



Embajada Británica
en México



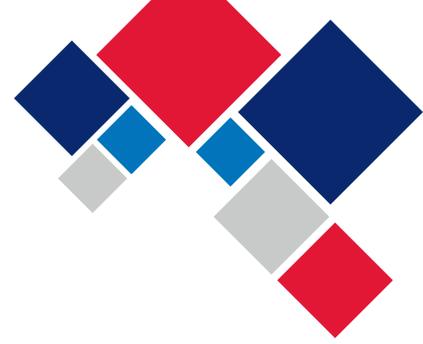
Programa en
Anticorrupción y para
el Estado de Derecho

MODELO ESTANDARIZADO PARA LA INVESTIGACIÓN Y PERSECUCIÓN DE DELITOS DE HOMICIDIO DOLOSO

INTEGRACIÓN DEL COMPONENTE DE
PARTICIPACIÓN SOCIAL

Octubre 2021





MODELO ESTANDARIZADO PARA LA INVESTIGACIÓN Y PERSECUCIÓN DE DELITOS DE HOMICIDIO DOLOSO

Autoras

Aranxa Bello Brindis
María Rebeca Magdaleno Silván
Paulina Sánchez Román
Cecilia Valencia Canul

Coordinadora del Equipo Técnico

María Novoa Cancela

Expertas y Expertos Internacionales

Gina María Cabarcas Macia
Pedro Cabra
Juanita Durán Vélez
Leopoldo Fergusson Talero
Miguel Emilio La Rota
Pablo Paras

Contribuidoras y Contribuidores

Maïssa Hubert
Gabriel Iván de la Garza
Luis Amador García
Juan Antonio Hernández Vidals
Montserrat López Pérez
José Pablo Vidal

Equipo para la transversalización de género e inclusión

Maïssa Hubert
Luis Alberto Muñoz López
Dalia Berenice Fuentes Pérez
Yuli Pliego
Mariana Gil Bartomeu
Diana Mora López
Mayra Ortiz Ocaña
Daniel Cruz Morales
Leopoldo Martínez

Colaboradoras y Colaboradores

PA Consulting

Neil Amos
Gabriela Capó
Mikel Santos

Revisores

Francisco Gatica
Ricardo Hernández
Luis Portilla

Coordinación editorial

Lorena de la Barrera
Adriana Reyes

Embajada Británica en México

Jon Benjamin, Embajador
Martin Johnston, Consejero de Prosperidad
Richard Rose, Director del Programa de Prosperidad
Claudia Pando, Directora Adjunta del Programa de Prosperidad
Ofelia Ortega, Gerente de Gobernanza y Comunicación Estratégica del Programa de Prosperidad
Carlos Hernández, Gerente del Programa de Prosperidad en Anticorrupción y Estado de Derecho
Daniela Álvarez, Asesora del Programa de Prosperidad en Anticorrupción y Estado de Derecho

Lugar y fecha de publicación:

Ciudad de México, México, octubre de 2021.

Derechos de Autor © Derechos de autor de Foreign, Commonwealth and Development Office

Descargo de Responsabilidad
Este Modelo Estandarizado para la Investigación y Persecución de Delitos de Homicidio Doloso, fue preparado por PA Consulting con el apoyo de la Embajada Británica en México a través del Programa de Prosperidad en Anticorrupción y Estado de Derecho.

El modelo está destinado a ser utilizado en su forma original como un recurso público de libre acceso.

El gobierno del Reino Unido se reserva todos los derechos sobre la publicación. Las opiniones expresadas no reflejan necesariamente la política del Reino Unido.

PRÓLOGO

Las relaciones entre el Reino Unido y México son históricas y se han basado en el apoyo mutuo para promover la economía, el desarrollo y la prosperidad de ambos países. A fin de fortalecer esta relación, en 2017 se puso en marcha el entonces llamado Fondo de Prosperidad (ahora Programa de Prosperidad). Dicho Fondo ha sido una aportación del gobierno del Reino Unido a la comunidad internacional para contribuir a la reducción de la pobreza, promover el crecimiento y desarrollo económico inclusivo y la igualdad de género en los países socios que enfrentan desafíos de desarrollo persistentes, así como problemas asociados con la desigualdad, la rápida urbanización, la corrupción y el cambio climático.

En ese sentido, en el año 2019 nació el **Programa de Prosperidad en Anticorrupción y Estado de Derecho** con el propósito de fortalecer el estado de derecho, la gobernabilidad y la seguridad para las y los ciudadanos y empresas de México, a través de un entorno empresarial más justo, abierto y competitivo. Nuestra tesis es que entre mayor certeza jurídica haya en el país, habrá mejores oportunidades de prosperidad. Es por ello, que este Programa enfocó sus esfuerzos en atender tres fenómenos criminales que ponen en peligro en crecimiento y desarrollo de este gran país: el **homicidio**, el **peculado** y el **fraude cibernético** en el sector financiero.

El trabajo que hemos llevado a cabo en estos años se ha concentrado en Tabasco, Jalisco, Ciudad de México y la federación. A lo largo de esta primera fase, hemos desarrollado una serie de análisis para entender los fenómenos delictivos, los métodos de investigación para su persecución penal, el rol de las diferentes autoridades encargadas de la detección e investigación de estos fenómenos y la aplicabilidad del enfoque de género e inclusión en estos procesos. Como resultado, hemos desarrollado dos modelos de investigación: uno en **homicidio** y otro en **peculado**.

El presente documento forma parte del modelo de investigación para combatir el delito de homicidio y de la serie de análisis que sirvieron para diseñarlo. Quiero agradecer a la Fiscalía General y Contraloría de los Estados de Tabasco y Ciudad de México por su activa participación en este Programa y reconocer particularmente que la dedicación y esfuerzo no decayeron a pesar de la pandemia de COVID-19 que hemos enfrentado. Invito a que los Estados de Tabasco y Ciudad de México pongan en operación este modelo innovador tan pronto sea posible. Sé que esta colaboración del Reino Unido contribuirá a cambiar la forma en que se investigan los delitos, reduciendo la impunidad y fortaleciendo el Sistema de Justicia Penal Adversarial y el Sistema Nacional Anticorrupción que en México son de recién creación. Los Estados de Tabasco y Ciudad de México serán de los primeros a la vanguardia de una nueva investigación penal. ¡Enhorabuena!



Jon Benjamin
Embajador del Reino Unido de la Gran Bretaña e Irlanda
del Norte en México

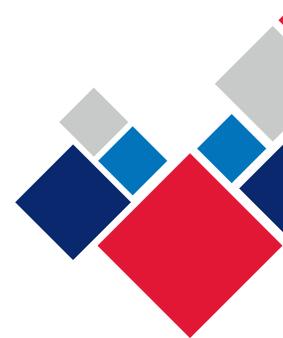


ÍNDICE

1.	Presentación	7
2.	Antecedentes	8
3.	Situación actual de la investigación criminal del fenómeno de homicidio doloso en México	9
3.1	Fenómeno criminal	
3.2	Normatividad para la investigación del delito de homicidio	11
3.3	Condiciones institucionales para la investigación del delito de homicidio doloso	
3.4	Condiciones de coordinación para la investigación del delito de homicidio doloso	14
4.	Propuesta de modelo de investigación y persecución del delito de homicidio doloso	16
4.1	Componentes del modelo de investigación	18
4.1.2	Noticia criminal	
4.1.3	Diligencias urgentes	19
4.1.4	Plan de investigación	22
4.1.5	Mecanismo de Participación Social	23
4.1.6	Audiencia Inicial	25

4.1.7	Audiencia Intermedia	
4.1.8	Procedimiento abreviado	
4.1.9	Juicio Oral	26
4.2	Lineamientos transversales	
4.2.1	Equipo multidisciplinario	27
4.2.2	Género e Inclusión	30
4.2.3	Medidas de protección a víctimas indirectas, personas que fungen como testigos y enlaces comunitarios	34
4.3	Organización interinstitucional	36
5.	Metodología y herramientas para la implementación del modelo de investigación y persecución del delito de homicidio doloso y su monitoreo	38
5.1	Monitoreo de implementación de acciones de mejora	
5.2	Indicadores evaluación de desempeño de las actividades críticas de la investigación del homicidio doloso	46
5.3	Indicadores evaluación de calidad de las actividades críticas de la investigación homicidio doloso	51
5.4	Centro de operación de la implementación del modelo de investigación y persecución del delito de homicidio doloso	55

6.	Implementación y evaluación del mecanismo de participación de social	58
6.1	Diseño experimental para la implementación del mecanismo de participación social	
6.2	Información administrativa para la evaluación del mecanismo de participación social	59
6.3	Información de percepción para la evaluación del mecanismo de participación social	60
7.	Recomendaciones para la implementación	73
7.1	Marco normativo y regulatorio	
7.2	Organización	
7.3	Personal	64
7.4	Proceso de investigación del delito	
7.5	Preparación de audiencias	65
7.6	Investigación proactiva	66
7.7	Uso de medios de comunicación	
7.8	Instalaciones y equipo	
8.	Historia de éxito de la implementación del modelo de investigación del delito de homicidio doloso	67



1. PRESENTACIÓN

Sin lugar a duda, el fenómeno criminal de homicidio es uno de los que más lacera e impacta a nuestra sociedad. La sensación de impunidad que propicia su falta de esclarecimiento resume, a su vez, la razón principal por la cual existe falta de confianza en las instituciones encargadas de su investigación, persecución y sanción.

Gran parte de las razones que propician esta falta de esclarecimiento se traduce en la poca o nula presencia de una política criminal que mejore los procesos y capacidades de las unidades encargadas de atender este delito, así como de la ausencia de sinergias y una efectiva comunicación entre las instituciones encargadas de su investigación.

Ante estos grandes retos, el presente documento expone una nueva alternativa para la investigación del delito de homicidio doloso, partiendo de seis aspectos prioritarios que resultan elementales para la adecuada investigación y persecución de este delito: 1) noticia criminal, 2) diligencias urgentes, 3) plan de investigación, 4) audiencia inicial, 5) audiencia inicial y procedimiento abreviado, y 6) juicio oral.

Además, introduce tres elementos innovadores que buscan no solo mejorar los procesos y procedimientos de las instituciones encargadas de la investigación del homicidio doloso, sino fomentar el acercamiento con las víctimas, grupos en situación de vulnerabilidad, y la sociedad, con el propósito de enriquecer la investigación para lograr su esclarecimiento.

Estos elementos son: Primero, el Mecanismo de participación social, cuya principal característica es la creación de un perfil enfocado en la generación de información e inteligencia dentro de la comunidad, además de estar dotado con capacidad investigativa para casos concretos y una alta capacidad de análisis de riesgo, toda vez que sus

funciones se desempeñarán en campo. Sobre este aspecto, se incluye además el mecanismo para su implementación y evaluación.

El segundo elemento es la realización, retroalimentación, actualización y validación de un plan de investigación; en el cual interviene un equipo multidisciplinario integrado por la o el Fiscal del Ministerio Público con el liderazgo de la Policía de Investigación en la etapa de conocimiento de la noticia criminal y la realización de las diligencias urgentes dentro de las primeras 72 horas.

El último elemento innovador es la propuesta de un o una policía con capacidades para procesar, quien tiene la responsabilidad de realizar las acciones de procesamiento de los indicios o elementos materiales probatorios en el lugar de intervención, con lo que inicia la Cadena de Custodia, que tendrá por objeto garantizar la integridad, autenticidad y mismidad de éstos, y de esta forma, complementar las actividades realizadas por la o el Primer Respondiente, en auxilio de los actos de investigación que coordina la Policía de Investigación, bajo la conducción y mando de la o el Ministerio Público.

Además de estas propuestas, el documento integra una serie de recomendaciones para la implementación del modelo de investigación, que contempla la elaboración y creación de marcos normativos y regulatorios claros; procesos de organización para seguimiento de casos y trabajo colaborativo entre actores clave; estandarización de procesos, que sustentan las actuaciones de las y los operadores; desarrollo de capacidades para el personal; elementos indispensables para eficientar el desempeño de fiscales en audiencias, y de otros operadores para hacer la investigación más proactiva; así como el uso y aprovechamiento de medios de comunicación y tecnologías de la información.

2. ANTECEDENTES

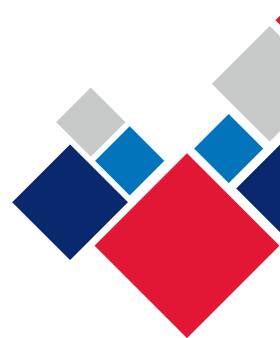
El Programa en Anticorrupción y para el Estado de Derecho del Fondo de Prosperidad de la Embajada Británica en México realizó un diagnóstico respecto a la investigación del delito de homicidio doloso en el país, con el propósito de identificar áreas de oportunidad para la mejora del proceso de investigación del fenómeno, en este sentido, se identificaron al menos seis puntos críticos dentro de los actuales procesos de investigación: 1) noticia criminal, 2) diligencias urgentes, 3) plan de investigación, 4) audiencia inicial, 5) audiencia inicial y procedimiento abreviado, y 6) juicio oral. Dentro de estos puntos críticos se realizaron diversas recomendaciones que se estructuran en el Modelo de Investigación y Persecución del homicidio doloso. Para la realización del diagnóstico y propuesta del modelo de investigación se revisaron diversas fuentes de buenas prácticas de la investigación de homicidio doloso existentes en México, América Latina y Reino Unido, con el propósito de retomarlas e integrarlas en el modelo de investigación y persecución de este delito.

Posterior al diagnóstico y diseño del modelo, se trabajó sobre una propuesta para el seguimiento de la implementación y el desempeño del nuevo modelo investigación y persecución penal del fenómeno criminal. Desarrollando las herramientas de monitoreo de la implementación del modelo,

y sugiriendo metodologías y variables para la evaluación cuantitativa y cualitativa de los procesos y de los resultados de la persecución penal.

El modelo en sí mismo, además de considerar los procesos críticos identificados, cuenta con varios aspectos innovadores dentro del modelo de investigación y persecución, entre ellos: el mecanismo de participación social, el plan de investigación y el policía con capacidades para procesar. Para desarrollar las funciones del mecanismo de participación social durante las diversas etapas de la investigación y el proceso penal, se consideraron las buenas prácticas internacionales previamente documentadas. Por lo que respecta a la metodología para elaborar, retroalimentar y actualizar el plan de investigación, se retomaron buenas prácticas nacionales.

Se trabajó en la definición de actividades prioritarias para generar propuestas de indicadores que evalúen la implementación del mecanismo de participación social, con el propósito de identificar buenas prácticas y las áreas de oportunidad para la construcción y mejora del mecanismo a través del tiempo. Finalmente se documentaron buenas prácticas en el inicio de implementación del mecanismo en algunas Fiscalías Especializadas.



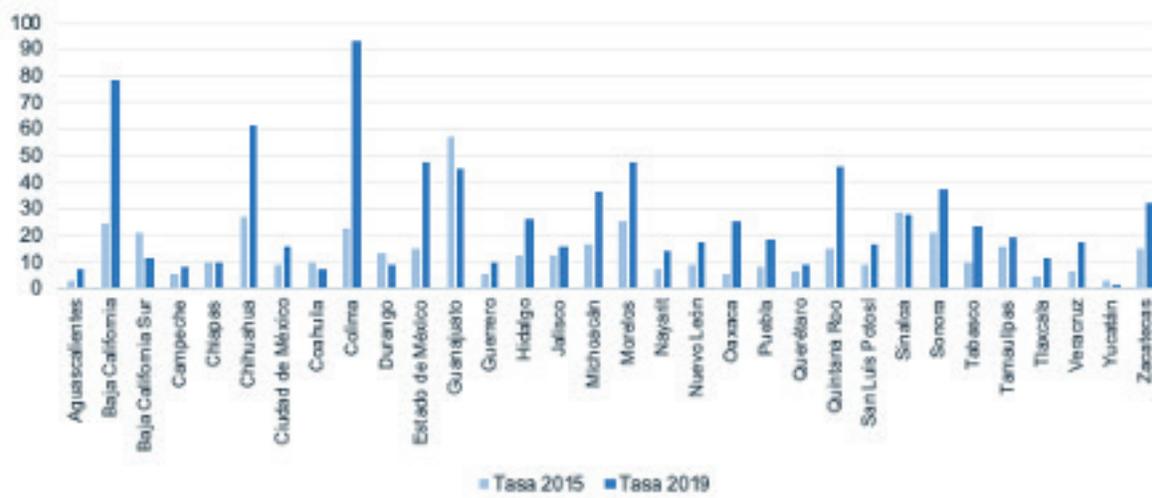
3. SITUACIÓN ACTUAL DE LA INVESTIGACIÓN CRIMINAL DEL FENÓMENO DE HOMICIDIO DOLOSO EN MÉXICO

Para caracterizar y dimensionar la situación actual de la investigación de homicidio doloso en México se definieron cuatro dimensiones de análisis para obtener una visión panorámica de los elementos que inciden en el éxito o fracaso de estas labores de procuración de justicia. Las dimensiones establecidas son: incidencia de homicidios dolosos, normatividad, condiciones institucionales y coordinación interinstitucional.

3.1 Fenómeno criminal

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI)¹, en 2020 se registraron en México 36,579 homicidios dolosos y se mantuvo la misma tasa de los dos años previos de 29 asesinatos por cada 100,000 habitantes.

Gráfica 1. Homicidios dolosos cometidos por cada 100,000 habitantes



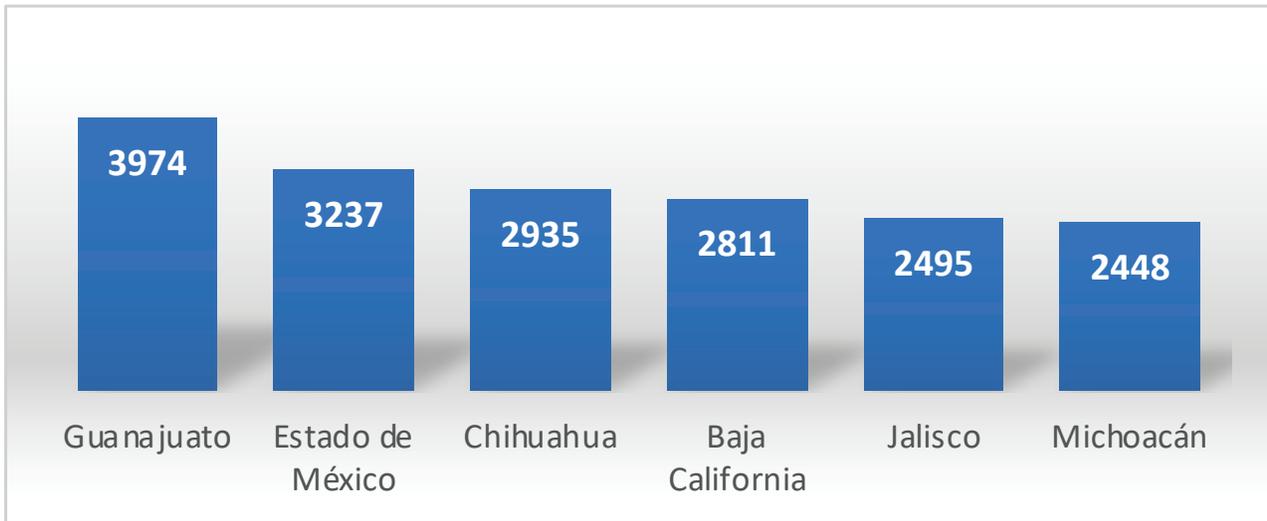
Fuente: Elaboración propia con base en la información estadística sobre incidencia delictiva del fuero común del SESNSP

¹ La información es recolectada por el INEGI de manera directa en los certificados y actas de defunción de los Registros Civiles, así como en las agencias del Ministerio Público y en los Servicios Médicos Forenses.

