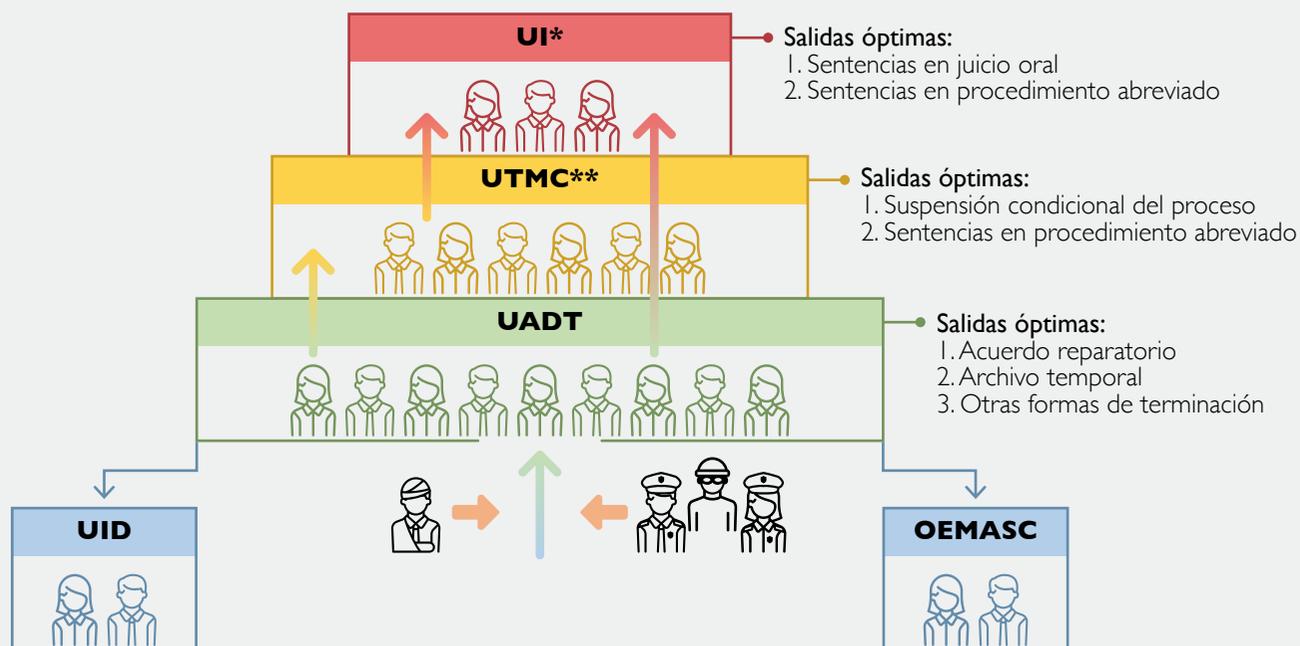
Fuente: elaboración propia con datos del SESNSP (2021)

\* Los delitos contra la libertad personal y contra la sociedad representaron menos del 1 % de la incidencia delictiva en el estado de Coahuila durante 2021, razón por la cual el gráfico no los representa de manera evidente.

<sup>1</sup> Como *Incidencia delictiva de 2021*, publicada por el Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública (SESNSP, 2024) y datos recuperados del Modelo de Evaluación y Seguimiento de la Consolidación del Sistema de Justicia Penal (MES).

Como se muestra en la figura 1, en principio se puede suponer que los delitos contra el patrimonio y las amenazas pueden ser atendidos por las salidas previstas en el primer piso, según muestra la figura 2:

FIGURA 2. ESQUEMA DE SOLUCIONES EN EL MTP



\* Unidades de investigación especializadas  
 \*\* Unidad de Tramitación Masiva de Casos  
 Fuente: adaptado de De la Garza Santos (2017)

También es posible analizar la incidencia delictiva por región, para conocer dónde se concentra la mayor cantidad de delitos denunciados, así como qué delitos son más recurrentes.

A partir del análisis de datos de fuentes abiertas se puede saber el porcentaje de delitos por zona o región, lo que ayuda a obtener, a su vez, el porcentaje de delitos que pueden resolverse mediante las salidas previstas en el primer y segundo pisos del MTP (ver figura 2). Esta afirmación se basa únicamente en la incidencia delictiva y no considera criterios de priorización de casos o políticas de persecución penal en la región o en la entidad.