MODELO ESTANDARIZADO PARA LA INVESTIGACIÓN
Y PERSECUCIÓN DE DELITOS DE HOMICIDIO DOLOSO

Las entidades federativas con mayor número de homicidios dolosos durante 2020 fueron:

Grafica 2. Entidades federativas con mayor número de homicidios dolosos durante 2020



Fuente: Elaboración propia con base en revisión documental, para fines del Programa.

Mientras que Baja California Sur (78 homicidios dolosos), Campeche (76) y Yucatán (72) fueron las entidades en donde se reportaron las cifras más bajas de este delito.

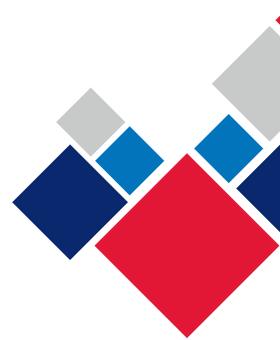
De acuerdo con los registros de defunción recopilados por INEGI, las principales causas de este delito fueron: en primer lugar, las agresiones con disparo de armas de fuego, pues representaron 69% del total. En segundo lugar, fueron las agresiones con objeto cortante (3,645 casos) y en tercer lugar las agresiones por ahorcamiento, estrangulamiento y sofocación (2,847 decesos).

En cuanto a las víctimas, el mayor número de homicidios dolosos correspondió a los hombres con 32,147 registros que representan el 88% del total, mientras que los homicidios dolosos de mujeres

ascendieron a 3,952 muertes o 22% del total nacional. El rango de edad que registra un mayor número de homicidios dolosos fue el de 25 a 29 años, con un total de 5,624 homicidios dolosos reportados.

Destaca también que, el delito de homicidio doloso registra las tasas más altas de impunidad. Según datos de Impunidad Cero², la impunidad en homicidios dolosos en México es de 89%, lo que quiere decir que únicamente 1 de cada 10 homicidios dolosos ocurridos en México son resueltos por las instituciones de justicia. Según el informe, los estados con mayores tasas de impunidad para este delito son: Morelos (99.6%), Chiapas (99%), Oaxaca (97.8%) y Nayarit (97.7%). En el otro extremo, los estados con menor impunidad en este delito son: Yucatán (27.1%), Aguascalientes (45.5%) y Nuevo León (61.0%).

² Impunidad Cero. Impunidad en homicidio doloso y feminicidio, reporte 2020, noviembre de 2020, p. 9.



Según los Censos Nacionales de Procuración e Impartición de Justicia Estatales³, durante 2019 se registraron 48,344 delitos de homicidio y feminicidios en averiguaciones previas y carpetas de investigación de las procuradurías y fiscalías del país. Igualmente, en este mismo periodo se registraron 10,134 homicidios dolosos y feminicidios en causas penales de primera instancia⁴.

3.2 Normatividad para la investigación del delito de homicidio

El delito de homicidio en México se encuentra regulado en los ordenamientos locales, así como a nivel federal. A nivel federal, se encuentra previsto en el Código Penal Federal, Libro Segundo Título Décimo Noveno denominado “Delitos contra la Vida y la Integridad Corporal” específicamente en el Capítulo II referente al homicidio, así como el Capítulo III el cual establece las reglas comunes para lesiones y homicidio. Así, en el artículo 302 del Código Penal Federal se establece que “comete el delito de homicidio: el que priva de la vida a otro”. Por otro lado, resulta relevante señalar que el artículo 73 constitucional en su fracción XXI establece que la Federación tiene la atribución de legislar en materia de delincuencia organizada, lo cual se refleja a través de la Ley General contra la Delincuencia Organizada expedida por el Congreso de la Unión. Esto resulta importante en materia de investigación del delito de homicidio doloso, pues cuando estos delitos estén relacionados con delincuencia organizada, serán competencia de la Fiscalía General de la República. En cuanto a la regulación adjetiva, cabe señalar que desde marzo del 2014 se cuenta con un Código Nacional de Procedimientos Penales. En el mismo se establecen las normas procedimentales para la investigación de los delitos del fuero federal y local, por lo tanto, son el marco normativo a seguir por la Fiscalía General de la República, así como por la Fiscalías estatales.

Entre otros cuerpos normativos relacionados con la investigación del delito de homicidio se encuentran los siguientes:

- Leyes orgánicas de las fiscalías o procuradurías
- Reglamentos de las leyes orgánicas de las fiscalías o procuradurías
- Regulación en materia del uso de la fuerza
- Leyes para la protección, atención y asistencia a las víctimas de delitos
- Leyes de seguridad pública

3.3 Condiciones institucionales para la investigación del delito de homicidio doloso

En cuanto a las condiciones institucionales en materia de investigación del delito de homicidio doloso se identifican hallazgos en los siguientes ámbitos:

Organización institucional

- En la actualidad no existe un único modelo de investigación criminal definido para la investigación del delito en México. Sin embargo, existen una serie de parámetros comunes que son necesarios implementar para fortalecer la prevención, investigación y persecución del homicidio doloso en cada uno de los estados del país, así como a nivel federal. Un ejemplo de ello es la creación de Fiscalías Especializadas ante el progresivo aumento de defunciones generadas a causa del homicidio doloso en México.

³ Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Censo Nacional de Procuración de Justicia Estatal 2020, 21 de octubre de 2020. Consultable en: <https://www.inegi.org.mx/programas/cnpjje/2020>

⁴ Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Censo Nacional de Impartición de Justicia Estatal 2020, 22 de octubre de 2020. Consultable en: <https://www.inegi.org.mx/programas/cniije/2020>

Trabajo colaborativo

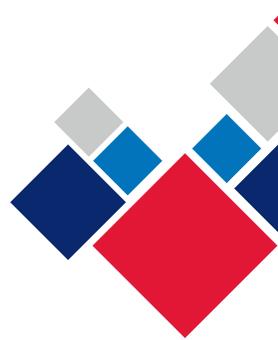
- Hay falta de mecanismos de coordinación estandarizados para facilitar que las y los diferentes operadores involucrados directamente con la investigación del homicidio doloso (fiscales, policía de investigación, analistas criminales y personal de periciales) realicen de manera óptima sus actividades destinadas a la persecución del delito.
- No hay una colaboración óptima con la Policía de Investigación para la recopilación de indicios necesarios para la investigación, así como para la realización de los actos de investigación.
- En ocasiones, la solicitud de diligencias carece de claridad y especificidad. Lo anterior, dificulta la claridad sobre qué hechos desea específicamente investigar el o la fiscal conforme a sus líneas de investigación. Además, al no tener reuniones de coordinación con policía de investigación, deja en incertidumbre la acción del personal policiaco para ejecutarlos. Por todo esto se detecta que los mecanismos de colaboración si bien existen, no son suficientes ni efectivos para asegurar la agilidad y calidad del intercambio de la información obtenida.

En cuanto a la solicitud de diligencias periciales se ha identificado que en ocasiones las y los fiscales no solicitan todas las que son pertinentes. Aunado a lo anterior, recurrentemente se integran en las carpetas periciales que no concluyen de forma adecuada; por ejemplo, cuando se encuentran indicios que señalan la forma de participación (cómo se cometió el ilícito e incluso quién puede ser la persona responsable), no se comunican claramente en el reporte pericial, dejando una gran laguna de elementos indispensables a identificar en las primeras 72 horas. Todo esto es sumamente relevante si se tiene en cuenta que, en el

delito de homicidio doloso, las primeras 72 horas son cruciales para encontrar indicios, por lo que si la colaboración no es estrecha ni efectiva se perderán datos importantes para el esclarecimiento del hecho delictivo.

Gestión de casos y calidad de las actuaciones

- Se identifican problemas versan en la falta de definición de las formas de trabajo y de atracción de un homicidio doloso por parte de unidades encargadas de delitos de alto impacto.
- Se identifica la falta de estándares de calidad del Informe Policial Homologado, lo que dificulta identificar actos de investigación que resulten pertinentes y sustenten el proceso para ejercer la acción penal por el delito de homicidio doloso
- Existen áreas de mejora en la realización diligencias del primer respondiente en la escena criminal, sobre todo para el acordonamiento y resguardo del lugar de los hechos tal como lo establece el Protocolo Nacional de Actuación de Primer Respondiente. En este caso, se ha identificado que el resguardo realizado por la o el primer respondiente no siempre es el adecuado, por lo que a la llegada de la o el Policía de Investigación o del personal de Servicios Periciales, tengan que adecuar el acordonamiento en función de las necesidades de las diligencias, o bien, implementarlo para evitar la exposición y contaminación del lugar de los hechos.
- Se detectó una concentración de casos de homicidio con o sin calificativas en las Fiscalías Especializadas, debido a la falta de claridad sobre la distribución de casos de homicidio que pueden ser complejos o de alta relevancia social. Esto ocasiona una carga de trabajo excesiva para el personal, toda vez que se encarga de casos que pueden ser considerados de alta relevancia social, como aquellos homicidios cometidos en el marco de la participación del crimen organizado.



- Prevalece la ausencia de una estrategia clara para la investigación particularmente en los momentos que transcurren inmediatamente después de la comisión del hecho delictivo. Es necesario recordar que, como regla general, en el delito de homicidio las primeras 72 horas son cruciales para recolectar indicios y solicitar actos de investigación como periciales.
- Los actos de investigación están enfocados en el hecho delictivo en sí mismo, sin tratar de entender los antecedentes de éste, las posibles motivaciones y lo que sucedió con posterioridad. Esta deficiencia es particularmente importante en los casos en que no se puede realizar la detención en flagrancia. Tener líneas de investigación completas sirve para entender los motivos del hecho, la planeación en su comisión, la dinámica en la comisión del delito, qué hizo la persona imputada una vez que lo cometió y en dónde pudo haber depositado los instrumentos del delito.
- La ausencia de mecanismos estructurados para llevar a cabo la investigación del delito implica que la eficacia y eficiencia de las investigaciones depende, en gran medida, de los conocimientos, capacidades y modelos de trabajo establecidos por cada Fiscal del Ministerio Público y los años de experiencia en la investigación del tipo penal.
- La rotación continua de personal, así como la forma en la cual se designan las audiencias no permite tener un adecuado control en los actos de investigación para hacer eficiente la investigación y la proactividad de esta, así como para optimizar los recursos de la investigación y ejercer la acción penal.

Tecnologías de la información

- Se ha detectado que las unidades que colaboran de forma directa e indirecta en la investigación del delito al interior de las

fiscalías generales de los Estados no están interconectadas por ningún programa o mecanismo de mensajería en tiempo real que permita hacer más efectiva la comunicación institucional. Si bien, la comunicación en tiempo real se realiza mayoritariamente a través del uso de WhatsApp, esta comunicación es informal y no queda constancia de ello, por lo que en varias ocasiones las y los actores tienen que formalizar sus comunicaciones o solicitudes a través de oficios.

Participación de sociedad civil

- No existe una cooperación estrecha entre las organizaciones civiles y la Fiscalía Especializada, pues no se logra identificar un mecanismo de participación social con el fin de que dichas organizaciones puedan colaborar en el diseño e implementación de modelos de capacitación del personal, de estrategias o metodologías para mejorar el proceso de investigación o incluso de métodos de evaluación y seguimiento del desempeño del personal operativo. Igualmente, no se detecta un grado de incidencia ciudadana que permita que el proceso de investigación del delito observe el debido proceso, en aras de la protección de la víctima, los derechos humanos ésta y la persona imputada, así como el debido proceso en función de condiciones de vulnerabilidad de las personas, entre otras.

Atención a víctimas y a grupos en situación de vulnerabilidad

- La colaboración de las Fiscalías Especializadas con las Comisiones Ejecutivas de Atención a Víctimas no se encuentra encaminada a garantizar la reparación del daño integral de la víctima, ni a otorgar un acompañamiento adecuado por la o el asesor jurídico. Asimismo, no se detecta claridad en el seguimiento a la atención de la víctima cuando ésta asiste en un primer momento a la Comisiones Ejecutivas antes que la Fiscalía, lo que advierte que no

MODELO ESTANDARIZADO PARA LA INVESTIGACIÓN Y PERSECUCIÓN DE DELITOS DE HOMICIDIO DOLOSO

hay claridad respecto a la coordinación y distribución de funciones o responsabilidades de cada una de las instituciones, o bien existen claras deficiencias en la comunicación efectiva entre ambos actores para el logro de estos objetivos.

- Respecto al componente de género e inclusión se detecta la existencia de unidades especializadas en violencia de género encargadas de investigar feminicidios, sin embargo, esto no debe imposibilitar que se incluya feminicidio como línea de investigación.

- No existen protocolos de atención diferenciada para personal policial que cumplen la función de primer respondiente.
- No se indaga sobre los perfiles de las personas involucradas en los procesos y si requieren adecuaciones o enfoques diferenciados. Esto puede generar sesgos en las líneas de investigación y en las pruebas que se deban ordenar.

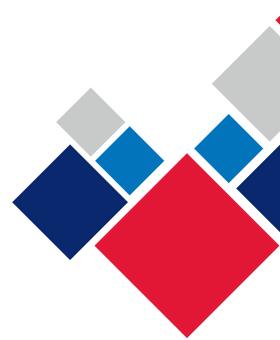
3.4 Condiciones de coordinación para la investigación del delito de homicidio doloso

La investigación del delito de homicidio doloso es un proceso que es realizado mayoritariamente por la Fiscalía Especializada, facultada para la conducción de la investigación penal. Sin embargo, dentro de este proceso se encuentra la participación de un conjunto de actores institucionales e interinstitucionales que colaboran de forma directa o indirecta en la prevención, investigación y persecución del delito.

Los actores institucionales se refieren a las instituciones o unidades que se encuentran dentro de las Fiscalías Estatales que tienen una incidencia relevante en el proceso de investigación del delito. Por otra parte, los actores interinstitucionales, son aquellos que no forman parte de la estructura orgánica de la Fiscalías, sino que se encuentran adscritos a otras dependencias públicas. Igualmente, como actores interinstitucionales, se visualiza a la sociedad civil organizada.

La relevancia de ambos tipos de actores en el proceso de investigación del delito ha conllevado a la generación de mecanismos de colaboración con la Fiscalía Especializada, a través de los cuales se busca mejorar la comunicación y la práctica conjunta al momento de realizar la investigación. Cabe destacar que los mecanismos de colaboración pueden ser tanto informales como formales, siendo estos últimos enmarcados en la adopción de convenios de colaboración.





En todos estos actores se ha identificado la existencia de mecanismos de colaboración, informales y formales, en el marco de la investigación del delito de homicidio doloso, tal y como se muestra en la siguiente tabla resumen.

Tabla 1. Síntesis de principales mecanismos de colaboración entre actores institucionales e interinstitucionales

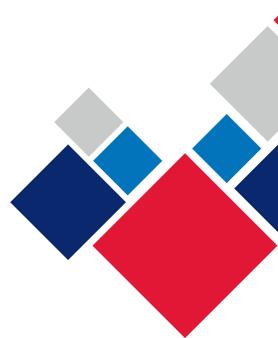
Institución	Instituciones con las que se relaciona
Fiscalía General del Estado	<ul style="list-style-type: none"> • Fiscalía Especializada • Unidades de Policía de Investigación • Servicios Periciales y Forenses • Unidades de Análisis Criminal • Vicefiscalías de Delitos de Alto Impacto • Escuelas de la Fiscalía • Secretaría de Seguridad y Protección Ciudadana del Estado • Tribunal Superior de Justicia del Estado • Comisión Ejecutiva Estatal de Atención a Víctimas • Instituto de la Defensoría Pública del Estado • Organizaciones de la Sociedad Civil • Fiscalía General de la República • Guardia Nacional
Fiscalía Especializada en la Investigación de Homicidios Dolosos	<ul style="list-style-type: none"> • Fiscalía General del Estado • Unidad de Policía de Investigación • Servicios Periciales y Forenses • Unidad de Análisis Criminal • Escuela de la Fiscalía • Secretaría de Seguridad y Protección Ciudadana del Estado • Tribunal Superior de Justicia del Estado • Instituto de la Defensoría Pública del Estado

MODELO ESTANDARIZADO PARA LA INVESTIGACIÓN
Y PERSECUCIÓN DE DELITOS DE HOMICIDIO DOLOSO

Institución	Instituciones con las que se relaciona
Unidad de Policía de Investigación	<ul style="list-style-type: none"> Fiscalía General del Estado Fiscalía Especializada en Investigación de Homicidios Dolosos Secretaría de Seguridad y Protección Ciudadana
Servicios Periciales y Forenses	<ul style="list-style-type: none"> Fiscalía General del Estado Fiscalía Especializada en Investigación de Homicidios Dolosos
Unidad de Análisis Criminal	<ul style="list-style-type: none"> Fiscalía General del Estado Fiscalía Especializada en Investigación de Homicidio Doloso
Vicefiscalía de Delitos de Alto Impacto	<ul style="list-style-type: none"> Fiscalía General del Estado Fiscalía Especializada en Investigación de Homicidios Dolosos
Escuela de la Fiscalía General del Estado	<ul style="list-style-type: none"> Fiscalía General del Estado Fiscalía Especializada en Investigación de Homicidios Dolosos

Fuente: elaboración propia, con información proporcionada por la Fiscalía Especializada





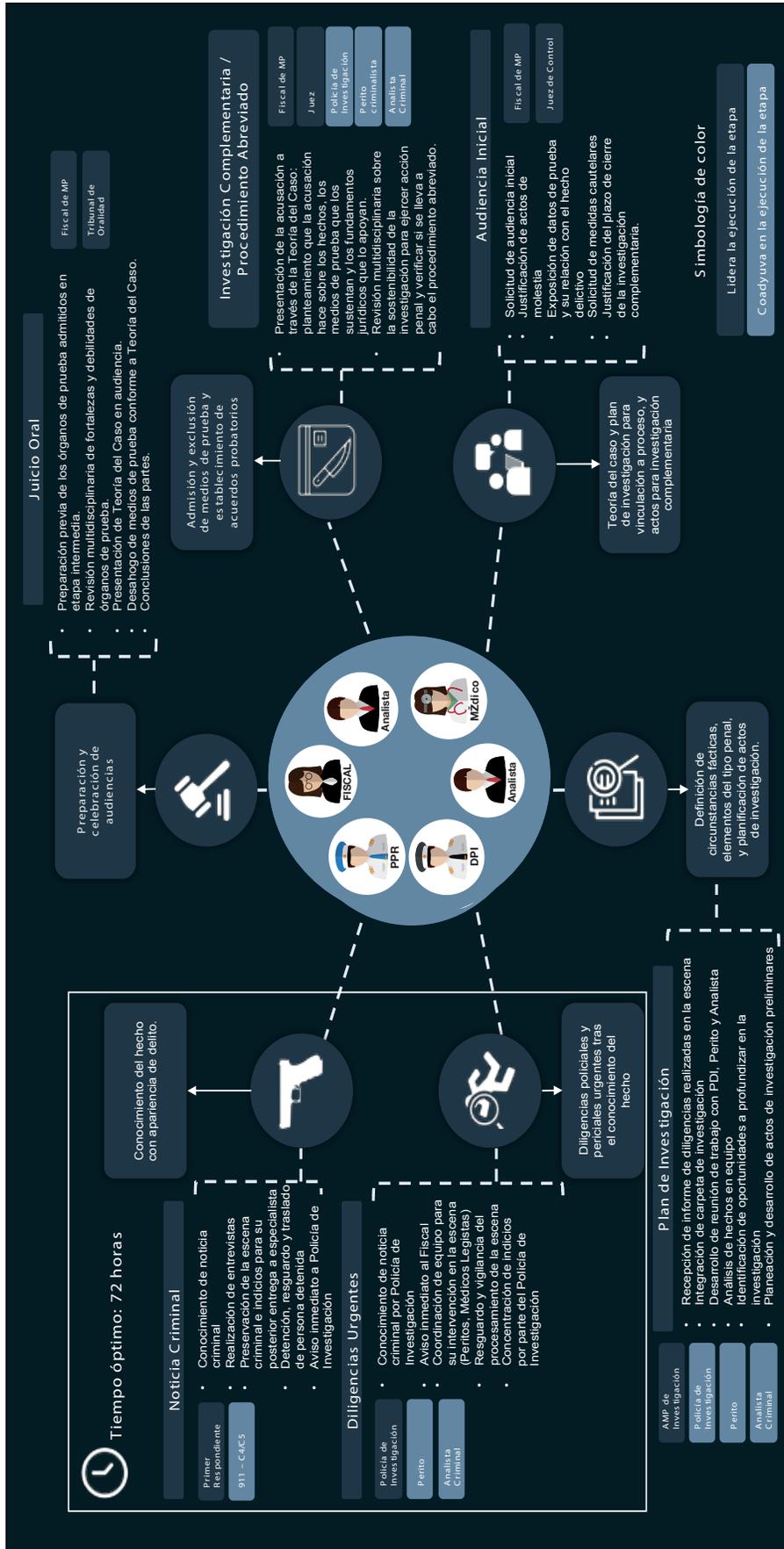
4. PROPUESTA DE MODELO DE INVESTIGACIÓN Y PERSECUCIÓN DEL DELITO DE HOMICIDIO DOLOSO

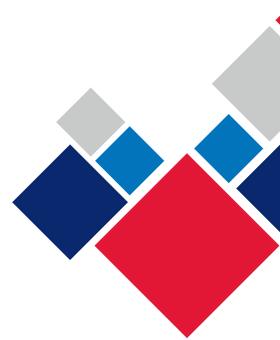
El modelo optimiza el proceso de investigación del homicidio doloso, a través de una mejor articulación de las actividades y subprocesos que se realizan durante la investigación y persecución del delito con una estructura de colaboración interinstitucional. El modelo de investigación y persecución comprende procesos operativos y de gestión basados en reglas y directrices vinculadas a resultados y objetivos concretos para mejorar la investigación del fenómeno criminal. En consecuencia, dentro

del modelo se incluyen los procesos, la estructura de organización, la descripción del puesto de las y los actores involucrados, los mecanismos de control y supervisión de la operación, y los mecanismos de gestión de recursos. Como ejes transversales se incluye el equipo multidisciplinario que colabora durante todo el proceso de investigación, el enfoque de género e inclusión, y los mecanismos de protección a víctimas o testigos, y los enlaces comunitarios.



Figura 1. Macroproceso del modelo general de investigación y persecución





4.1 Componentes del modelo de investigación

El proceso de investigación se divide en ocho momentos prioritarios que son clave para la adecuada investigación y persecución del delito de homicidio doloso los cuales son: 1) noticia criminal; 2) diligencias urgentes; 3) plan de investigación; 4) mecanismo de participación social, es un componente nuevo e innovador que colabora de forma significativa dentro del proceso de investigación, el desarrollo de su rol impacta de forma significativa durante la investigación inicial y continua hasta el cierre de investigación complementaria, e incluso, hasta la audiencia de juicio oral; 5) audiencia inicial; 6) audiencia intermedia; 7) procedimiento abreviado; y 8) juicio oral.

El modelo además de ser comprensivo en los procesos y momentos clave, es innovador en al menos, tres ámbitos. El primero es el mecanismo de participación social, cuya principal característica es la creación de un perfil enfocado en la generación de información e inteligencia dentro de la comunidad, además de estar dotado con capacidad investigativa para casos concretos y una alta capacidad de análisis de riesgo, toda vez que sus funciones se desempeñarán en campo.

El segundo ámbito es la realización, retroalimentación, actualización y validación del plan de investigación; en este proceso interviene un equipo multidisciplinario integrado por la o el Fiscal del Ministerio Público con el liderazgo de la Policía de Investigación (PDI) en la etapa de conocimiento de la noticia criminal y la realización de las diligencias urgentes dentro de las primeras 72 horas.

El último componente innovador es la propuesta de un o una policía con capacidades para procesar,⁵ quien tiene la responsabilidad de realizar las acciones de procesamiento de los indicios o elementos materiales probatorios en el lugar de intervención, con lo que inicia la Cadena de Custodia, que tendrá por objeto garantizar la integridad, autenticidad y mismidad de éstos, y de esta forma, complementar las actividades realizadas por la o el Primer Respondiente, en auxilio de los actos de investigación que coordina la Policía de Investigación, bajo la conducción y mando de la o el Ministerio Público.⁶

4.1.2 Noticia criminal

Durante la noticia criminal, que puede realizarse a través de una llamada de emergencia o notificación de la o el Primer Respondiente, las y los actores con mayor participación son: las personas del Centro de Comando, Control y Comunicación (C4); las o los Primeros Respondientes; él o la Policía de Investigación y el o la Fiscal del Ministerio Público.

La comunicación efectiva entre los actores institucionales que tienen el primer acercamiento al hecho delictivo es clave para asegurar indicios, proteger a las víctimas potenciales e indirectas, coordinar la realización de diligencias urgentes, identificar fuentes de información y mantener informados al resto de las y los actores. Por este motivo, la comunicación debe ser eficaz, fluida y, en la medida de lo posible, informalizada, pero sujeta a lineamientos que le otorguen seguridad y fiabilidad. Algunos de los lineamientos que se proponen para la adecuada gestión de información son:

⁵ Su fundamento jurídico se encuentra en el artículo décimo transitorio del Código Nacional de Procedimientos Penales. Este rol tiene como función principal procesar la escena del hecho probablemente delictivo, guiados y capacitados bajo Protocolos homologados, con el objeto de ejercer sus funciones en un mismo criterio de actuación.

⁶ Policía con capacidades para procesar el lugar de la intervención. Protocolo nacional de Actuación. Consultable en: http://www.transparenciamorelos.mx/sites/default/files/Ejecutivo_Central/PGJ/oja4/VF%201.0%20Protocolo%20de%20Polic%C3%ADa%20con%20Capacidades%20para%20Procesar%20el%20Lugar%20de%20la%20Intervenci%C3%B3n%202028-10-2015.pdf

**MODELO ESTANDARIZADO PARA LA INVESTIGACIÓN
Y PERSECUCIÓN DE DELITOS DE HOMICIDIO DOLOSO**

- Uso de medios públicos o privados previamente definidos e identificado por las personas que conforman el equipo de investigación.
- Privilegiar la comunicación expedita.
- Registrar de forma sistemática las comunicaciones informales.
- Verificar que existan condiciones de seguridad que garanticen la autenticidad de la información tanto en su envío, recepción y resguardo.
- Evitar compartir información a personas ajenas a la investigación.
- Resguardar adecuadamente información sensible o que pueda poner en riesgo a las personas. En caso de que este tipo de información se dé a conocer, se deberá evaluar de forma inmediata el riesgo para solicitar medidas de protección adecuadas e iniciar una investigación interna.
- Formalizar las solicitudes de diligencias urgentes que necesiten este requisito.
- Evitar el uso de comunicación informal en el caso de diligencias que no requieran un tiempo determinado para su realización.

4.1.3 Diligencias urgentes

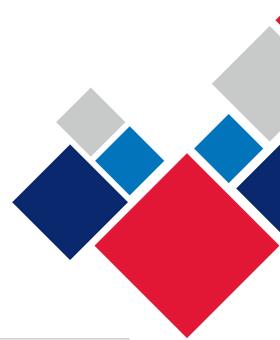
Esta etapa es crítica por la relevancia de las diligencias de investigación que se realizan en el lugar de los hechos -dentro de las primeras 72 horas- por parte del equipo de investigación bajo el mando de la o el Fiscal del Ministerio Público en coordinación operativa con la Policía de Investigación. El o la Policía de Investigación, en conjunto con la o el Ministerio Público, debe identificar con rapidez y claridad las diligencias urgentes y anticipar aquellas que requieren de control judicial.

Durante toda esta etapa, el personal de Policía de Investigación funge como enlace del equipo de investigación y facilita la adecuada integración de la carpeta de investigación a través de la preservación de indicios; la realización de diligencias mínimas; la identificación de víctimas indirectas o potenciales; la valoración de riesgos; la activación de medidas de protección o resguardo; la identificación de personas testigos y/o enlace comunitario; y la ubicación de datos o indicios valiosos para la investigación o la identificación de personas imputadas.

Como en todo el proceso inicial, se recomienda hacer uso de medios de comunicación informales a fin de agilizar la solicitud de actos de investigación y formalizar sólo aquellos en los que sea indispensable.

Tabla 2. Diligencias urgentes por perfil

Fiscal del Ministerio Público	Solicitud de diligencias urgentes; solicitud de dictámenes médicos; registro biomédico de la o las personas detenidas; solicitud de atención médica y psicológica para víctimas (indirectas y/o potenciales) y probables responsables; y solicitud para la intervención de la persona asesora de víctimas.
Policía de Investigación	Localización de cámaras de vigilancia públicas y privadas para que sean analizadas; identificación de personas testigos y víctimas, y/o enlace comunitario para realizar las entrevistas pertinentes; y solicitud de información adicional al Analista Criminal.



Policía con capacidades para procesar	Le corresponde el procesamiento de los indicios o elementos materiales probatorios, que incluye las etapas de identificación, documentación, recolección y embalaje de estos y, en su caso, realiza la entrega de los indicios a la Policía de Investigación.
Especialista en Medicina Legal	Examen del cuerpo de las víctimas; realización de la necropsia de ley; e informar al Policía de Investigación acerca de los informes realizados.
Analista Criminal	Solicitud de búsqueda de antecedentes de la o las personas detenidas e informar a la o el Policía de Investigación acerca de los informes realizados.
Mecanismo de participación social	Aporta información relevante, obtenida de sus propias funciones como enlace comunitario, que pueda apoyar con el desarrollo de las diligencias; apoya en mecanismos de colaboración directa entre autoridades e instituciones externas para fortalecer la investigación.

Fuente: Elaboración propia con base en revisión documental, para fines del Programa.

La realización adecuada de las solicitudes dirigidas a las y los analistas criminales es fundamental para aprovechar adecuadamente el tiempo con el que se cuenta para efectuar las diligencias urgentes y, además, estimar el tiempo aproximado que se requiere para la realización de diligencias adicionales o complementarias. Con este propósito, es indispensable que la solicitud contenga de forma explícita lo siguiente: 1) información suficiente para que se entienda el objetivo de la diligencia; 2) detalle de los elementos útiles para la investigación; y 3) listado puntual de todos los elementos que se solicitan. Durante esta etapa de investigación se debe establecer una comunicación constante, y en la medida de lo posible informal, entre las y los analistas criminales con la Policía de Investigación y el o la Fiscal del Ministerio Público.

Respecto a las personas involucradas, es necesario que se realicen diligencias enfocadas en conocer su contexto para aumentar el entendimiento de sus dinámicas; identificar los daños causados y las medidas de reparación adecuadas; y verificar si se requieren medidas de protección.

En general, se pueden realizar:

- Estudios fenomenológicos sobre las formas en que se manifiestan las violencias contra grupos en situación de vulnerabilidad.
- Identificación y análisis de información de fuentes públicas sobre conflictos y la situación de derechos de determinados grupos.
- Entrevistas a personas para conocer sobre los lugares de convivencia de la víctima y de la persona probable responsable, así como relaciones de amistad y circunstancias familiares, sociales, económicas y laborales.
- Estudios socioeconómicos.
- Investigación sobre antecedentes médicos, escolaridad y vida laboral.
- Valoraciones de riesgo a víctimas indirectas, personas testigos y enlace comunitario.

MODELO ESTANDARIZADO PARA LA INVESTIGACIÓN
Y PERSECUCIÓN DE DELITOS DE HOMICIDIO DOLOSO

- Periciales para evaluar el impacto psicosocial del delito en las víctimas indirectas y determinar la reparación del daño moral y/o patrimonial.
- Peritajes para determinar daño social o colectivo en los casos que aplique.
- Peritajes interdisciplinarios para establecer necesidades de asistencia.
- Periciales en antropología social o sociología para determinar costumbres y otros aspectos culturales de comunidades o pueblos indígenas.

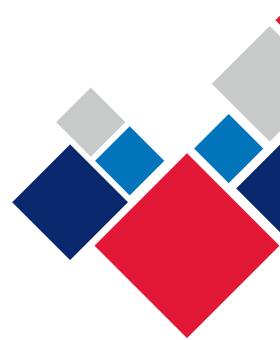
Cuando se identifica una situación de vulneración se recomienda realizar:

- Entrevistas para conocer la relación entre las víctimas directas y las o los probables responsables.
- Identificar otras carpetas de investigación o antecedentes registrales donde se mencionen a las personas involucradas, así como antecedentes de violencia.

- Solicitar información a la Procuraduría de Protección de Niños, Niñas y Adolescentes para valorar el contexto social y familiar.

Algunas diligencias que se puede realizar dentro de las primeras 72 horas a fin de obtener información suficiente; asegurar los indicios; e identificar a personas testigos, víctimas (indirectas o potenciales) y los enlaces comunitarios que puedan apoyar en el desarrollo de la investigación son: investigación de campo, entrevistas y análisis de información.





4.1.4 Plan de investigación

El plan de investigación es una herramienta fundamental que tiene como objetivos: documentar las diligencias urgentes realizadas dentro de las primeras 72 horas y los actos de investigación por realizar; además de definir, en forma conjunta, las líneas de investigación, para enfocar los recursos y tiempos necesarios en la investigación y persecución del fenómeno criminal; y la teoría del caso. Esto permite, además, definir a las y los responsables de los actos de investigación que se requieren desarrollar y los tiempos aproximados para su realización con el propósito de realizar una adecuada integración de la carpeta de investigación.

El plan de investigación es una herramienta flexible que se debe actualizar, retroalimentar y validar con el personal que integra el equipo multidisciplinario las veces que sean necesarias, esto permite identificar las debilidades y fortalezas de la teoría del caso y modificarla en caso de ser necesario. En él, se fijan metas que aseguran un resultado, se determinan las estrategias y directrices de la investigación, se trazan metas en distintos plazos de tiempo buscando objetivos concretos y se coordina y controla la gestión sobre los resultados durante el proceso.

Se propone una metodología básica para iniciar, actualizar y validar el plan de investigación:

1. Se plantea la pregunta ¿qué quiero demostrar? y ¿cómo se va a lograr? El propósito del plan, atendiendo a la naturaleza del fenómeno, obedece a las “7 preguntas de oro de la criminalística”: ¿qué?, ¿quién/es?, ¿cuándo? ¿cómo? ¿dónde? ¿con qué? ¿por qué? (circunstancias de modo, tiempo y lugar). Es indispensable identificar los recursos con los que se cuenta para lograrlo y los retos que se puedan presentar.
2. Se establecen prioridades en relación con los elementos materiales probatorios que ayudarán a generar una teoría del caso adecuada. Además, se establecen objetivos

específicos para evaluar lo que ya existe, decidir qué camino seguir en la investigación y tener así un control permanente de gestión.

Es recomendable verificar si existen registros de casos similares, si hay alguna relación de las personas (víctima directa, personas imputadas, personas testigos, víctimas indirectas o potenciales, etc.) con otros hechos y la existencia de alguna relación con bienes.

3. Se evalúan los logros o beneficios que se van obteniendo durante el desarrollo de la investigación; con el propósito de continuar, actualizar y/o modificar (en caso necesario) la(s) línea(s) de investigación propuesta inicialmente y la teoría del caso. Para lograr esto y poder tener diversas perspectivas se propone realizar sesiones periódicas en las que participe todo el equipo multidisciplinario.
4. Hacer uso de técnicas que faciliten el desarrollo de actividades para dar respuesta a preguntas en tiempos cortos y establecidos. En el plan de investigación se deben identificar los actos de investigación pendientes de realización, la persona responsable de ese acto y un tiempo estimado de respuesta, teniendo en consideración que para este tipo de fenómenos criminales es importante dedicar todos los recursos disponibles en la Fiscalía.

La realización del plan de investigación permite obtener medios probatorios que prueben la existencia de un delito y la responsabilidad de la(s) persona(s) implicadas; tener el registro de los datos de prueba existentes y así el o la Fiscal determina si se judicializa o no la carpeta de investigación; que el / la Fiscal tenga un buen desempeño en el desahogo de las audiencias durante todo el proceso, obedeciendo a ser concreto, conciso y relacionar los actos con las solicitudes.

La utilidad y relevancia de documentar los actos de investigación realizados, y por realizar, y el tiempo aproximado para su ejecución, en el plan

MODELO ESTANDARIZADO PARA LA INVESTIGACIÓN Y PERSECUCIÓN DE DELITOS DE HOMICIDIO DOLOSO

de investigación, tiene diversas utilidades durante todo el proceso, mismas que se desarrollarán en las siguientes páginas.

4.1.5 Mecanismo de Participación Social

El mecanismo de participación social es uno de los elementos más innovadores y relevantes del modelo de investigación y persecución del fenómeno criminal de homicidio doloso. Un factor clave del mecanismo de participación social es una o un operador encargado de las actividades específicas de este tema. Este rol debe contar con conocimientos básicos de investigación y el análisis policial, aplicando la metodología de investigación y utilizando habilidades como el análisis crítico y de identificación de riesgos inmediatos y posteriores; resolución de problemas; comunicación oral con

capacidad de adaptación a diferentes audiencias; trabajo en equipo; y conocimientos del contexto cultural en el que se desempeña.

Las facultades que desarrolla este perfil se dividen en las siguientes dos funciones específicas interrelacionadas y conectadas entre sí durante la investigación: i) enlace comunitario y ii) acciones investigativas.

Un factor esencial para el éxito del mecanismo radica en mantener comunicación directa con la comunidad para generar confianza y acceder a información que apoye la investigación de casos específicos que, en situaciones distintas no se obtendría tan fácilmente por otras u otros operadores. Este rol también aumenta la disposición de las personas para colaborar e involucrarse en el desarrollo de la investigación y participar de forma activa durante el proceso, pues existe la seguridad de contar con todas las medidas de protección hacia su persona.



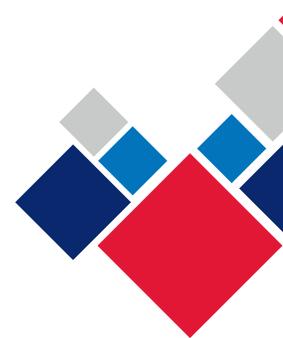


Tabla 3. Funciones del mecanismo de participación social

Enlace comunitario	Investigación
<p>Fortalecer y mantener el vínculo con las víctimas indirectas, potenciales, persona testigos y enlaces comunitarios del hecho delictivo para garantizar su participación en el proceso investigativo y penal del homicidio doloso.</p> <p>Analizar y evaluar los riesgos de las víctimas indirectas, potenciales y personas testigos, así como de enlaces comunitarios del hecho delictivo a efecto de solicitar la aplicación de mecanismos o protocolos para su apoyo y protección.</p> <p>Establecer contacto permanente y continuo con la comunidad, instituciones y autoridades, a efecto de facilitar sus procesos de interacción, coordinación y colaboración.</p> <p>Registrar todo contacto con las víctimas indirectas, potenciales, personas testigos y enlaces comunitarios para brindar apoyo y tener control de sus intervenciones y actuaciones.</p> <p>Coadyuvar en el análisis casuístico y de contexto del homicidio doloso a partir de sus intervenciones, brindando de manera oportuna y sensible la actualización relevante recolectada.</p> <p>Establecer vínculos en el tiempo con la comunidad para incentivar su colaboración y proponer, en su caso, acciones estratégicas para cambios específicos y oportunos del fenómeno criminal en la comunidad en la que desarrolla sus funciones.</p> <p>Recibir y documentar las solicitudes o quejar realizadas por las víctimas indirectas, potenciales, personas testigos, integrantes de la comunidad, notificando a las autoridades o instituciones correspondientes, a través de la Coordinación de la Fiscalía Especializada en la Investigación de Homicidios Dolosos.</p> <p>Generar vínculos específicos basados en el conocimiento cultural de la comunidad con la que mantiene contacto permanente y continuo para dar seguimiento y analizar comportamientos criminales en las zonas.</p>	<p>Mantener contacto activo con las personas que fungen como enlaces comunitarios para identificar posibles delitos o problemáticas.</p> <p>Evaluar el riesgo de víctimas indirectas, potenciales o personas testigos para solicitar protocolos de apoyo y protección; dar seguimiento para salvaguardar derechos fundamentales y evidencias en la investigación.</p> <p>Verificar que las víctimas indirectas reciban atención psicológica o legal que corresponda.</p> <p>Acompañar a los integrantes de la comunidad antes la autoridad para realizar entrevistas con el objeto de obtener información sobre diligencias urgentes.</p> <p>Coadyuvar de forma óptima y ágil en la recolección de información, indicios y evidencias que provea la comunidad para el esclarecimiento del hecho delictivo y la reparación integral del daño.</p> <p>Comunicar al equipo multidisciplinario la información recabada que se relacione con las investigaciones en curso para actualizar o modificar sus planes de investigación.</p> <p>Coadyuvar en la comunicación directa de avances sobre la investigación a víctimas indirectas, para asegurar su participación en el proceso penal, además de mantener los vínculos con víctimas potenciales y personas testigos.</p> <p>Apoyar en mecanismos de colaboración directa entre las autoridades e instituciones externas para el fortalecimiento de la investigación.</p> <p>Acompañar a las víctimas, personas testigos o enlaces comunitarios a realizar sus entrevistas.</p> <p>Intervenir con la figura de testigo protegido en la investigación sobre la colaboración en la investigación en el proceso penal, a fin de dar veracidad en la obtención de información.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en revisión documental, para fines del Programa.