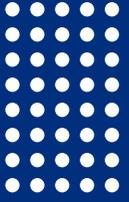
Con el fin de analizar los datos obtenidos en el diagnóstico, se llevan a cabo sesiones de trabajo con titulares y personal operador de las fiscalías. A partir de ello se definen las brechas u obstáculos para un funcionamiento óptimo en los procesos de atención de casos.

Al examinar las alternativas para fortalecer el MTP, se puede determinar cuáles son las necesidades respecto de la correcta distribución de cargas de trabajo en las distintas áreas que lo conforman, en este caso, las del primer piso, que es en donde se aplica el presente protocolo.

Una de las principales áreas de oportunidad en las instituciones es reducir la carga de trabajo en las UTMC (segundo piso), lo que es posible si aumenta la solución de casos en el primer piso (UADT), a través de acuerdos reparatorios que obedezcan a las siguientes líneas de acción:

- a) Mejorar la comunicación de los beneficios que aportan los mecanismos alternativos de solución de controversias (MASC) y generar condiciones que permitan aumentar la tasa de derivación de casos desde el OEMASC.
- b) Aumentar la capacidad del OEMASC para notificar y localizar a las personas intervinientes.
- c) Aumentar la tasa de solución de casos desde el OEMASC.

Para lograr lo anterior, surge la necesidad de implementar este protocolo de actuación coordinada entre la UADT y el OEMASC, para remitir los casos de su competencia de manera preliminar; con el propósito de que las personas usuarias reciban desde la UADT una invitación el mismo día en que presentan su denuncia o querrela.



# METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN

Con el propósito de desarrollar un instrumento que recupere la experiencia del personal operador y las personas titulares de la UADT y el OEMASC, es indispensable poner en funcionamiento un proceso colaborativo de desarrollo que privilegie la perspectiva operativa y los elementos que permitan su medición y monitoreo.

En este sentido, la metodología colaborativa utilizada para elaborar este protocolo se centra en los siguientes pasos.

### I. Visión común de la situación actual

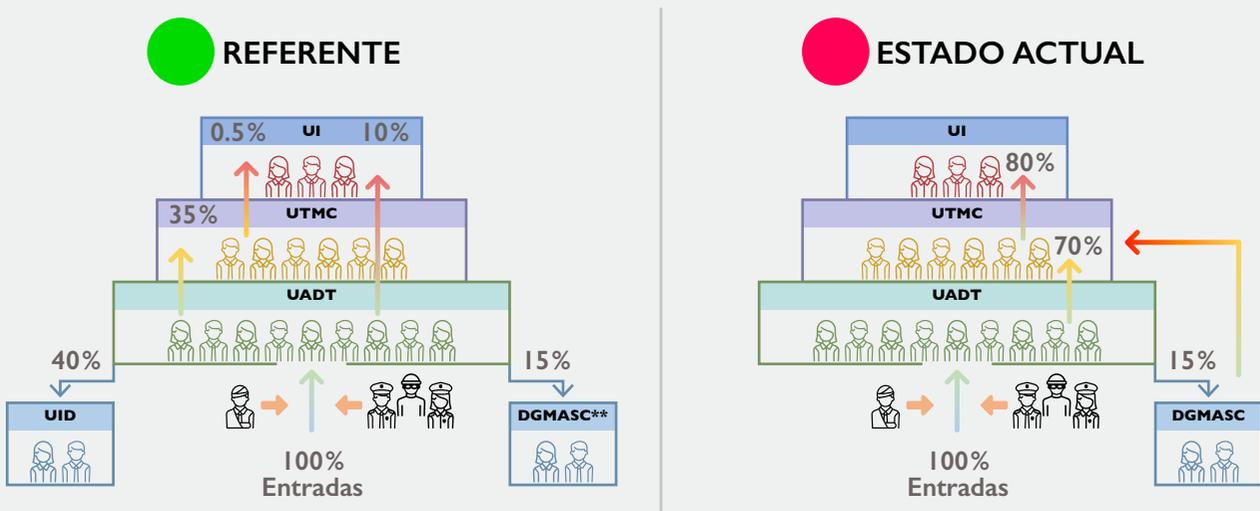
Como parte esencial de la metodología participativa, se lleva a cabo la presentación y análisis de información cuantitativa, así como de los estándares de funcionamiento del MTP, al personal operativo y directivo de la fiscalía. De este modo se establece un punto de partida común.

En principio, encontrar coincidencias entre los aspectos que muestran las cifras y la realidad operativa permite comenzar un diálogo con fines comunes, como identificar oportunidades de mejora y establecer soluciones conjuntas.