MODELO ESTANDARIZADO PARA LA INVESTIGACIÓN Y PERSECUCIÓN DE DELITOS DE HOMICIDIO DOLOSO

El impacto que se logra con este rol dentro de la investigación y su relevancia está enfocado en ser un enlace que genere confianza con la comunidad para obtener información que apoye en el desarrollo de la investigación realizada en conjunto con el equipo multidisciplinario de casos específicos y del fenómeno en sí mismo, con el objetivo de incentivar la participación de la comunidad, brindar información relevante a la comunidad para fortalecer el vínculo de comunicación y confianza establecido, realizar análisis periódicos e identificar la evolución del fenómeno criminal en la zona a fin de establecer posibles acciones estratégicas que permitan cambios estratégicos en la investigación, y a largo plazo, poder construir un plan de persecución penal.

4.1.6 Audiencia Inicial

Durante la audiencia inicial es necesario contar con los datos de prueba suficientes para fundamentar y justificar las peticiones realizadas ante el Juez o Jueza de Control, así el plan de investigación apoya para ordenar los datos de prueba y relacionarlos con las solicitudes, justificando y argumentando de forma clara y precisa, evitando redundancias. Así, la utilidad radica en:

- Contar con los datos de prueba que acrediten la legalidad de la detención para los casos de flagrancia.
- Establecer de forma clara y cronológica los hechos para formular la imputación.
- Relacionar los datos de prueba con los elementos necesarios para establecer la comisión de un hecho señalado como delito, así como los indicios razonables de la probable participación de las personas imputadas para solicitar y justificar la vinculación a proceso.
- Identificar los actos de investigación pendientes y el tiempo estimado para su realización con el propósito de solicitar y

justificar un plazo razonable para el cierre de investigación complementaria.

- Identificar información para justificar la imposición de las medidas cautelares solicitadas.

4.1.7 Audiencia Intermedia

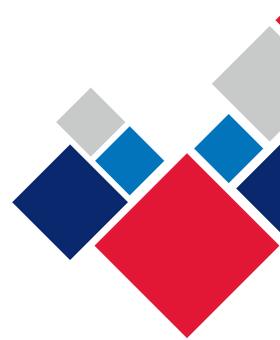
La audiencia intermedia tiene por objeto ofrecer y admitir los medios de prueba, depurar los hechos no controvertidos y vicios formales, así como excluir los medios de prueba obtenidos ilegalmente o dilatorios. En reunión previa a la celebración de la audiencia intermedia, el equipo de investigación debe analizar los medios de prueba documentados en el plan de investigación para determinar la viabilidad de formular acusación.

Durante la audiencia intermedia, el plan de investigación sirve como herramienta para presentar el escrito de acusación con los requisitos establecidos en el Código Nacional de Procedimientos Penales (CNPP). Es importante destacar que en el escrito de acusación se debe incluir el monto de la reparación del daño y los medios de prueba que lo justifican, por ello, el plan de investigación debe tener registrado los actos realizados, desde la judicialización de la carpeta para obtener esta información.

4.1.8 Procedimiento abreviado

En función de la particularidad del caso la o el Fiscal del Ministerio Público puede valorar la posibilidad de aplicar una terminación anticipada, en particular, el procedimiento abreviado, cumpliendo con los requisitos establecidos en el CNPP.

Para esto, la o el Fiscal del Ministerio Público solicita la terminación anticipada, se autoriza, se prepara la audiencia, tomando en consideración los actos de investigación documentados en el plan de



investigación; ya en el desahogo de la audiencia se expone la acusación, relacionando los hechos y actos de investigación con los elementos del tipo penal.

4.1.9 Juicio Oral

Previo al inicio de la etapa de juicio oral, la o el Fiscal del Ministerio Público y el equipo de investigación deberán preparar la estrategia a seguir durante las audiencias y realizar las actividades necesarias para el oportuno desahogo de pruebas, como es la citación y preparación de personas testigos (incluidos las personas expertas). Se han desarrollado lineamientos para preparar el desahogo de prueba testimonial; estos buscan garantizar que las personas comprendan en qué consiste su participación como testigos y que de forma simultánea las y los responsables de la investigación anticipen fortalezas y debilidades de su prueba.

- Para la preparación de testimonios, la Fiscalía deberá celebrar sesiones de trabajo con las siguientes características:
- Se citará de forma anticipada para asegurar la participación de las partes.
- Se preparará el espacio físico y material necesario para el desarrollo de las sesiones de acuerdo con las necesidades específicas de cada persona involucrada.
- En caso de un riesgo potencial a la seguridad de las víctimas o personas testigos se deberán tomar las medidas de protección necesarias.
- En caso de requerir personal especializado, como personas traductoras o intérpretes, la o el Fiscal deberá asegurar su participación en la sesión.
- Durante la sesión, se deberán dirigir a las personas de forma clara y con un lenguaje sencillo para evitar mal interpretaciones

o dificultades en la comprensión de las instrucciones por el uso de tecnicismos jurídicos.

- Al inicio se informará debidamente el objetivo, dinámica y temas a tratar en la sesión.
- La o el Fiscal del Ministerio Público explicará el derecho de abstenerse a declarar en la audiencia y deberá asegurarse que la víctima o persona testigo haya comprendido a cabalidad su participación.

En esta etapa, la relevancia del plan de investigación radica en ser una herramienta que facilita la preparación de la audiencia de juicio oral, así el desempeño de la persona Fiscal se ve beneficiado al llevar un registro histórico de las actividades investigativas realizadas y poder relacionar éstas de forma concreta con los elementos del tipo penal, para acreditar de esta forma su teoría del caso y la responsabilidad de la(s) persona(s) acusadas. Para este punto, en el plan de investigación se ha depurado y actualizado la información para establecer la conducta punible, lo que apoyará a dar mejor soporte a la exposición de los alegatos de apertura, considerando las causas y antecedentes del hecho. Durante el desarrollo de la audiencia se tendrán claros los actos de investigación realizados y su relación con lo que se quiere demostrar según la teoría del caso; y así poder solicitar en los alegatos de clausura una sentencia condenatoria al demostrar más allá de toda duda razonable la responsabilidad más allá de toda duda razonable.

4.2 Lineamientos transversales

Como componente transversal tenemos lineamientos que se deben observar durante el desarrollo de todo el proceso de investigación hacia las víctimas (indirectas y/o potenciales), las personas testigos y quienes funja como enlaces comunitarios, salvaguardando su integridad, evitando la revictimización, aplicando enfoques de género e inclusión que obedezcan a

MODELO ESTANDARIZADO PARA LA INVESTIGACIÓN Y PERSECUCIÓN DE DELITOS DE HOMICIDIO DOLOSO

garantizar los derechos de las personas involucradas en la investigación y persecución del delito de homicidio doloso, así como garantizar la reparación integral del daño,

Los componentes transversales descritos se desarrollan de forma integral para que se puedan implementar por cada uno de las y los integrantes del equipo multidisciplinario en el desarrollo de sus funciones dentro del modelo de investigación y persecución del fenómeno criminal. Estos son:

4.2.1 Equipo multidisciplinario

El modelo de investigación y persecución requiere de un equipo de trabajo multidisciplinario y colaborativo que participe activamente en la investigación criminal y el proceso penal, por lo que cada uno de los siete roles tienen funciones específicas y capacidades concretas.

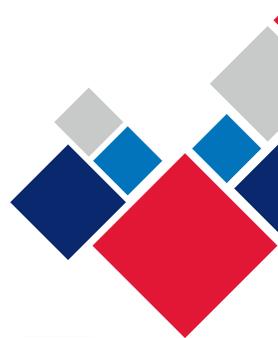
- **Fiscal del Ministerio Público.** - Dentro de sus funciones de investigación, inicia la investigación al conocer la noticia criminal y, en conjunto con la Policía de Investigación, planea y ejecuta las acciones urgentes. También solicita la realización de los actos de investigación e integra la información a la carpeta de investigación. Coordina al equipo de investigación para la definición, estructuración, actualización e implementación de estrategias investigativas para el adecuado desarrollo del plan de investigación y la teoría del caso. Establece y mantiene comunicación interinstitucional con las instancias que colaboran en la atención especializada a víctimas indirectas y potenciales, personas testigos, y demás intervinientes en la investigación, además de brindarles protección. Colabora proactivamente con otras unidades de investigación cuando se presume la comisión de otro delito relacionado o, bien, con instancias federales en caso de atracción. Cabe destacar, que también es responsable de solicitar que se realicen los

actos de investigación necesarios para la obtención de información relevante para la reparación del daño a víctimas.

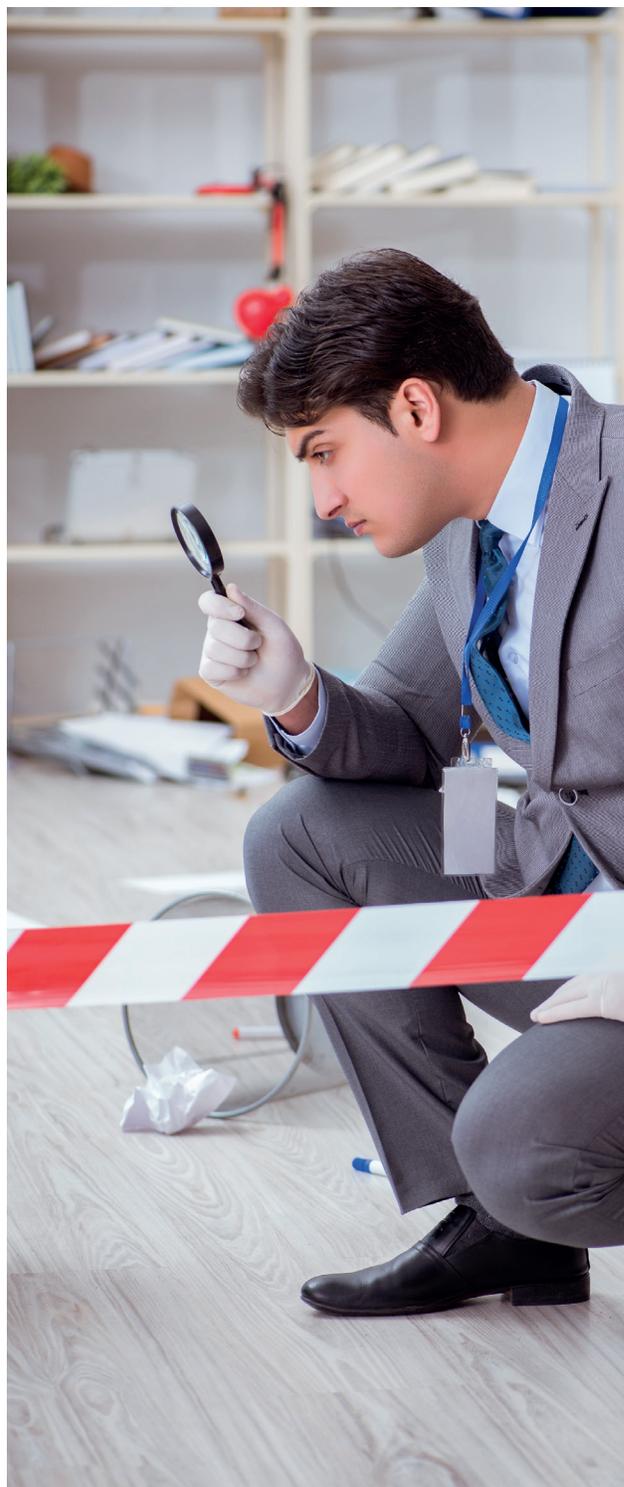
Respecto a las funciones de litigación, ejerce la acción penal; participa en las audiencias que le corresponda; y convoca y prepara a víctimas (indirectas y potenciales), personas testigos (incluidas los y las expertas) y enlaces comunitarios para su adecuada participación en el desahogo de las audiencias.

- **Policía de investigación.** - Durante el conocimiento de la noticia criminal establece y mantiene comunicación con la o el Primer Respondiente (Policía o Guardia Nacional), el rol de participación social y la o el Fiscal del Ministerio Público. En el lugar de los hechos colabora con la persona Fiscal del Ministerio Público y el rol de participación social para la planeación y ejecución de las diligencias urgentes; coordina al equipo de investigación para la realización de las diligencias urgentes y comunica a la o el Ministerio Público en tiempo real; y recopila índicos, los traslada para su análisis y asegura la cadena de custodia.

Durante la investigación realiza diligencias de conformidad con la planificación establecida con la o el Fiscal del Ministerio Público y el equipo multidisciplinario; participa activamente con el equipo de investigación para la definición, estructuración, retroalimentación e implementación del plan de investigación y teoría del caso. Para brindar adecuada atención a víctimas, establece y mantiene comunicación interinstitucional con las instancias y las o los actores participantes en la atención especializada a víctimas, personas testigos, enlaces comunitarios y demás actores y actoras sociales intervinientes en la investigación del delito. En la etapa de juicio participa en las reuniones de preparación para la correcta participación en las audiencias con la o el Fiscal del Ministerio Público y comparece ante la autoridad judicial cuando sea necesario.



- **Policía Primer Respondiente.** - Acordona, preserva y protege la escena del crimen y sus indicios; realiza entrevistas a personas testigos; realiza la detención y puesta a disposición en caso de flagrancia; y realiza el Informe Policial Homologado.
- **Analista Criminal.** - Establece y mantiene comunicación con el o la Policía de Investigación y el rol del mecanismo de participación social durante el conocimiento de la noticia criminal y colabora durante la realización de diligencias urgentes. Recopila, sistematiza, analiza y elabora reportes de información de diversas fuentes para generar insumos de inteligencia. Participa activamente con el equipo de investigación para la definición, estructuración, retroalimentación e implementación del plan de investigación y teoría del caso. También establece y mantiene canales de comunicación en tiempo real con el equipo de investigación durante la realización de las diligencias de investigación. Finalmente, participa en las reuniones de preparación para la correcta participación en las audiencias con la o el Fiscal del Ministerio Público y comparece ante la autoridad judicial cuando sea necesario.
- **Policía con capacidades para procesar.** - Durante el conocimiento de la noticia criminal establece y mantiene comunicación con la o el Primer Respondiente (Policía o Guardia Nacional). Colabora de forma cercana con la Policía de Investigación para la realización de diligencias; establece comunicación con la o el Primer Respondiente durante el arribo al lugar de los hechos y verifica que se encuentre debidamente asegurado para garantizar la preservación de indicios; realiza una evaluación de riesgos; procesa el lugar de forma ordenada, minuciosa, exhaustiva y completa para la identificación, recolección y embalaje de indicios; realiza la documentación del lugar y de los indicios o elementos materiales probatorios, antes,



MODELO ESTANDARIZADO PARA LA INVESTIGACIÓN
Y PERSECUCIÓN DE DELITOS DE HOMICIDIO DOLOSO

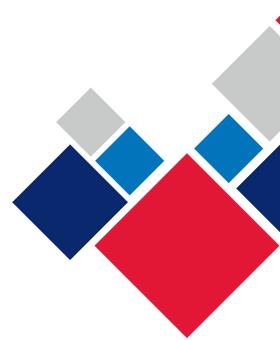
durante y después del procesamiento; efectúa el llenado y control de la cadena de custodia; y realiza una evaluación final del lugar de la intervención. Durante el desarrollo de la investigación realiza e informa sobre las diligencias realizadas; mantiene y comunica oportunamente sobre el desarrollo de las diligencias a la Policía de Investigación y a la o el Fiscal del Ministerio Público; y participa activamente con el equipo de investigación para la definición, estructuración, retroalimentación e implementación del plan de investigación y teoría del caso. Como el resto de las y los actores, participa en las reuniones de preparación para la correcta participación en las audiencias con la o el Fiscal del Ministerio Público y comparece ante la autoridad judicial cuando sea necesario.

- **Especialista en Medicina Legal.**- Para la realización de las diligencias urgentes, solicita los recursos y equipos necesarios para su realización; colabora de forma cercana con la Policía de Investigación para la realización de diligencias; establece comunicación con la o el Primer Respondiente durante el arribo al lugar de los hechos; verifica que se encuentre debidamente asegurado para garantizar la preservación de indicios; identifica, recolecta y embala indicios; y efectúa el llenado y control de la cadena de custodia; y colabora con la Policía de Investigación durante la realización de las diligencias urgentes en el lugar de los hechos. En lo que respecta al cadáver de las víctimas,

si corresponde realiza las diligencias de levantamiento del cadáver; realiza los análisis especializados (incluyendo la necropsia) asegurando la integridad del cuerpo y de los indicios; y elabora el certificado de defunción. Mantiene y comunica oportunamente sobre el desarrollo de las diligencias periciales a la Policía de Investigación y a la o el Fiscal del Ministerio Público; y participa activamente con el equipo de investigación para la definición, estructuración, retroalimentación e implementación del plan de investigación y teoría del caso. También participa en las reuniones de preparación para la correcta participación en las audiencias con la o el Fiscal del Ministerio Público y comparece ante la autoridad judicial cuando sea necesario.

- **Mecanismo de Participación Social.** En el desarrollo de funciones investigativas coadyuva en la recolección de información, indicios y evidencias que provea la comunidad para contribuir en la investigación que se desarrolla; realiza un análisis de riesgo, activa medidas y protocolos de protección a las víctimas y da seguimiento a éstos a fin de asegurar derechos fundamentales y la participación en el proceso. Participa en las reuniones del equipo multidisciplinario para retroalimentar el plan de investigación con la información que pueda obtener de la comunidad y/o de los enlaces comunitarios.





4.2.2 Género e Inclusión

El enfoque de género e inclusión se aplica al proceso de investigación a través de la recopilación información estratégica de las personas involucradas para identificar de forma oportuna situaciones de vulneración que requieran activar mecanismos especializados para garantizar el respeto de los derechos humanos. Sin embargo, el modelo de investigación y persecución del fenómeno va más allá de la simple activación de mecanismos al incorporar esta información, de ser necesario, como un elemento detonante de ajustes en las hipótesis, las líneas de investigación o la teoría del caso. En este sentido, se incluye un conjunto de variables mínimas para caracterizar a las víctimas (directas, indirectas y potenciales), a las personas probablemente

responsables, a las personas que fungen como testigos y los enlaces comunitarios.

Dentro de las variables más relevantes que permiten incorporar la perspectiva de género e inclusión se encuentra: el sexo con el que se identifica la persona; la preferencia u orientación sexual; la identidad de género; la escolaridad; la ocupación; la situación migratoria; la lengua materna; el dominio del español; la auto adscripción a algún pueblo o comunidad indígena; la presencia de alguna discapacidad o enfermedad crónico-degenerativa; y la existencia de antecedentes de conflicto.

Para la atención a grupos específicos se desarrollaron lineamientos que Fiscalía deberá aplicar de forma sistemática según sea procedente. Las principales características son las siguientes:

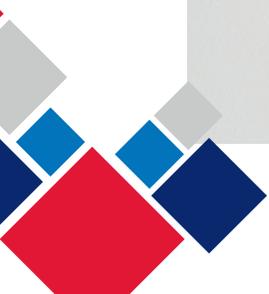
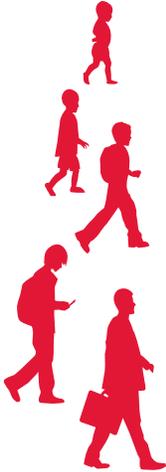
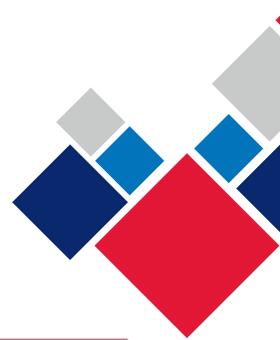


Tabla 4. Lineamientos para la atención por grupos

Grupo	Lineamiento de atención
 <p>Mujeres</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Brindar información de instituciones proveedoras de atención, psicológica y/o médica. ▪ Informar sobre el derecho a elegir el sexo de la persona que la atiende. ▪ Evitar el uso de lenguaje ofensivo, estereotipos, prejuicios, expresiones sexistas o el lenguaje “universal masculino”. ▪ En el caso de una mujer imputada, la Fiscalía deberá corroborar la existencia de personas bajo su cuidado e informar debidamente al órgano judicial al momento de solicitar la medida cautelar.
 <p>Niñas, Niños y Adolescentes</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informar oportunamente a la Procuraduría de Protección de Niñas, Niños y Adolescentes del Estado y solicitar que se brinde acompañamiento psico emocional por parte de una persona especializada en la materia. ▪ Durante todo el procedimiento se tendrá que acompañar a las niñas, niños o adolescentes cumpliendo con el objetivo de asistencia emocional y obtención de información relevante para el procedimiento. ▪ Evitar tratos revictimizante. ▪ Evitar interrogatorios innecesarios y procurar recabar el testimonio a través de prueba anticipada. ▪ Informar a la Procuraduría de Protección de Niñas, Niños y Adolescentes del Estado, cuando existan menores de edad bajo el cuidado de una persona que será detenida, para que brinde atención especializada durante y posterior a la diligencia.





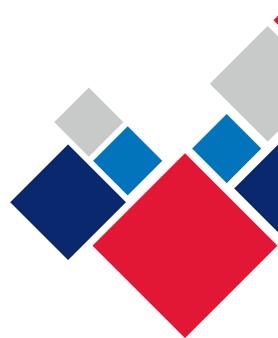
Grupo	Lineamiento de atención
 <p data-bbox="219 804 341 863">Personas migrantes</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verificar la situación migratoria previo aviso a la embajada o consulado correspondiente. ▪ Informar acerca del derecho de asistencia por parte de la embajada o consulado. En caso de que la persona solicite esta asistencia, se deberá facilitar la comunicación entre las partes. ▪ Notificar a la embajada o consulado, únicamente bajo previo consentimiento expreso y por escrito, en el caso de personas en condición de asilo, refugio o solicitantes. ▪ Contar con información clara, visible y actualizada sobre el procedimiento de la condición de persona refugiada o en asilo. Si la persona extranjera manifiesta su deseo de solicitar la condición de refugiado, asilado o la protección complementaria, se deberá notificar sin dilación a las autoridades migratorias para iniciar el procedimiento. ▪ Ofrecer la asistencia de persona traductora o intérprete, incluso si la persona pareciera conducirse adecuadamente en español.
 <p data-bbox="201 1440 440 1470">Personas indígenas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verificar la auto adscripción de la persona como indígena. ▪ Informar acerca del derecho a contar con la asistencia de una persona intérprete. ▪ Designar una persona intérprete (que conozca su lengua y su cultura) en caso de que la persona manifieste necesitarlo. ▪ Garantizar la asesoría jurídica por parte de una persona que conozca la lengua y cultura de la persona representada y, cuando corresponda, solicitar apoyo al Instituto Nacional de Pueblos Indígenas o la Comisión Estatal Indígena. ▪ Informar de forma accesible y clara sobre la existencia de un régimen especial de derechos para personas que se auto adscriben como indígenas. ▪ Utilizar un lenguaje accesible y evitar el uso de conceptos técnicos para facilitar la comprensión. ▪ Considerar el impacto económico y la accesibilidad para participar en el proceso, tomando en cuenta el domicilio y la infraestructura. En su caso, se deberá procurar consolidar actuaciones.

MODELO ESTANDARIZADO PARA LA INVESTIGACIÓN
Y PERSECUCIÓN DE DELITOS DE HOMICIDIO DOLOSO

Grupo	Lineamiento de atención
 <p data-bbox="207 804 376 863">Personas con discapacidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantener un diálogo para conocer de primera fuente las necesidades específicas en caso de discapacidad. ▪ Realizar las adecuaciones necesarias para la efectiva participación de la persona en el proceso. ▪ Utilizar un lenguaje accesible y evitar el uso de conceptos técnicos para facilitar la comprensión ▪ Facilitar materiales y/o herramientas alternativas para la comunicación, de ser necesario. ▪ Argumentar ante el juzgado la necesidad de privilegiar el otorgamiento de apoyos en lugar de iniciar el procedimiento para inimputables.
 <p data-bbox="162 1163 430 1213">Personas pertenecientes a la comunidad LGTBTTIQA+</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Solicitar con respeto que la persona manifieste su identidad de género cuando los documentos de identificación oficial no concuerden con las características de la persona por razones de género. ▪ Dirigirse según el género con el que se identifica la persona. ▪ Evitar el uso de lenguaje ofensivo, estereotipos, prejuicios, expresiones sexistas o frases discriminatorias. ▪ Informar a las personas LGTBTTIQA+ sobre el derecho a contar con asistencia médica y psicológica. ▪ Brindar información respecto a las instituciones en las que pueden recibir atención y su derecho a elegir el sexo de la persona que les atenderá.

Fuente: Elaboración propia con base en revisión documental, para fines del Programa.





4.2.3 Medidas de protección a víctimas indirectas, personas que fungen como testigos y enlaces comunitarios

Las medidas de protección tienen como finalidad salvaguardar la integridad de víctimas (indirectas y/o potenciales), personas testigos y enlaces comunitarios que puedan aportar información relevante de los hechos. Estas personas pueden encontrarse en situaciones de riesgo derivado de su participación durante el proceso y, en consecuencia, necesitar medidas de protección. Las medidas de medidas de protección que se pueden emitir se encuentran reguladas en el Código Nacional de Procedimientos Penales, La Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia y la Ley General de Víctimas. De acuerdo con estas normativas, las medidas de protección deben ser:

- Congruentes
- Oportunas
- Provisionales
- Obligatorias

- Prorrogables
- Derechos irrenunciables
- Variables
- Accesibles

Cabe señalar que la integración de los enfoques de género e inclusión es fundamental para la valoración adecuada de las necesidades de medidas de protección para las víctimas indirectas, testigos o enlaces comunitarios.

Para determinar y satisfacer adecuadamente las medidas de protección se requiere información objetiva y suficiente sobre las personas que se encuentran en riesgo y de las personas presuntamente responsables. La información puede ser recabada inicialmente con una entrevista a la o las personas que requiere la medida de protección y esto bastará para su emisión inmediata, en etapas subsecuentes, se deberá allegar de información de otras fuentes para corroborar la pertinencia e idoneidad de las medidas decretarlas, y en su caso, modificarlas.



Tabla 5. Medidas de protección

¿Cuándo se dictan?

- De forma inmediata, una vez que se tenga conocimiento del riesgo, ya sea desde el primer contacto de las personas beneficiarias con la Fiscalía, o en cualquier momento de la investigación o proceso, cuando se tenga sospecha de riesgo.
- La valoración de riesgo se debe iniciar ante la simple sospecha de riesgo.

¿Quiénes son las personas beneficiarias?

- Cualquier persona que, con motivo de la investigación o su participación en el proceso, se encuentre en riesgo.
- Son potenciales beneficiarias personas cercanas o dependientes de víctimas, personas testigos o informantes, cuando exista amenaza o riesgo.
- Representantes de instituciones públicas o privadas, organizaciones y/o colectivos que intervengan en la denuncia o den seguimiento.

¿En qué consiste la valoración de riesgo?

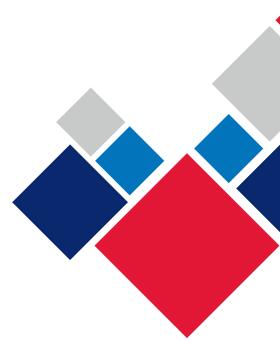
- El objetivo es obtener información de las circunstancias a partir del análisis de los hechos y los antecedentes, así como cualquier otro dato que alerte sobre situaciones de desigualdad entre la persona en riesgo y la posible agresora.
- Debe incorporar datos generales; historial de violencias previas, contexto (social, familiar y regional) y la existencia de redes de apoyo de las personas que se consideran en riesgo.
- Requiere también contar con información sobre la o las personas agresoras, principalmente acerca de antecedentes de violencia, la existencia de redes de complicidad y la capacidad de acercarse a las personas en riesgo.

Fuente: Elaboración propia con base en revisión documental, para fines del Programa.

Una vez que las medidas son emitidas siguen el proceso que se describe a continuación:



Fuente: Elaboración propia para fines del Programa.



La medida es notificada a la autoridad responsable de su implementación y esto no agota la necesidad de recolectar y verificar información para confirmar, modificar o terminar la medida. En el caso de medidas que requieren judicialización, se deberá solicitar la ratificación, modificación o terminación en audiencia ante la o el Juez de Control. Para el resto de los casos, el o la Ministerio Público realizará la valoración pertinente. En ambos casos, cuando se termine la vinculación a proceso durante la vigencia de las medidas de protección, se valorará la posibilidad de transformarla en medida cautelar o providencia precautoria.

4.3 Organización interinstitucional

La cooperación interinstitucional contempla actividades generales y específicas para las instituciones involucradas durante todo el proceso de investigación. En este sentido es necesario incluir en la regulación los mecanismos, momentos y actores involucrados en la coordinación de las distintas instancias. Los momentos críticos de la coordinación interinstitucional en el modelo de investigación y persecución son:

- **Definición de competencia.** Se deben establecer los criterios para delinear competencias y jurisdicción con el fuero federal u otras fiscalías especializadas.

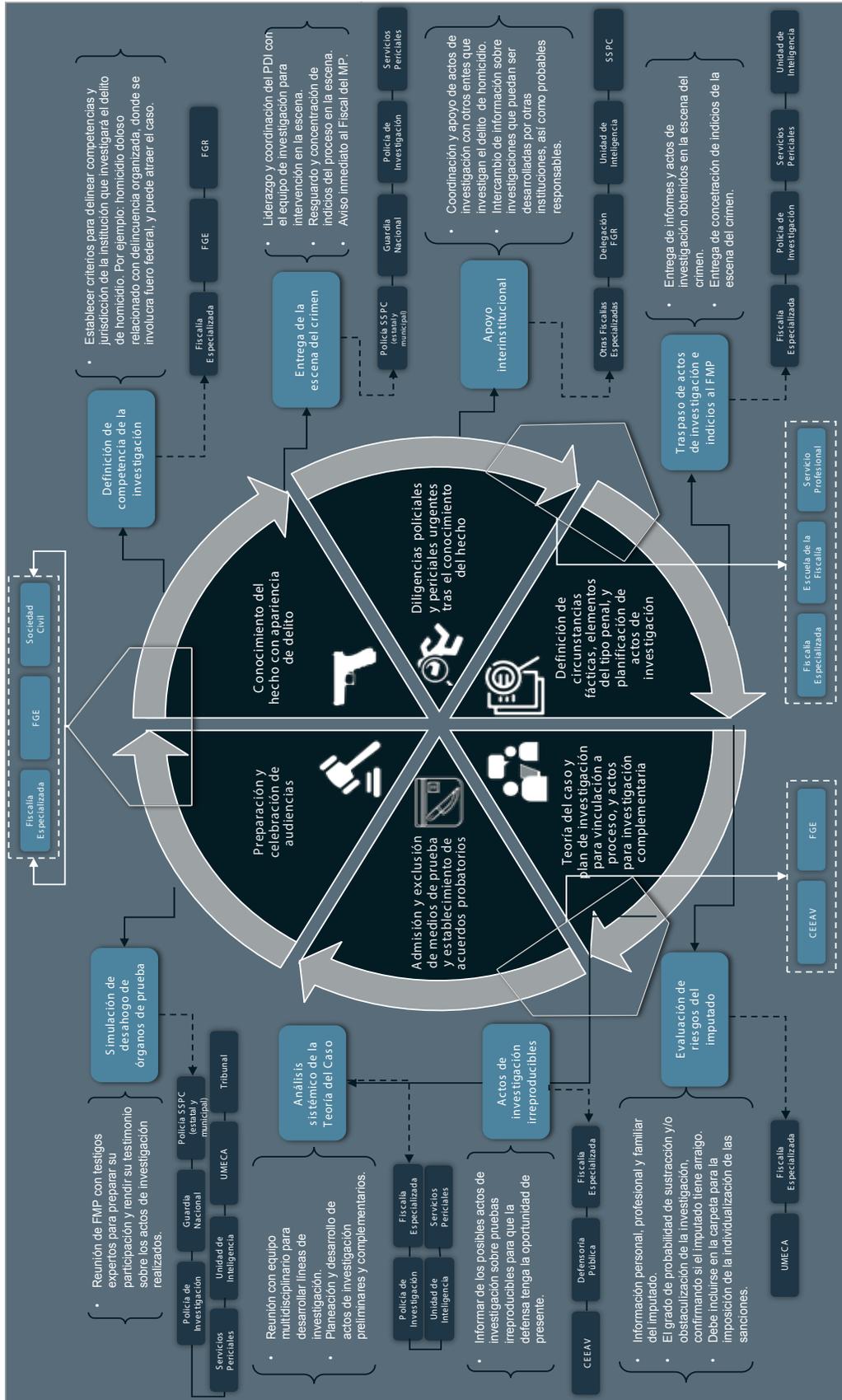


- **Lugar de los hechos.** El liderazgo y coordinación de la Policía de Investigación con el equipo de investigación es primordial para intervenir la escena, resguardar y concentrar los indicios procesados, así como dar aviso inmediato a la o el Fiscal del Ministerio Público. En este proceso se involucra a las instituciones de seguridad pública estatal y municipal, la Guardia Nacional y Servicios Periciales.
- **Apoyo interinstitucional.** Coordinar y apoyar actos de investigación de otras instancias a través del intercambio de información sobre diligencias o de las personas probables responsables.
- **Trasposos de actos de investigación e indicios.** Se entrega a la o el Fiscal del Ministerio Público los informes de investigación obtenidos en el lugar de los hechos, así como de indicios.
- **Evaluación de riesgos del imputado.** Se recaba información personal, profesional y familiar del imputado; evaluación de la probabilidad de sustracción y/o obstaculización de la investigación; y valoración del riesgo para las víctimas, personas testigos y enlaces comunitarios.
- **Actos de investigación y reproducibles.** Se informa de los actos de investigación sobre pruebas y reproducibles para que la Defensa pueda estar presente.
- **Análisis sistémico de la teoría del caso.** En reunión con el equipo multidisciplinario se desarrollan líneas de investigación; se definen actos preliminares y complementarios; y se retroalimenta y actualiza el plan de investigación para identificar fortalezas y debilidades de la teoría del caso.
- **Simulación de desahogo de órganos de prueba.** Se debe realizar una reunión con la o el Fiscal del Ministerio Público para preparar la participación en las audiencias y, así, rendir efectivamente su testimonio sobre los actos de investigación realizados.

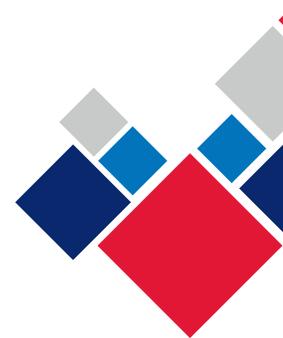
También se deben utilizar mecanismos de cooperación interinstitucional para actividades de especialización, profesionalización y acompañamiento a víctimas.

MODELO ESTANDARIZADO PARA LA INVESTIGACIÓN

Figura 2. Modelo de actores interinstitucional



Fuente: Elaboración propia para fines del Programa.



5. METODOLOGÍA Y HERRAMIENTAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE INVESTIGACIÓN Y PERSECUCIÓN DEL DELITO DE HOMICIDIO DOLOSO Y SU MONITOREO

Con el objetivo de implementar el modelo de investigación y persecución criminal del homicidio doloso, se desarrollaron metodologías y herramientas para el monitoreo de la implementación de acciones de mejora y el desarrollo de indicadores de evaluación de desempeño.

5.1 Monitoreo de implementación de acciones de mejora

Se entiende como implementación a la etapa entre el diseño y la ejecución de una política pública que viabiliza los cambios propuestos. Y, por monitoreo, a las acciones de priorizar, planear, asignar y observar las acciones de mejora para verificar el avance en las metas.

En una primera etapa, se identificó un conjunto de potenciales acciones de mejora para la implementación de modelo de investigación y persecución del homicidio doloso de acuerdo con cada uno de los paradigmas y áreas de oportunidad del modelo mismo. El conjunto de acciones de mejora identificadas se refiere a los siguientes ámbitos:



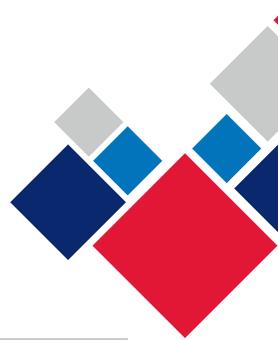
Tabla 6. Acciones de mejora

Conformación de equipos de trabajo especializados

- Se refiere a la selección y asignación de los equipos necesarios para la implementación del modelo de investigación y persecución. De acuerdo con el manual el equipo ideal está compuesto por: Fiscal del Ministerio Público, Policía de Investigación, analista criminal, especialista en criminalística, especialista en medicina legal y una persona que tenga el rol de participación social.
- Para el personal que se necesite, esta acción de mejora incluye la definición de turnos de trabajo. El modelo recomienda también que la atención de los casos sea asignada a un o una Fiscal del Ministerio Público desde el inicio de la investigación hasta la resolución del caso.
- Para incorporar la perspectiva de género e inclusión se recomienda incluir personas expertas en temas de Derechos Humanos, con perspectiva de género y otros enfoques en los equipos multidisciplinarios.