### 2. Identificación de brechas

Para identificar brechas es importante definir el marco de referencia con el que han de compararse los datos recolectados del funcionamiento real de la institución. Con este propósito, el funcionamiento del MTP se considera un referente que, si bien no establece indicadores, sí dispone estándares de operación. En este sentido, se definieron las brechas en los siguientes términos:

FIGURA 3. EJEMPLO DE IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS\*



\*Datos proporcionados por la Fiscalía General del Estado de Coahuila de Zaragoza  
 \*\*Dirección General de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias de la Fiscalía General del Estado de Coahuila de Zaragoza  
 Fuente: adaptado de De la Garza Santos (2017)

Como se muestra en la figura 3, las brechas identificadas se definen a través de la comparativa entre el ideal de funcionamiento del MTP y los procesos actuales de la institución. Con ello se apuntan las áreas de oportunidad identificadas para fortalecer el modelo, por ejemplo, la necesidad de aumentar la solución de casos en el OEMASC (primer piso) y de esta forma reducir el número de casos remitidos a la UTMC (segundo piso).

### **3. Análisis conjunto de causas**

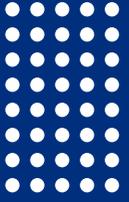
Este paso en la metodología es clave para recuperar de la experiencia operativa las razones por las que ocurre una situación no deseada. El personal operativo y directivo tiene la experiencia y la perspectiva más útil para generar soluciones prácticas, aplicables y sobre todo sostenibles en la realidad institucional.

En este sentido, una de las necesidades más recurrentes para el fortalecimiento de la adecuada distribución de cargas de trabajo es la baja derivación de la UADT al OEMASC, o bien la alta derivación de los OEMASC a la UTMC al no poder arribar a un acuerdo reparatorio. Entre las causas detectadas se encuentran principalmente la falta de voluntad de las partes o la inasistencia de estas, motivadas por el desconocimiento de los beneficios que aportan los MASC, por la imposibilidad de recabar los datos de identificación y notificación de las personas requeridas, entre otras.

### **4. Definición de metas comunes**

Garantizar la puesta en marcha de un protocolo que establece ajustes a las rutinas ya practicadas en las instituciones es un reto importante, por lo que definir con el personal operador y directivo adónde se espera llegar es un paso esencial en una metodología colaborativa que converge en un instrumento realista, viable y, como ya se mencionó, sostenible.

En este sentido, es necesario llevar a cabo un ejercicio de socialización del protocolo con las áreas que integran el MTP, y con ello establecer en conjunto los compromisos y las metas cualitativas, las cuales deberán registrarse como anexo a este protocolo, en el formato que cada institución considere más adecuado.



# EJES DE OPERACIÓN

En atención a la naturaleza del proceso descrito en este protocolo, así como a los principios establecidos por la legislación aplicable, las y los servidores públicos deben guiarse por los ejes de operación que se refieren a continuación, para garantizar el cumplimiento de sus obligaciones en el marco de una actuación conjunta y coordinada.

» **Claridad**

La información transmitida a las personas usuarias, de forma oral o escrita, debe ser clara y transparente. Las y los funcionarios públicos deben mostrar siempre disposición para realizar aclaraciones y resolver dudas; asimismo, deben asegurarse de que las víctimas reciban soluciones óptimas y oportunas e información completa, oportuna y de fácil entendimiento (sin tecnicismos que dificulten su comprensión) sobre la atención de su caso en particular.

» **Coordinación**

Para obtener resultados de forma eficiente, todas las personas servidoras públicas que se involucran en los procesos establecidos en este protocolo deben realizar sus funciones en comunicación constante (formal e informal), actuando complementariamente en todo momento. De este modo se evita que las personas usuarias sean enviadas simultánea o sucesivamente a diferentes autoridades y se previene que la información relevante para la solución del caso se segmente, errores que suelen duplicar procesos y acciones de manera innecesaria.

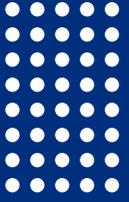
» **Desformalización**

Los procesos y actuaciones previstos en este protocolo deberán desarrollarse de manera eficaz, sin formalismos que entorpezcan, suspendan o paraliquen la operación cotidiana.

En atención al eje operativo de coordinación, los obstáculos legales o fácticos que reduzcan la efectividad de las actuaciones deberán analizarse de manera conjunta para encontrar la alternativa de solución más efectiva.

» **Acceso a la justicia**

Dado que el acceso a la justicia debe ser expedito, los MASC se entienden como el medio para que las personas usuarias ejerzan su derecho a la reparación del daño de manera pronta, expedita y en igualdad a través del diálogo.

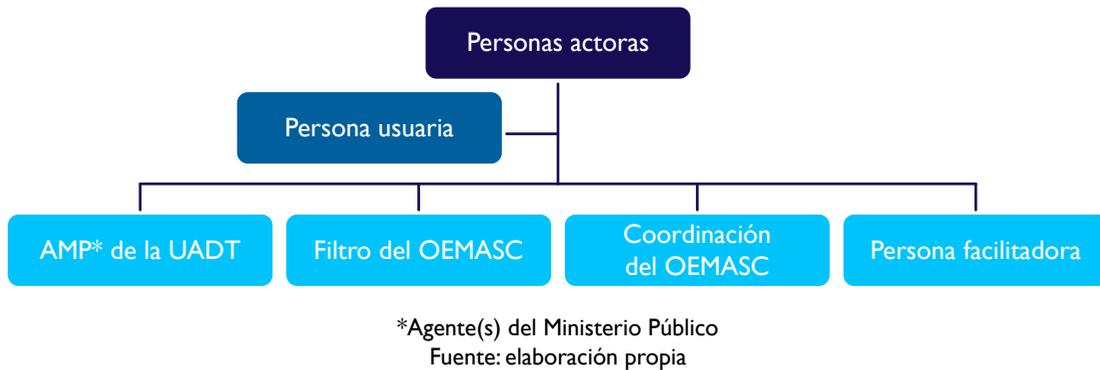


# PROCESO DE COORDINACIÓN

El proceso de coordinación que establece este protocolo se define en un esquema en el que las actividades se asignan a cada actor según un color determinado, con el propósito de que cada uno de ellos identifique fácilmente sus momentos de intervención.

Las y los actores del proceso de coordinación se distinguen como se muestra en la figura 4.

FIGURA 4. PERSONAS ACTORAS DEL PROCESO DE COORDINACIÓN



El siguiente esquema (figura 5) describe el proceso de coordinación con las actividades que las y los AMP que reciben a la persona usuaria deben desarrollar para recabar la denuncia y querrela. Una vez que se remite la denuncia o querrela al OEMASC, la persona encargada del filtro inicial revisa los datos que se requiere verificar para dar paso a la asignación del caso. Este proceso puede variar en cada entidad federativa, ya que algunas no cuentan con un área de filtro, sino que es la propia persona facilitadora quien determina la viabilidad o no de iniciar el proceso.

Una vez que la investigación pasó por el filtro del OEMASC, la persona coordinadora de este órgano se incorpora al proceso para la asignación del caso a la persona facilitadora.

Finalmente, la persona facilitadora inicia su proceso operativo, a la espera de que las y los AMP de la UADT remitan los dictámenes requeridos para determinar los montos de reparación del daño y concluir el proceso de aplicación del MASC.

FIGURA 5. FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE COORDINACIÓN ENTRE LA UADT Y EL OEMASC



Fuente: elaboración propia



# ACTIVIDADES POR ACTOR

Este apartado se refiere a las actividades y responsabilidades que las y los funcionarios involucrados en el proceso de solución temprana de casos deben desempeñar idealmente.

### **Agente del Ministerio Público de la Unidad de Atención y Determinación Temprana**

- a) Recibe la denuncia o querrela y asigna número a la investigación.
- b) A partir de la relación de hechos, identifica si se trata de un caso que puede solucionarse mediante acuerdo reparatorio, según la legislación aplicable; en otras palabras, verifica si se cumplen los requisitos de oportunidad y procedencia.
- c) Confirma los datos de contacto de la víctima, como números telefónicos y direcciones que serán necesarias para continuar el proceso mediante herramientas como Google Maps.
- d) Solicita a la víctima los datos de contacto de la persona denunciada o señalada en la investigación (como teléfonos y direcciones), así como cualquier otra referencia que pudiera servir para contactarla; y verifica que sean correctos mediante herramientas como Google Maps o cualquier otra necesaria para estos fines.
- e) Solicita los actos de investigación y peritajes pertinentes al caso.
- f) Remite a la persona denunciante o querellante al OEMASC para dar continuidad al proceso.
- g) De ser necesario, remite de manera inmediata la denuncia al OEMASC, mediante el sistema interno de la institución, para optimizar la atención a la persona usuaria.
- h) Remite la carpeta de investigación físicamente al OEMASC dentro de las siguientes 12 horas. Esto puede variar en las distintas entidades federativas, ya que en algunos casos solo se envía la información indispensable, como la denuncia y los dictámenes periciales, dado el caso.