Acuerdos normativos institucionalizados para conformación y funcionamiento de equipos

- Se refiere a los acuerdos que deben lograrse entre instituciones y unidades para mejorar la investigación del homicidio doloso. Estos acuerdos incluyen los que deben hacerse con la policía de investigación, la unidad de análisis criminal y servicios periciales y de ciencias forenses para que los equipos de trabajo sean estables, así como con instituciones que no hacen parte del equipo de investigación pero que intervienen en el proceso, como el Centro de Comando, Control y Comunicación (C4), la Secretaría de Seguridad y Protección Ciudadana (primeros respondientes), la Defensoría Pública, el Tribunal Superior de Justicia, la Comisión Ejecutiva Estatal de Atención a Víctimas, la Unidad de Supervisión de Medidas Cautelares y Suspensión Condicional del Proceso (UMECA) y las instituciones especializadas en grupos en situación de vulnerabilidad.
- Los acuerdos institucionalizados para el funcionamiento de los equipos deben incluir 1) la descripción de las facultades y competencias mínimas de las y los policías de investigación para garantizar la preservación de la escena del crimen y su efectiva investigación en las primeras horas posteriores al conocimiento de estos hechos y 2) la dotación de facultades a la policía de investigación, para coordinar a personal de periciales, así como las y los médicos legistas en la escena del crimen. Específicamente se debe explicar la forma de coordinación de actos de investigación urgentes derivados del procesamiento y embalaje de indicios, realización de informes, toma de entrevistas a personas testigos, y la concentración de indicios que deberá entregar en su conjunto la policía de investigación a la o el Fiscal del Ministerio Público posterior al procesamiento de la escena.
- Para garantizar la incorporación del enfoque de género en la investigación se sugiere contar con un directorio de instituciones relevantes desde esta perspectiva en cada estado.



Lineamientos normativos para planes de investigación

- Se refiere a los ajustes que deben hacerse en los procedimientos para lograr planes de investigación efectivos que se construyan en equipo.
- La regulación de los planes de investigación busca que todos los casos tengan un plan que especifique los actos de investigación, las personas responsables de ejecutarlos y las fechas para la entrega de resultados. Éste también debe precisar las hipótesis o líneas que definan de forma clara las circunstancias fácticas, elementos del fenómeno criminal y la planificación de los actos de investigación. Debe ser revisado periódicamente para verificar la necesidad de actualizarlo.
- Desde la perspectiva de género e inclusión, los planes de investigación, al igual que todos los actos de investigación, deben incorporar el enfoque de derechos humanos, género e interseccionalidad y deben contemplar un enfoque diferenciado cuándo se requiera en atención a cualquiera de los involucrados.
- El Modelo establece tres espacios de discusión del Plan de Investigación:
 - Espacio de definición inicial/preliminar del plan de investigación y teoría del caso, al término de las diligencias urgentes.
 - Espacio de retroalimentación del plan de investigación y teoría del caso, previo a la vinculación a proceso.
 - Espacio de validación del plan de investigación y teoría del caso, durante la investigación complementaria.

Estándares mínimos para la investigación

- Se refiere a la aprobación de estándares para las diligencias mínimas de investigación que promuevan la investigación del homicidio doloso y su esclarecimiento. El objetivo es establecer estándares homogéneos de investigación del homicidio doloso para todos los equipos, que incluyan el uso activo de los planes de investigación como herramienta central de desarrollo de la investigación.
- Incluye la incorporación de esos estándares al sistema de gestión de calidad, lo que supone la creación de procesos y subprocesos.

Protocolos para actos de investigación

- Se refiere a la revisión y adopción de los protocolos necesarios para lograr que los actos de investigación cumplan con las condiciones de calidad para que sean valiosos en el esclarecimiento de los hechos y en los juicios. También es importante crear condiciones para que no se presenten dilaciones y se introduzcan adecuadamente en el juicio oral. Estos protocolos deben incorporar el enfoque diferenciado para enfrentar los casos que involucren personas de algún grupo vulnerable y erradicar los estereotipos de género, integrar el concepto de parte ofendida, así como los parámetros de actuación referentes a la solicitud de una reparación integral.

Capacitaciones en tipo de delito y en protocolos para actos de investigación

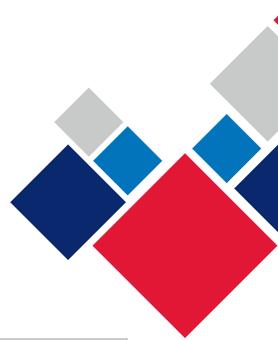
- Se refiere a la implementación de capacitaciones multidisciplinarias enfocadas a la investigación del homicidio doloso, que permitan la adquisición de capacidades, conocimientos y destrezas técnicas y operativas.
- Para el personal de policía de investigación se debe incluir la recepción, preservación y procesamiento de la escena del crimen y las funciones de coordinación y liderazgo que le permitan mejorar, optimizar y perseguir el homicidio doloso través del adecuado procesamiento de la escena del crimen.
- Se sugiere también la designación de un área de planificación de procesos de capacitación permanente y especializada en el delito de homicidio doloso, especialmente en las habilidades y conocimientos necesarios para los planes de investigación y los conocimientos de estrategias argumentativas y probatorias para introducir a quienes rinden testimonio y expertos a las audiencias.
- Desde la perspectiva de género e inclusión, se recomienda incluir en la capacitación: 1) conceptos básicos de Derechos Humanos, género e inclusión; 2) atención a diversos grupos en situación de vulnerabilidad; 3) implicaciones y especificidades en el proceso de investigación cuando esté involucrada una persona que pertenece a un grupo en situación de vulneración; y 4) argumentación con enfoque de derechos humanos, género e inclusión.

Creación de herramientas para el registro de los actos de investigación

- Se refiere a la adopción de herramientas tecnológicas que permitan el registro digital de los actos de investigación.

Bases de datos adecuadas para la investigación

- Se refiere al diseño e implementación de bases de datos y mecanismos de recopilación de información idónea. Como mínimo deberán contener: información relacionada con las carpetas de investigación de los casos, la información de las diligencias policiales y periciales ordenadas por las y los Fiscales de la unidad, información especializada afín al delito, como el tipo de armas utilizadas en la comisión del delito, productos de inteligencia, evaluaciones de riesgos, entre otros requeridos para el fenómeno criminal en estudio. Asimismo, se recomienda precisar los parámetros de las bases de datos, el rango temporal del registro, la persona o unidad responsable, así como los momentos específicos en donde la persona responsable deberá actualizar la información, entre otros.
- Desde la perspectiva de género e inclusión se estima relevante la desagregación de los datos de acuerdo con las variables que permitan reconocer personas con necesidades de atención especializada.



Material necesario para la realización de actividades periciales y forenses

- Se refiere a la adquisición de elementos que garanticen instalaciones y equipos al menos en las siguientes dimensiones: 1) insumos para el adecuado procesamiento de la escena e indicios, el levantamiento del cadáver, así como la toma de fotografías y entrevistas; 2) elementos para la preservación de indicios en la escena del crimen; 3) elementos para preservar la cadena de custodia de todos los elementos probatorios en cualquier etapa; 4) elementos para realizar las necropsias y levantamientos de indicios por parte del personal pericial; 5) elementos para equipos de apoyo (por ejemplo: ambulancias y camillas para los médicos forenses; camionetas móviles equipadas para criminalistas de campo; papelería e insumos para las carpetas de investigación); y 6) espacios, instalaciones y equipo que permita a las personas testigos y personal de periciales prepararse para las simulaciones previas de interrogatorios y contrainterrogatorios.

Instalaciones y equipos para los equipos especializados ya conformados

- Se refiere a la adquisición de elementos que garanticen instalaciones y equipos para el personal y que favorezcan el trabajo en equipo.

Inclusión de actividades de participación social en todos los momentos de la investigación

- Se refiere a la adopción del mecanismo de participación social en la investigación del homicidio doloso. Incluye la adopción del procedimiento y la asignación y capacitación de las personas requeridas. El proceso introduce una nueva concepción transversal, independiente e innovadora, denominada mecanismos de participación social. Este elemento responde a la necesidad de asegurar la participación de víctimas indirectas y potenciales; personas testigos y enlaces comunitarios a lo largo del proceso de investigación. Para ello, se crearon tres macroprocesos generales que establecen las principales etapas en donde la participación social de estos actores es relevante.

Lineamientos para el uso de mecanismos de comunicación informales

- Se refiere a la definición de los mecanismos de comunicación que serán utilizados por los equipos. Estos lineamientos deben buscar un equilibrio entre la necesidad de comunicación inmediata y efectiva y la adecuada documentación de las diligencias que deban obrar en la carpeta de investigación. También se debe buscar que estos canales sean seguros y probados para evitar la filtración de información sensible.

Marco regulatorio claro para asignación de casos entre Fiscalías

- Se refiere a determinar a través de regulación, las competencias y distribución de casos de las diferentes unidades, especialmente en los casos en la Fiscalía General cuente con dos o más unidades especializadas que se encarguen de la investigación del mismo fenómeno criminal, pero con diferentes enfoques.

Diseño de evaluación de desempeño de operadores

- Se refiere a la adopción de un proceso de evaluación que permita asegurar que el personal cuenta con las aptitudes necesarias para el desarrollo de sus funciones. Esta evaluación debe realizarse de manera continua y debe incluir la valoración de planes y actos de investigación para detectar oportunidades de mejora y fortalezas.

Asignación adicional y efectiva de peritos y de analistas criminales

- Se refiere a la designación adicional de personal de periciales y analistas de acuerdo con las necesidades identificadas.

Adquisición de herramientas tecnológicas para análisis de información, extracción de videos

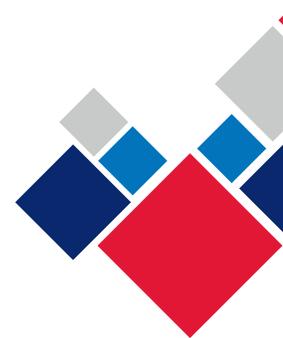
- Se refiere a la adquisición de herramientas tecnológicas (software y equipos) que permitan el análisis sistemático de información. Incluye el software para extracción de videos.

Servicio profesional de carrera

- Se refiere a la coordinación con servicio profesional de carrera, de manera tal que se proporcionen capacitaciones de cursos especializados en el delito de homicidio doloso. El modelo también recomienda que el servicio profesional de carrera defina lineamientos que permita seleccionar y administrar estratégicamente al personal.

Fuente: Elaboración propia para fines del Programa.





Cada una de las acciones de mejor debe ser evaluada bajo los siguientes criterios:

Impacto en la implementación el modelo: son aquellas acciones de mejora que le apuntan a una mayor cantidad de paradigmas y actividades críticas.

Dificultad para lograr la acción de mejora: se refiere a la coordinación y tiempo requeridos, así como el presupuesto disponible para lograr la acción de mejora.

A partir de la aplicación de los criterios se clasificarán las acciones de mejora en tres categorías:



Acciones con mayor impacto para la implementación del modelo y cuya implementación es menos difícil por los avances que ya ha logrado el equipo implementador.



Acciones que tiene un impacto medio en la implementación del modelo y que su dificultad es media.



Acciones que tienen menor impacto para la implementación del modelo y cuya implementación es difícil.

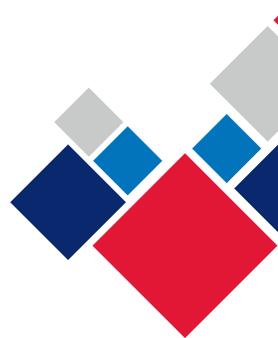


MODELO ESTANDARIZADO PARA LA INVESTIGACIÓN
Y PERSECUCIÓN DE DELITOS DE HOMICIDIO DOLOSO

Tras la identificación y clasificación de las acciones de mejora se debe asignar a cada una persona responsable con capacidad de toma de decisiones, así como un o una líder general del proyecto. Igualmente, se deben planificar las metas cortas y metas intermedias que se requieren para lograr las acciones de mejora; definir la periodicidad y procedimiento del monitoreo; y los mecanismos para comunicar los avances en las metas. Esta información se puede plasmar en una matriz específica que contenga al menos los siguientes rubros:

- **Paradigma:** Se refiere al Paradigma al que se refiere la propuesta de cambio.
- **Acción de mejora:** Se refiere a la acción de mejora establecida.
- **Descripción de la acción de mejora:** Describe la lógica y la racionalidad de la acción de mejora en el documento de recomendaciones, como insumo para formular la meta. Esta columna se puede eliminar una vez formulado el plan.
- **Meta:** Se refiere a lo que se quiere conseguir con la propuesta de cambio propuesta.
- **Fecha inicial meta:** Se refiere a la fecha de inicio de las actividades para conseguir la meta.
- **Fecha final meta:** Se refiere a la fecha final en la que se espera alcanzar la meta.
- **Metas intermedias:** Se refieren a aquellas actividades que deben gestionarse para alcanzar la meta.
- **Fecha inicial meta intermedia:** Se refiere a la fecha de inicio de las actividades para conseguir la meta intermedia.
- **Fecha final meta intermedia:** Se refiere a la fecha final en la que se espera alcanzar la meta intermedia.
- **Soporte de cumplimiento de la meta y las metas intermedias:** Se refiere al producto que permite verificar que se ha cumplido con una meta intermedia o con una meta.
- **Responsable:** Se refiere a la persona específica que liderará la consecución de la meta.
- **Fecha inicial meta:** Se refiere a la fecha de inicio de las actividades para conseguir la meta.
- **Fecha final meta:** Se refiere a la fecha final en la que se espera alcanzar la meta.
- **Estado:** Periodicidad para diligenciar.
- **Dificultades:** Se refiere a los obstáculos que no han permitido avanzar en la meta.

Una vez identificadas las metas, es muy importante que esta agenda de cambio esté a cargo de personal específico con capacidad de liderazgo y facultades para tomar decisiones sobre cómo lograr las acciones de mejora. Además del equipo encargado del monitoreo, se sugiere programar espacios de retroalimentación con la o el Fiscal General y personal directivo que se considere pertinentes para comunicar los avances en la agenda de cambio y plantear soluciones a las dificultades que puedan presentarse. El monitoreo puede hacerse mensualmente y puede incluir un reporte cuantitativo del porcentaje de avance en cada meta de acuerdo con las metas intermedias concluidas a satisfacción y un recuento de metas intermedias concluidas, aquellas retrasadas y las que estén avanzando, pero aún no hayan culminado. También puede incluirse un reporte narrativo de los avances en cada meta y las dificultades encontradas.



5.2 Indicadores evaluación de desempeño de las actividades críticas de la investigación del homicidio doloso

El modelo de investigación y persecución del homicidio doloso pretende mejorar los resultados finales e intermedios de la investigación del delito a través del aumento en el número de casos esclarecidos y de una mayor calidad de las actuaciones investigativas y judiciales a cargo de la Fiscalía. En consecuencia, se propone una serie de indicadores, sensibles a características particulares, para valorar el aumento de casos esclarecidos. El indicador central para evaluar el desempeño en la investigación y persecución del homicidio doloso es el esclarecimiento de casos y apunta a establecer la capacidad del estado de individualizar los perpetradores de los homicidios dolosos e imponer sanciones consecuentes. Para que el esclarecimiento cumpla realmente este objetivo se propone medirlo en los siguientes tres niveles:

- El primer nivel es el avance de esclarecimiento que mide la actividad de la Fiscalía para avanzar en el esclarecimiento, aun cuando respaldado judicial de que se haya individualizado la persona perpetradora. En este nivel se incluyen por ejemplo las solicitudes de aprehensión.

- El segundo nivel es el esclarecimiento propiamente dicho. En este nivel ya existe un respaldo judicial que reconoce el avance de la investigación hacia la individualización de la persona perpetradora. En este nivel se incluyen por ejemplo las solicitudes de aprehensión cumplidas.
- Finalmente, en un nivel mucho más exigente, está el esclarecimiento judicial, en el que se incluyen sólo aquellos casos en los que una autoridad judicial ha determinado quién cometió el homicidio doloso y ha establecido la sanción. En este nivel se incluyen esencialmente los mecanismos que terminan definitivamente el proceso.

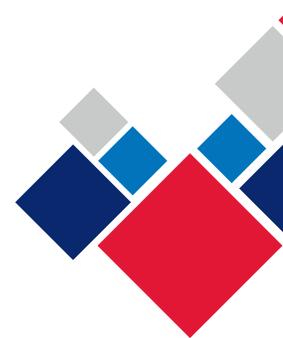
Para calcular los indicadores, se recomienda incluir todos los casos activos para evitar un incentivo negativo para el esclarecimiento de los casos anteriores al no estar valorados en los indicadores. Para todos los indicadores y grupos de casos es importante que se determinen con claridad las fuentes de información y, en la medida de lo posible, calcular los indicadores de dos años anteriores como línea de base.



MODELO ESTANDARIZADO PARA LA INVESTIGACIÓN
Y PERSECUCIÓN DE DELITOS DE HOMICIDIO DOLOSO

Tabla 7. Batería de indicadores

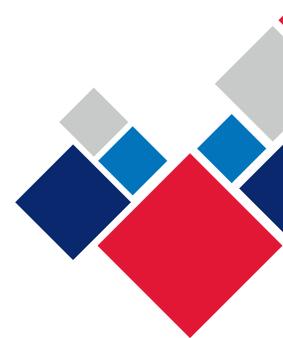
Nombre del Indicador	Fórmula	Descripción	Frecuencia del monitoreo
Entradas efectivas	$EF = \#ET - (\#HND + \#CNH)$	<p>Indica cuántas de las carpetas que entraron constituyen un homicidio.</p> <p>EF= Entrada efectiva</p> <p>ET= Entradas Totales, que se refiere al total de carpetas abiertas</p> <p>HND= # Carpetas donde el Ministerio Público se abstiene de investigar porque no hay delito (Art 253) + # Carpetas con sobreseimiento por causales 1 y 2)</p> <p>Nota: De las carpetas abiertas que efectivamente son delito no se pueden descontar aquellas donde se extinguió la acción penal.</p>	Mensual
Tasa de avance en esclarecimiento	$AE = (\#CAE / \#EF) * 100$	<p>Indica el porcentaje de carpetas (homicidios) con avance de esclarecimiento respecto de las entradas efectivas. Por avance de esclarecimiento se entiende cuando la o el Ministerio Público ha establecido que el hecho investigado corresponde con un delito y se ha identificado a los posibles responsables.</p> <p>AE = Porcentaje de avance de Esclarecimiento</p> <p>CAE = Carpetas con avance de esclarecimiento que incluyen: carpetas que por lo menos tienen solicitud de aprehensión; solicitud de imputación o solicitud de audiencia de sobreseimiento porque la o el acusado ya hubiese sido juzgado por ese delito, por la muerte de la persona acusada.</p> <p>EF= Entradas Efectivas</p> <p>Nota: En ningún caso el archivo temporal implica esclarecimiento.</p>	Mensual



Nombre del Indicador	Fórmula	Descripción	Frecuencia del monitoreo
Tasa de esclarecimiento	$E = (\#CE / EF) * 100$	<p>Indica el porcentaje de carpetas (homicidios) esclarecidos respecto de las entradas efectivas. Por esclarecimiento se entiende cuando existe un respaldo judicial que reconoce el avance de la investigación hacia la individualización de la persona perpetradora.</p> <p>E = Porcentaje de esclarecimiento</p> <p>CE = Carpetas con Esclarecimiento que incluyen carpetas con la aprehensión girada, carpetas con la imputación realizada</p> <p>EF = Entradas Efectivas</p> <p>Nota: En ningún caso el archivo temporal implica esclarecimiento.</p>	Mensual
Tasa de esclarecimiento judicial	$EJ = (CEJ / EF) * 100$	<p>Indica el porcentaje de carpetas (homicidios) esclarecidas judicialmente de las entradas efectivas. Por esclarecimiento judicial se entiende aquellos casos en los que una autoridad judicial ha determinado quién cometió el homicidio y ha establecido la sanción.</p> <p>EJ = Porcentaje de esclarecimiento judicial</p> <p>CEJ = Carpetas con Esclarecimiento Judicial que incluyen carpetas con sentencias condenatorias, criterio de oportunidad cuando implica la renuncia definitiva a la acción penal y Sobreseimiento porque la persona acusada ya hubiese sido juzgada por ese delito, por la muerte de la persona acusada.</p> <p>EF = Entradas Efectivas</p> <p>Nota: En ningún caso el archivo temporal implica esclarecimiento.</p>	Mensual

MODELO ESTANDARIZADO PARA LA INVESTIGACIÓN
Y PERSECUCIÓN DE DELITOS DE HOMICIDIO DOLOSO

Nombre del Indicador	Fórmula	Descripción	Frecuencia del monitoreo
Tasa de condenas	$TC = (Cond / Imp) * 100$	Indica el porcentaje de carpetas con sentencia condenatoria de las carpetas con imputación. Mide el desempeño en juicio. TC = Porcentaje de condenas Cond = Carpetas con sentencia condenatoria Imp = Carpetas con imputación	Cada 3 meses
Tasa de actos urgentes	$AU = (CAU / ET) * 100$	Indica el porcentaje de carpetas abiertas con actos urgentes realizado. AU = Porcentaje de actos urgentes CAU = Carpetas abiertas con informe policial homologado y con descripción de hechos y fotografías en la Escena del crimen o del hallazgo ET = Entradas totales que se refiere al total de carpetas abiertas	Cada 3 meses
Tasa de planes de investigación	$PI = (CPI / EF) * 100$	Indica el porcentaje de entradas efectivas (homicidios) que cuentan con plan de investigación. PI = Porcentaje de entradas efectivas con planes de investigación CPI = Carpetas con plan de investigación EF = Entradas efectivas	Cada 3 meses
Tasa de archivos temporales	$AT = (CAT / EF) * 100$	Indica el porcentaje de entradas efectivas que fueron archivadas temporalmente. De acuerdo con el modelo, este indicador muestra si esta mala práctica ha disminuido. AT = Porcentaje de archivos temporales CAT = Carpetas con archivo temporal EF = Entrada efectiva	Cada 6 meses



Nombre del Indicador	Fórmula	Descripción	Frecuencia del monitoreo
Tasa de reactivación de archivos temporales	$\text{RAT} = \frac{\text{CRAT}}{\text{CAT}} * 100$	<p>Indica el porcentaje de carpetas con archivos temporales que fueron reactivadas</p> <p>RAT = Porcentaje de carpetas reactivadas</p> <p>CRAT = Carpetas reactivadas</p> <p>CAT = Carpetas con archivo temporal</p>	Cada 6 meses
Tasa de archivos temporales con actos de investigación	$\text{ATAI} = \frac{\text{CATAI}}{\text{CAT}} * 100$	<p>Indica el porcentaje de carpetas con archivos temporales donde se realizaron actos de investigación</p> <p>ATAI = Porcentaje de carpetas con archivos temporales donde se realizaron actos de investigación</p> <p>CATAI = Carpetas con archivos temporales donde se realizaron actos de investigación</p> <p>CAT = Carpetas con archivo temporal</p>	Cada 6 meses
Tasa de reparaciones	$\text{AR} = \frac{\text{CAR}}{\text{Cond}} * 100$	<p>Indica el porcentaje de casos con sentencia condenatoria con acuerdos reparatorios respecto de las condenas.</p> <p>AR = Porcentaje de casos con sentencia condenatoria con acuerdos reparatorios</p> <p>CAR = Carpetas con sentencia condenatoria con acuerdos reparatorios</p> <p>Cond = Casos con sentencia condenatoria</p>	Cada 6 meses

Fuente: elaboración propia, para fines del programa.