### **Persona encargada del filtro y de los registros en el Órgano Especializado en Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias**

- a) Recibe a la persona usuaria y le proporciona la información inicial sobre los MASC a través de infografías, trípticos u otros materiales de divulgación.
- b) Confirma que el caso puede solucionarse mediante acuerdo reparatorio, según la legislación aplicable.
- c) Confirma los datos de contacto de la víctima, como números telefónicos y direcciones que serán necesarias para continuar el proceso mediante herramientas como Google Maps.
- d) Confirma con la víctima los datos de contacto de la persona denunciada o señalada en la investigación (como teléfonos y direcciones), así como cualquier otra referencia que pudiera servir para contactarla; y verifica que sean correctos mediante herramientas como Google Maps o cualquier otra necesaria para estos fines.

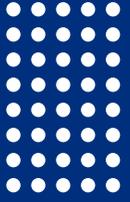
### **Persona coordinadora del personal facilitador**

- a) Verifica que se hayan solicitado los actos de investigación y peritajes pertinentes al caso.
- b) Solicita a la persona AMP adscrita al OEMASC los actos de investigación y peritajes que considere faltantes.

- c) De no haber persona AMP adscrita al OEMASC, solicitará a las y los AMP de la UADT los peritajes y actos de investigación necesarios, lo que no implica la devolución de la carpeta de investigación o su transferencia a otra área.
- d) Asigna el caso a la persona facilitadora.

### **Persona facilitadora de métodos alternativos de solución de controversias**

- a) Recibe a la persona usuaria y le explica el funcionamiento y los beneficios de los MASC.
- b) Escucha de manera activa las necesidades e intereses de la persona usuaria para aportar las soluciones e información necesarias.
- c) Explica de manera detallada la oportunidad de solucionar y reparar el daño en esta instancia, y los beneficios que esto implica.
- d) De contar con información suficiente proporcionada por las partes intervinientes, inicia el proceso de aplicación de MASC.
- e) Si se requiriesen las valuaciones o valoraciones de los servicios periciales, proporciona una cita en un plazo de 10 días hábiles (idealmente) para la sesión conjunta.
- f) Revisa de manera oportuna que contará con los peritajes y valuaciones necesarios para las sesiones conjuntas, y cancela o confirma con anticipación la cita.
- g) Elabora el acuerdo reparatorio y solicita la aprobación de la persona AMP o, dado el caso, determina una conclusión anticipada del proceso y notifica a la persona AMP correspondiente.



# RESULTADOS ESPERADOS

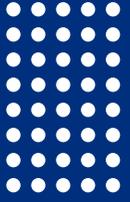
La definición de metas en términos cuantitativos es un proceso de continua revisión y concertación por parte de las áreas directivas y operativas. Por ello, en un ejercicio participativo, se sugiere que las metas por cumplir en función de los resultados esperados con la implementación de este protocolo sean incorporadas como anexos de documento, conforme vayan evolucionando.

Sin embargo, con el propósito de guiar la conversación para la definición de las metas cuantitativas, se sugieren las siguientes:

- Reducción de 20 % en casos derivados del OEMASC a la UTMC.
- Aumento de 20 % en casos solucionados por el OEMASC.
- Aumento de 30 % en comparecencia de las partes a sesiones del OEMASC.
- Reducción de 10 % en las principales causas de no celebración de acuerdos reparatorios:
  - falta de voluntad de las partes
  - inasistencia de alguna de las partes
  - desconocimiento del domicilio de la persona requerida.

Derivado de todo lo plasmado en este protocolo de coordinación, se enlistan a continuación los resultados esperados con su aplicación en términos cualitativos:

- Aumentar la tasa de solución de casos desde el OEMASC.
- Mejorar la comunicación de los beneficios de los MASC.
- Aumentar la capacidad del OEMASC para notificar y localizar a las personas intervinientes.
- Reducir el número de casos resueltos por acuerdo reparatorio en sede judicial.
- Reducir la carga de trabajo en la UTMC.