Además de los indicadores incluidos en la tabla anterior, se propone registrar los siguientes datos de forma anual: número de actos de investigación de campo por carpeta y promedio; número de actos de investigación de gabinete por carpeta y promedio; número de carpetas con solicitudes de labores de análisis que tengan análisis incluidos número de carpetas con solicitudes de labores de análisis; número de acuerdos reparatorios en sede ministerial; número de consultas de no ejercicio de la acción penal; número de criterio de oportunidad; número de sobreseimiento; número de suspensión condicional del proceso; número de sentencia por procedimiento abreviado del total de sentencias; número de sentencias por juicio oral del total de sentencias; porcentaje de sentencias absolutorias del total de sentencias de procedimiento abreviado y porcentaje de sentencias absolutorias del total de sentencias por juicio oral.

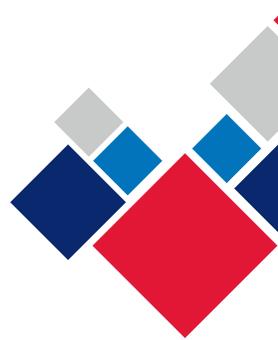
Cabe señalar que cada uno de los indicadores presentados puede calcularse de diferentes maneras. Por ejemplo, la regla de conteo se refiere a la manera en que se enumeran los elementos de las variables que componen cada indicador, lo cual debe hacerse explícito para obtener resultados numéricamente consistentes y comparables. Los indicadores propuestos se definen bajo la regla de conteo de carpetas, por lo que relacionan el número de procesos para los que hubo al menos una actuación y el total de procesos que ingresaron. Además del cálculo de indicadores, se propone recoger información para distinguir entre tipos de casos, con el propósito de que se pueda identificar si existen diferencias en el desempeño. El tipo de variables que se proponen son: flagrancia; tipo de arma: número de víctimas; sexo de la víctima; edad de la víctima; lugar de hallazgo del cuerpo; lugar de ocurrencia de los hechos; pertenencia étnica de la víctima; situación migratoria de la víctima; identidad de género de la víctima; orientación sexual de la víctima, entre otros.

5.3 Indicadores evaluación de calidad de las actividades críticas de la investigación homicidio doloso

Como uno de los objetivos del modelo de investigación es mejorar la calidad de las actuaciones investigativas y judiciales, por lo que se propone una evaluación cualitativa de algunas actuaciones para garantizar que la investigación del homicidio doloso mejora integralmente, no sólo con mayor número de actuaciones sino con actuaciones más idóneas para el esclarecimiento. El seguimiento a la calidad de estas piezas procesales tiene una metodología específica que plantea dos modelos.

- El primero propone reuniones guiadas de discusión de piezas procesales entre pares. Este modelo puede implementarse con menos personal y tiene un componente verbal más intensivo, pero es menos estructurado por lo que el éxito de los resultados depende del compromiso y disciplina de las personas involucrados. También es clave la capacidad de la o el líder de generar confianza y análisis.
- El segundo propone una evaluación independiente de las piezas procesales a través de una matriz. Este modelo ofrece una valoración más objetiva y estructurada de las piezas procesales, pero requiere personal dedicado a estas tareas. Adicionalmente, puede tener mayor resistencia inicial entre las personas cuyas piezas procesales sean valoradas.

Las piezas procesales que se sugiere incluir en este seguimiento de calidad representan el trabajo de las diferentes personas integrantes de los equipos, lo cual permite valorar, pensar y replantear el trabajo de todas aquellas personas que contribuyen al esclarecimiento de los homicidios dolosos. No obstante, se puede considerar una implementación



gradual en la que se empieza con una pieza procesal relevante y se vayan incorporando las demás a medida que se va ganando capacidad de análisis. Las piezas procesales que se propone observar son las siguientes:

- Teoría del caso-Planes de investigación
- Escrito de acusación
- Informe policial homologado
- Informe con descripción de hechos y fotografías en la escena del crimen o del hallazgo
- Informes de análisis

Primer modelo: reuniones de calidad guiadas

Esta selección busca incluir piezas relevantes que involucraran diferentes momentos del proceso y funcionarios o funcionarias de diferentes roles y especialidades en la investigación del homicidio doloso. El modelo de reuniones guiadas tiene dos momentos relevantes. En el primero, se realiza la valoración de las piezas procesales relevantes y se califica su calidad de acuerdo con la matriz de calificación por parte de la o el funcionario que realizó la pieza procesal. En la segunda etapa estas valoraciones son compartidas entre pares con la finalidad de identificar lecciones aprendidas y oportunidades de mejora que enriquezcan la investigación del homicidio doloso. Las etapas del proceso son las siguientes.

- Envío de piezas procesales: Cada una de las personas responsables de la elaboración de las piezas procesales cuya calidad será valorada en esta actividad, deberá enviar en la primera semana del mes un listado con las piezas procesales relevantes que elaboró durante el mes anterior, adjuntando las piezas procesales.

- Selección de las piezas procesales a revisar: La selección de las piezas procesales que se revisarán la deberá realizar la o el líder del proceso.
- Reparto: Las piezas procesales se asignarán a quien la elaboró y la cantidad de piezas procesales asignadas dependerá del tiempo disponible de para este ejercicio.
- Aplicación de la matriz: Los y las evaluadoras aplicarán la matriz de acuerdo con los parámetros establecidos para cada categoría.
- Convocatoria a mesa de trabajo: La convocatoria a mesas de trabajo se puede hacer con la periodicidad que se considere apropiada, pero deberían realizarse al menos tres en el año. Se deben especificar las piezas procesales que se van a discutir para que las personas responsables puedan prepararse.
- Realización de mesa de trabajo: La mesa de trabajo es el momento más importante del proceso pues es aquel en el que ocurre el diálogo alrededor de las piezas procesales.
- Acta: De cada reunión se debe elaborar un acta que deberá ser distribuida entre las y los asistentes.

Segundo modelo: evaluación independiente

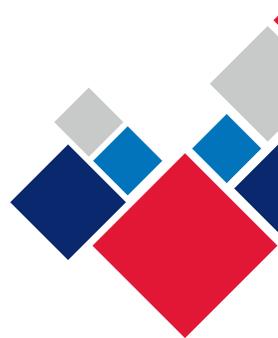
- Esta selección busca incluir piezas relevantes que involucraran diferentes momentos del proceso y funcionarios o funcionarias de diferentes roles y especialidades en la investigación del homicidio doloso. No obstante, se puede considerar una implementación gradual en la que se empieza con una pieza procesal relevante y se vayan incorporando las demás a medida que se va ganando capacidad de análisis.

MODELO ESTANDARIZADO PARA LA INVESTIGACIÓN
Y PERSECUCIÓN DE DELITOS DE HOMICIDIO DOLOSO

- Envío de piezas procesales: Cada una de las personas responsables de la elaboración de las piezas procesales cuya calidad será valorada en esta actividad, deberá enviar en la primera semana del mes un listado con las piezas procesales relevantes que elaboró durante el mes anterior, adjuntando las piezas procesales.
- Selección de las piezas procesales a revisar: La selección de las piezas procesales que se revisarán la deberá realizar el o la líder del proceso. La metodología aplicada dependerá del volumen de piezas procesales.
- Reparto: Las piezas procesales se asignarán a la(s) o el(los) evaluador(es) independientes sin especificar quién elaboró cada pieza procesal. La cantidad de piezas procesales asignadas dependerá del personal y el tiempo disponible de cada uno para este ejercicio.
- Aplicación de la matriz: Las y los evaluadores aplicarán la matriz de acuerdo con los parámetros establecidos para cada categoría.
- Producción de informe: A partir de la información diligenciada en la matriz se deberá producir un informe breve que muestre las principales conclusiones del ejercicio a partir de la agregación de datos y su análisis.
- Convocatoria a mesa de trabajo: La convocatoria a mesas de trabajo se puede hacer con la periodicidad que se considere apropiada, pero deberían realizarse al menos tres en el año. La convocatoria debe incluir el informe.
- Realización de mesa de trabajo: La mesa de trabajo es el momento más importante del proceso pues es aquel en el que ocurre el diálogo alrededor de las piezas procesales.
- Acta: En cada reunión se debe elaborar un acta que deberá ser distribuida entre las y los asistentes.

Para cada una de las piezas procesales, se propone generar un formulario para evaluar la calidad a partir de las siguientes categorías:

- **Planes de investigación:** Número del proceso; Actuación procesal; Fecha de la actuación procesal; Responsable (s) de la actuación; Breve resumen del caso; ¿Cuántas hipótesis plantea el plan de investigación?; ¿Las hipótesis del caso son genéricas o tienen en cuenta los hechos del caso?; ¿Las hipótesis formuladas tienen en cuenta las pruebas practicadas previamente?; y ¿Cuántos actos de investigación propone el plan?; ¿Los actos de investigación incluidos son genéricos o tienen en cuenta los hechos del caso?; ¿Las pruebas incluidas en el plan están relacionadas con las hipótesis de investigación?; ¿Hay actos de investigación necesarios que no hayan sido incluidos?; ¿Identifica errores graves en el plan de investigación?; y ¿Cree que hay lecciones aprendidas importantes de este acto u oportunidades para hacerlo mejor?
- **Escrito de acusación:** Número del proceso; Actuación procesal; Fecha de la actuación procesal; Responsable (s) de la actuación; Breve resumen del caso; ¿En la acusación se pueden identificar claramente los delitos de los que se acusa?; ¿La acusación está relacionada con los hechos del caso?; ¿Se relacionan expresamente los medios probatorios para sustentar los delitos acusados?; ¿La acusación es clara?; ¿Hay pruebas, hechos o delitos importantes que no hayan sido incluidos?; ¿Identifica errores graves en el escrito de acusación?; y ¿Cree que hay lecciones aprendidas importantes de este acto u oportunidades para hacerlo mejor?
- **Informe Policial Homologado:** Número del proceso; Actuación procesal; Fecha de la actuación procesal; Responsable(s) de la actuación; Breve resumen del caso; ¿El informe Policial Homologado narra los hechos



relacionados con el homicidio de manera clara?; ¿Cuántos hallazgos relaciona el Informe Policial Homologado?; ¿Los hallazgos relacionados son coherentes con el relato de los hechos?; ¿Hay pruebas, hechos o delitos importantes que no hayan sido incluidos?; ¿Identifica errores graves en el Informe Policial Homologado? y ¿Cree que hay lecciones aprendidas importantes de este acto u oportunidades para hacerlo mejor?

- **Informe de hechos y fotografías:** Número del proceso; Actuación procesal; Fecha de la actuación procesal; Responsable(s) de la actuación; Breve resumen del caso; ¿El Informe con descripción de hechos y fotografías en la Escena del crimen o del hallazgo narra los hechos relacionados con el de manera clara?; ¿El informe incluye fotografías?; ¿Cuántas fotografías se incluyen?; ¿Las fotografías son relevantes conforme a los hechos narrados?; ¿Las fotografías son nítidas?; ¿Considera que se omitieron hechos o se dejaron de fotografiar aspectos importantes del caso?; ¿Identifica errores graves en el Informe Policial Homologado?; y ¿Cree que hay lecciones aprendidas importantes de este acto u oportunidades para hacerlo mejor?
- **Informe de análisis:** Número del proceso; Actuación procesal; Fecha de la actuación procesal; Responsable (s) de la actuación; Breve resumen del caso; ¿El informe de análisis tienen en cuenta los hechos u pruebas del caso?; y ¿El informe de análisis responde a la pregunta de análisis planteada?; ¿El informe de análisis es claro?; ¿El informe de análisis contribuye a contextualizar o esclarecer el caso?; ¿Considera que se omitieron hechos o pruebas importantes del caso en el informe de análisis?; ¿Identifica errores graves en el plan de investigación?; y ¿Cree que hay lecciones aprendidas importantes de este acto u oportunidades para hacerlo mejor?



5.4 Centro de operación de la implementación del modelo de investigación y persecución del delito de homicidio doloso

El Centro de Operación tiene como objetivo acompañar la implementación del modelo de investigación y persecución del homicidio doloso a través de la operación colaborativa de las instituciones. Los objetivos específicos del Centro de Operación son:

- Validar la aplicabilidad del modelo en cuanto al logro de objetivos.
- Validar la aplicabilidad del modelo en cuanto a factibilidad práctica.
- Identificar los componentes críticos para la intervención.
- Verificar la eficacia y pertinencia de los instrumentos, protocolos y herramientas diseñados.

- Identificar las variables de interés y operacionalizar la medición de ellas.
- Identificar elementos objetivos para ajustar la intervención con la finalidad de mejorar los procesos de investigación y persecución de los delitos.
- Identificar la posibilidad de profundizar la intervención a través de ampliar su cobertura geográfica o su aplicabilidad en otros ámbitos.

El Centro de Operación se integrará por dos perfiles que fungen como coordinaciones con las y los operadores internos y como canal de información hacia el grupo que brindan el acompañamiento. Los dos perfiles del Centro de Operación deben tener liderazgo, conocimiento de la institución y disponibilidad de tiempo completo para las labores de organización y comunicación. Además, deben de tener capacidad para el registro, sistematización, integración, análisis y reporte de información.



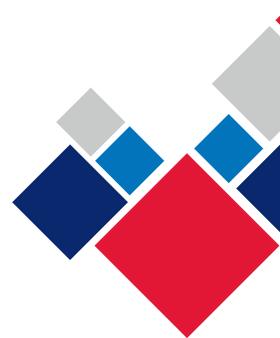
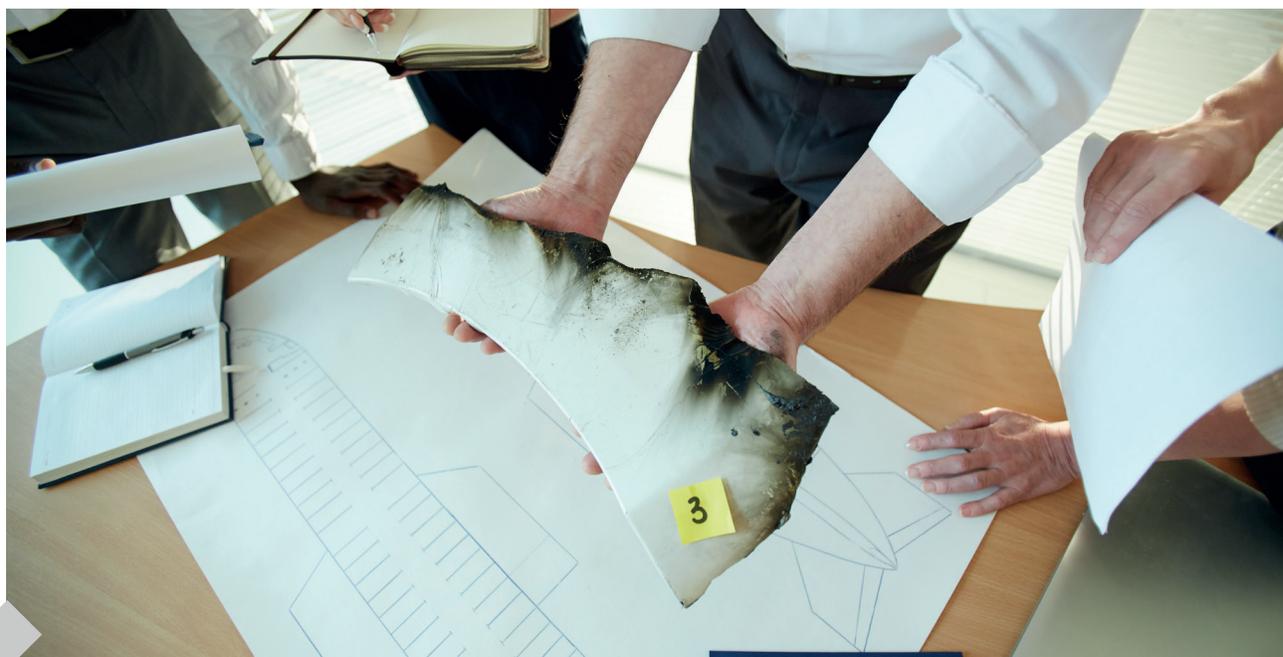


Tabla 8. Perfiles y funciones en el proceso de observación

Adscripción		Perfil	Funciones
Centro de Operación	Perfil A	<ul style="list-style-type: none">• Perfil cuantitativo	<ul style="list-style-type: none">• Recopilación diaria de la información registrada por parte de las y los operadores• Validación de información• Procesamiento de información y análisis• Integración de la agenda de la reunión de seguimiento• Integración del reporte y sus anexos
	Perfil B	<ul style="list-style-type: none">• Perfil cualitativo	<ul style="list-style-type: none">• Recopilación diaria de la información registrada por parte de las y los operadores• Validación de información• Procesamiento de información y análisis• Actualización de la bitácora de incidencias• Integración de la agenda de la reunión de seguimiento• Integración del reporte y sus anexos• Registro de las observaciones y recomendaciones de mejora

Fuente: elaboración propia, para fines del programa.