# CASO DE ÉXITO

Con el fin de dar a conocer los beneficios y buenos resultados que aporta la aplicación de este protocolo en una fiscalía, se documenta el caso de éxito obtenido en la Fiscalía General del Estado de Coahuila de Zaragoza,<sup>2</sup> donde, a partir de los resultados y hallazgos surgidos del diagnóstico sobre la distribución de cargas de trabajo en el MTP, se detectó la necesidad de intervenir en el primer piso (UADT y DGMASC) y se adoptó este instrumento de coordinación y comunicación interinstitucional.

Tal intervención significó una mejora operativa en los procesos internos de atención, derivación y resolución de casos susceptibles de celebrar un MASC: se redujeron las cargas de trabajo en la UTMC, en la cual se presentaban de manera desequilibrada antes de la aplicación del protocolo, lo que producía saturación en el segundo piso (UTMC).

El protocolo se implementó, en una primera etapa, como ejercicio de pilotaje para medir resultados. A los tres meses de su aplicación se observaron grandes beneficios para la DGMASC, lo que impactó en los procesos generales de atención y resolución de la institución.

TABLA I. HALLAZGOS Y MEJORAS TRAS LA APLICACIÓN DEL PROTOCOLO

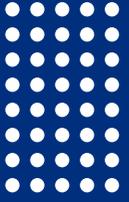
HALLAZGO	MEJORA
Sobrecarga de trabajo en la UTMC debido a la acumulación de casos susceptibles de resolverse a través de un MASC.	Se distribuyeron de manera adecuada las cargas de trabajo en la DGMASC, respecto de casos susceptibles de un MASC.
El 53.9 % de casos susceptibles de un MASC es enviado a segundo piso (UTMC) para su judicialización.	Se disminuyó el número de casos remitidos de la DGMASC a la UTMC en 22 %, al ser resueltos a través de un acuerdo reparatorio.
Baja derivación de casos de la UADT a la DGMASC.	Se incrementó el número de casos remitidos de la UADT a la DGMASC en 46 %.
Procesos operativos adecuados de la DGMASC en la atención de casos susceptibles de un MASC.	No obstante su buena operación, la DGMASC aumentó el número de casos resueltos por acuerdo reparatorio en 22 %.
La falta de voluntad de las partes y la inasistencia se identificaron como las principales causas por las que no se lograba celebrar un acuerdo reparatorio en la DGMASC.	Desde la UADT se impulsó la comunicación a las partes sobre los beneficios de los MASC. Asimismo, desde esta unidad se buscó agilizar y garantizar la primera invitación y localización de las personas usuarias.
Falta de información sobre los beneficios de los MASC.	Se incrementó en 46 % el número de personas usuarias que reciben atención y orientación inmediata de la UADT y de la DGMASC para la solución de su caso por acuerdo reparatorio.

Fuente: elaboración propia con base en los datos contenidos en el diagnóstico de cargas de trabajo del MTP de la Fiscalía General del Estado de Coahuila de Zaragoza

<sup>2</sup> La información cualitativa y cuantitativa compartida en este apartado como caso de éxito ha sido autorizada para su divulgación por parte de la Fiscalía General del Estado de Coahuila de Zaragoza.

Una vez medidos los resultados del pilotaje del protocolo, la institución se apropió de la metodología y la adoptó de manera permanente como su forma de trabajo en el primer piso. A continuación se señalan otros datos de gran relevancia relacionados con la adopción del protocolo:

- Se incrementó en 52 % el número de acuerdos reparatorios de cumplimiento diferido.
- Se incrementó en 24 % el número de acuerdos reparatorios de cumplimiento inmediato.
- Aumentó en 15 % el número de comparecencias ante la DGMASC.
- Se recuperaron 2 712 932 pesos por acuerdos reparatorios cumplidos, cifra que aumentó a 5 244 768 pesos con el cumplimiento de los acuerdos reparatorios diferidos.



# REFERENCIAS

De la Garza Santos, I. (2017). El Modelo de Tres Pisos: Una propuesta para mejorar la gestión y los resultados en las Fiscalías. *Fortis Consultoría*. <https://fortisconsultoria.com.mx/Articulo-Modelo-de-Tres-Pisos.pdf>

Programa para el Fortalecimiento de Instituciones de Justicia Penal Estatal (ConJusticia). (2024). *Manual para el diseño e implementación de una política de persecución penal*. USAID.

Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública. (2024, 14 de mayo). *Incidencia Delictiva del Fuero Común 2021*. <https://drive.google.com/file/d/1HRJWzlpmqhRXmMUylzinZsGWWo2Sn7GY/view>