MODELO ESTANDARIZADO PARA LA INVESTIGACIÓN Y PERSECUCIÓN DE DELITOS DE HOMICIDIO DOLOSO

Los pasos a seguir para la puesta en marcha y operación del Centro de Operación son:

Etapa 1: Pre-implementación

1. Ajuste de los instrumentos para la recolección de información
2. Sensibilización sobre el mecanismo de observación de procesos y evaluación de impacto
3. Capacitación a los Perfiles A y B del Centro de Operación
4. Integrar un compendio de los documentos (procesos, encuesta, etc.)

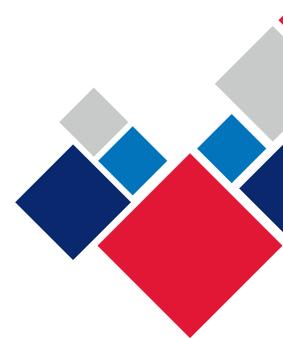
Etapa 2: Implementación

1. Ajuste de los instrumentos para la recolección de información
2. Sensibilización sobre el mecanismo de observación de procesos y evaluación de impacto
3. Capacitación a los Perfiles A y B del Centro de Operación
4. Reuniones semanales para la observación de procesos y evaluación de impacto
5. Registro de recomendaciones emitidas, analizadas e implementadas

Etapa 3: Ajuste final de recomendaciones, manuales protocolos y guías

1. Reporte final de los resultados de la observación de procesos y evaluación de impacto





6. IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DEL MECANISMO DE PARTICIPACIÓN DE SOCIAL

Para la implementación del mecanismo de participación social se propone implementar una serie escalonada de acciones de política pública que permitan activar de forma ordenada y secuencial los elementos del mecanismo. Esta implementación se debe realizar a partir de una planificación detallada que guíe la puesta en marcha y permita observar y acompañar la ejecución de acciones previstas.

Esta metodología de implementación por fases, incluida una experimental, es recomendable por la innovación que supone el mecanismo de participación social para la operación de las instituciones de procuración de justicia tanto en sus procesos de trabajo como en la creación de roles específicos. El mecanismo de implementación en fases supone dividir en fases cada etapa de implementación y realizar un análisis y comprobación del funcionamiento de cada una de las fases al concluir las, antes de pasar a la siguiente, detectando así los posibles errores y corrigiéndolos antes de avanzar. Así, se puede relacionar cada una de las etapas de implementación con la anterior para considerar los elementos que se deben mantener o modificar para un adecuado funcionamiento del mecanismo. La implementación del mecanismo de participación social de forma escalonada les permite a las instituciones organizar de mejor forma las acciones de implementación; adquirir de forma paulatina experiencia; dar seguimiento de forma sencilla; tener claridad de los objetivos desde el comienzo del proyecto; y encontrar y solucionar de forma eficiente los problemas.

La implementación por fases permite que se implemente una reingeniería más general de la investigación sin afectar la validez de la evaluación de las actividades de mecanismo de participación social. Esto es cierto siempre y cuando la

implementación de las acciones distintas a este mecanismo se dé bajo una regla de asignación de casos independiente de otras intervenciones. Bien podría ser que este conjunto de acciones distintas al mecanismo de participación social se dé a todos los casos, indistintamente de si es del grupo de tratamiento o del grupo de control del experimento.

6.1 Diseño experimental para la implementación del mecanismo de participación social

Para llevar a cabo la implementación y evaluación del mecanismo de participación social es necesario definir un modelo experimental que permita administrar y afrontar los retos de la puesta en marcha y superar el problema fundamental de la inferencia causal. Así, a través de un experimento controlado, se pueden afrontar diversos riesgos, como el de asignación aleatoria. El universo de lo descrito como mecanismo de participación social incluye aspectos que, por consideraciones éticas y/o legales, no pueden ser asignados aleatoriamente. Acciones mínimas de protección, asistencia, no revictimización y reparación del daño no pueden ser negadas a un grupo particular de casos. Entonces, para efectos experimentales se deben definir el conjunto de acciones que serán dadas al grupo de tratamiento y negadas al grupo de control que no revistan un dilema ético o legal, y que a la vez sean componentes importantes susceptibles de influir el éxito del proceso. Igualmente, se recomienda que las acciones de tratamiento no dependan de las y los funcionarios, pues existe el riesgo de que se interprete la intervención como una orden de prestar unos servicios a unas personas y abstenerse de hacerlo

MODELO ESTANDARIZADO PARA LA INVESTIGACIÓN Y PERSECUCIÓN DE DELITOS DE HOMICIDIO DOLOSO

respecto de otras. Otro reto de la fase experimental se refiere a la necesidad de definir con precisión las acciones que hacen parte de la intervención. Al respecto, se propone acotar las acciones respecto de víctimas y eventuales personas testigos, y, además, excluir las labores específicas de protección a colaboradores y colaboradas de la justicia.

Sobre la unidad de análisis, para la fase experimental se definió que la unidad de aleatorización deben ser los casos de homicidio y no equipos de funcionarios y funcionarias. De esta manera, se garantiza que cada persona o grupo de personas funcionarias tenga casos en estatus de tratamiento y en estatus de control. Así, la comparación entre estos dos grupos sería válida para evaluar el efecto, pues las características de las y los encargados de la investigación en cada grupo son en promedio iguales. Otra característica a tener en cuenta para esta evaluación es la referente a la cantidad de observaciones suficientes para asegurar la validez estadística y la aleatorización estratificada en características básicas del homicidio doloso.

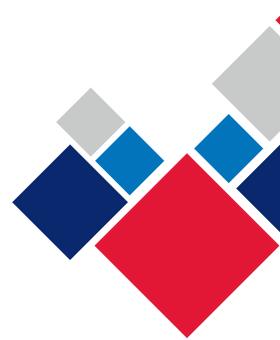
Una vez definidos los casos de homicidio doloso como unidad de aleatorización, deben reconocerse y prever los riesgos derivados de que una misma persona funcionaria atienda casos de tratamiento y casos de control. El principal problema que se puede afrontar es que el estatus de tratamiento de un caso afecte el desempeño en otro. Esto se evidenciaría, por ejemplo, cuando una persona funcionaria tiene simultáneamente a cargo un caso de homicidio doloso en donde se implementan acciones del mecanismo de participación social dedique más tiempo a estos casos que a los del grupo de control, lo que podría llevar a concluir que el mecanismo sirvió porque el grupo de tratamiento registró mayor éxito que el grupo de control, pero en realidad este resultado obedece, al menos en parte, a un menor tiempo dedicado en el grupo de control afectando su desempeño. Para sopesar este riesgo, se requiere que sean roles adicionales y específicos los que implementen las acciones contempladas en el mecanismo de participación social.

Teniendo todo lo anterior en cuenta, se propone hacer una aleatorización con los siguientes pasos:

1. Al llegada de un caso de homicidio, transferir información a equipo implementador o de asesoría, quienes contestan si se trata de un homicidio de control o tratamiento, asegurando una asignación aleatoria de los casos.
2. Condicional al resultado de la aleatorización, se solicita al equipo de investigación que aplique las acciones contempladas como mecanismo de participación social si el caso de homicidio se etiquetó en estatus de tratamiento, y que se opere de la manera usual en caso contrario.
3. Proceder con el caso según lo indicado por el equipo implementador.

6.2 Información administrativa para la evaluación del mecanismo de participación social

El mecanismo de participación social en la investigación y persecución del delito de homicidio doloso pretende mejorar el acceso y participación de personas testigos, víctimas y enlaces comunitarios en las diferentes etapas del proceso de investigación de homicidios dolosos. El mecanismo busca garantizar condiciones de asistencia, no revictimización y reparación del daño. Esta iniciativa, es transversal a todo el proceso de investigación, con componentes en varias etapas claves del proceso. En su inicio, identifica víctimas directas, indirectas, potenciales; personas testigos y enlaces comunitarios, brindándoles la atención necesaria. En el intermedio, proporcionando información del seguimiento de la investigación a los implicados en la misma. En la última etapa, prepara víctimas y personas testigos para las audiencias y juicios. La idea de construir



mejores relaciones con víctimas y quienes fungen como testigos durante la investigación del homicidio doloso se fundamenta en dos indicadores de éxito centrales para la persecución penal.

En primer lugar, puede mejorar los niveles de éxito procesal de las investigaciones y judicializaciones de homicidios dolosos. Las víctimas que sienten una mayor y mejor atención de parte de las autoridades penales pueden tener una mayor proclividad por colaborar ofreciendo información relevante y queriendo participar como personas testigos en un eventual juicio. Una dificultad que tienen las instituciones es conseguir información, incluso hipótesis básicas sobre las razones del crimen y posibles personas sospechosas que guíen las pesquisas, es la reticencia de familiares y amistades de las víctimas para compartir lo que saben.

En ocasiones, esto puede deberse al miedo –sobre todo cuando se trata de homicidios relacionados con crimen organizado–, o simplemente a la manera formalista, poco personal y empática con que las autoridades interactúan con dichos familiares y eventuales personas testigos. Por lo anterior, una mejor relación entre la Fiscalía y agentes de policía judicial, y familiares y eventuales personas testigos puede incrementar la información investigativa útil, y la cantidad y calidad de evidencia que puede ser expuesta en juicio en un proceso de homicidio doloso. Ello puede ser de especial relevancia en casos de homicidio doloso común, en que familiares y amistades pueden fácilmente tener conocimientos sobre el móvil y los sospechosos del crimen.

En consecuencia, el primer ámbito de observación se refiere a la capacidad de recopilación, manejo y armonización de los datos, ya que los efectos de las acciones del mecanismo van más allá de la posible mejora en las tasas de imputación y otros resultados de la investigación intermedios o finales (calidad evidencia, demora de proceso, tasas de condenas, etc.). Esto implica, por un lado, que además de los datos administrativos sobre tiempos y tasas de condena, evidenciarecolectada, etc., debarecopilarse información, en línea de base y en seguimiento,

de las víctimas y de las y los testigos. En esta etapa también se debe sistematizar la información básica que se tenga del caso de forma inmediata y emplearla para incorporar una estratificación automática en el proceso de aleatorización. Esta información debe ser aquella que se recibe en el momento de la recepción inicial del caso, con la información básica que normalmente proviene de la o el primer respondiente o de quien llama a reportar la posible ocurrencia de un homicidio. Puede incluso ser información que todavía no ha sido registrada en la carpeta de investigación. Esta información puede incluir:

- Sexo de la(s) víctima(s).
- Municipio de intervención o hallazgo.
- Lugar de intervención o de hallazgo.
- Cantidad de víctimas.
- Utilización de, o heridas aparentes iniciales referentes a, arma de fuego, arma blanca u objeto contundente.
- Ubicación del cuerpo de la víctima en el espacio público (calle o parque, por ejemplo), establecimiento público (bar, restaurante, oficina, por ejemplo) o un lugar de residencia.

6.3 Información de percepción para la evaluación del mecanismo de participación social

Otro indicador de éxito de la implementación del mecanismo de participación social se refiere al grado de satisfacción de las víctimas, que en este caso es la familia de la víctima directa. La hipótesis es que dicha satisfacción es más alta si existe un mayor esfuerzo de las autoridades por que las víctimas se sientan mejor escuchadas y tratadas durante el proceso de investigación y de eventual judicialización. Sentir que

MODELO ESTANDARIZADO PARA LA INVESTIGACIÓN Y PERSECUCIÓN DE DELITOS DE HOMICIDIO DOLOSO

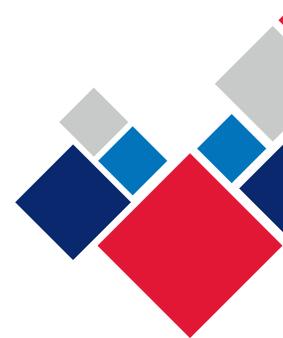
las autoridades se toman en serio su experiencia, y que cuentan con un enlace fácil y directo con quien pueda saber del proceso, puede provocar una diferencia relevante en la satisfacción de las víctimas, que incluso puede operar de forma independiente a si el caso penal fracasa o tiene éxito. Todo ello es relevante, dado que la protección de los derechos de las víctimas es en sí misma parte de la misión de las autoridades penales.

Para este módulo de evaluación, se propone la aplicación de una encuesta específicamente diseñada con el objetivo de recopilar la percepción de las “víctimas indirectas del delito de homicidio doloso que acuden a la Fiscalía, mayores de edad y de sexo indistinto”. Esta encuesta tiene como respondientes potenciales a víctimas directas, víctimas indirectas y testigos/contactos comunitarios, y se compone de los siguientes módulos:

1. Contacto y evaluación de actores del proceso
2. Evaluación del proceso a partir de los paradigmas
3. Disponibilidad y cooperación
4. Resultados
5. Datos demográficos y de contexto

A partir de esta información, en conjunto con la administrativa, se puede calcular los siguientes indicadores de resultados intermedios y finales de la investigación:

- Diligencias mínimas de investigación: Índice construido como un promedio que indica si se completaron o no unas acciones mínimas. Como ejemplo, este conjunto de acciones puede ser el siguiente: búsqueda y recuperación de evidencia material, fotografías, examen del cadáver, documentación de la escena del crimen, entre otras.
- Acciones forenses: Índice construido como un promedio que indica si se completaron o no acciones forenses. Como ejemplo, puede incluir: análisis balístico, búsqueda y análisis de documentos, topografía de la escena del crimen, documentación de huellas dactilares, almacenamiento digital y análisis informático, ubicación de personas de interés e identificación a través de fotos, componentes de análisis físicos y químicos, entre otras.
- Número de órdenes de entrevista: Número de órdenes emitidas por las y los fiscales a las y los detectives para realizar entrevistas.
- Número de órdenes de identificación de la persona sospechosa: Número de órdenes emitidas por los y las fiscales a las y los detectives para localizar a “personas de interés”, por lo general personas testigos o sospechosas.
- Número de personas sospechosas capturadas, según tipo de detención (flagrancia u orden de aprehensión).
- Número de ampliaciones del plazo de cierre de la investigación complementaria: Las asignaciones durante la investigación suelen tener fecha límite y la posibilidad de solicitar ampliaciones. Número de ampliaciones solicitadas.
- Número días de ampliaciones del plazo de cierre de la investigación complementaria: Promedio de días de extensión solicitados.
- Número días de retraso tras el de cierre de la investigación complementaria: Número de días posteriores a la fecha límite que las acciones de investigación.
- Casos con escrito de acusación: Casos con audiencia, o texto formal de acusación, dependiendo de la normatividad vigente. En un indicador, puede compararse con entradas efectivas, o con casos con imputación.



- Casos con sentencia (condenatoria o absolutoria): Casos con sentencia condenatoria. En un indicador, puede compararse con entradas efectivas, casos con imputación o casos con acusación.
- Acciones de atención a víctimas: Porcentaje de tiempo que invierten las y los investigadores en atención a víctimas en una semana de trabajo corriente.
- Medidas de satisfacción de víctimas con proceso penal: Índice construido a partir de encuestas a familiares de víctimas, que miden el nivel de satisfacción con servicios de justicia penal.
- Medidas de cumplimiento de servicios a víctimas: Índice construido a partir de encuestas sobre la experiencia de los familiares de víctimas, sobre los servicios recibidos por el funcionamiento de policía o fiscalía.
- Medidas sobre percepción de víctimas sobre autoridades públicas: Índice construido a partir de encuestas a familiares de víctimas, sobre su percepción de diferentes autoridades públicas.
- Medidas de intención de víctimas de colaborar con actuaciones procesales posteriores: Índice construido a partir de encuestas a familiares de víctimas, sobre su ánimo de colaborar en la investigación y participar en procedimientos judiciales.
- Variables de distinción entre tipos de caso: características de la víctima, arma utilizada, existencia o no de flagrancia, homicidio doloso común o de alto impacto, número de víctimas, lugar y hora de ocurrencia del hecho, y tantas otras circunstancias del caso que puedan recopilarse con información administrativa.
- Casos cerrados sin homicidio: Casos en los que la o el Fiscal del Ministerio Público

concluye formalmente que no hubo un homicidio, de acuerdo con normas procesales vigentes.

- Casos cerrados por otras razones: Casos en los que la o el Fiscal del Ministerio Público cierra formalmente las investigaciones, por decisiones adicionales a las mencionadas en la variable anterior.
- Imputación: Casos en que al menos una persona sospechosa es vinculada formalmente al proceso, de acuerdo con normatividad vigente. En un indicador, puede compararse con entradas efectivas, es decir, noticias criminales menos casos cerrados sin homicidio.
- Días hasta la acusación: Para los casos con persona imputada, días desde la noticia criminal hasta la acusación.



7. RECOMENDACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN

La atención del fenómeno criminal de homicidio doloso desde una perspectiva de política pública requiere un conjunto de acciones organizadas y estructuradas que consideren el contexto en el que se desarrolla el fenómeno criminal e incluyan una diversidad de métodos orientados a la solución de problemas concretos. Con este propósito se han desarrollado lineamientos base para reestructurar la investigación del homicidio doloso a partir de paradigmas que deben observarse de forma transversal a todo el proceso. De esta forma se mejorará el proceso de investigación y se abonará al desarrollo de políticas de persecución penal organizadas y planificadas que hagan uso eficiente de los recursos y maximicen el beneficio social.

7.1 Marco normativo y regulatorio

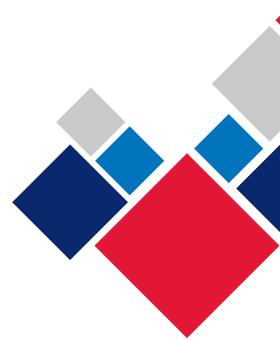
- **Marcos regulatorios claros:** Un marco regulatorio claro y que contemple a las unidades especializadas en la investigación del delito es esencial para el reconocimiento y sustento jurídico de las competencias y distribución de casos de dichas unidades. Sobre todo, en donde la Fiscalía cuente con dos o más unidades especializadas que se encarguen de la investigación del mismo fenómeno criminal, pero con diferentes enfoques (delito de homicidio doloso y delitos de homicidio doloso de alto impacto, por ejemplo).
- **Coordinación institucionalizada:** La coordinación entre la Fiscalía con otros actores involucrados en la investigación del delito, como las instituciones de seguridad pública, debe sustentarse en acuerdos normativos institucionalizados que aseguren actuaciones mínimas de coordinación operativa entre los diferentes intervinientes para el intercambio de información como datos de prueba en tiempo real.

- **Lineamientos para planes de investigación estructurados:** Es necesario contar con lineamientos normativos que promuevan un mejor desarrollo de planes de investigación debidamente estructurados por parte de las y los Fiscales del Ministerio Público y demás intervinientes en la investigación.

7.2 Organización

- **Organización para el seguimiento continuo de los casos:** Se recomienda que la atención de los casos sea asignada a una sola Fiscalía Especializada y a una o un solo Fiscal del Ministerio Público desde el inicio de la investigación hasta la resolución del caso. Adicionalmente, es necesario crear una estructura operacional para la designación equitativa de casos entre los equipos multidisciplinarios que desarrollan los actos de investigación; las reuniones periódicas para definir hipótesis y líneas de investigación; así como la construcción de la teoría del caso. Los equipos multidisciplinarios deben tener como objetivo el esclarecimiento del tipo penal en su fase investigativa y la resolución del caso a través de una sentencia obtenida en procedimiento abreviado o juicio oral.
- **Trabajo colaborativo entre Fiscales del Ministerio Público:** Los equipos multidisciplinarios deben conformarse por un conjunto de profesionales con diversas especialidades (personal médico legista, policía de investigación, policía con capacidades para procesar, personal de periciales en diversas especialidades y la o el Fiscal del Ministerio Público). Estos equipos multidisciplinarios y el resto de las y los Fiscales del Ministerio Público de una misma Unidad





deben colaborar para compartir herramientas y conocimientos que mejoren la persecución y el esclarecimiento del fenómeno criminal.

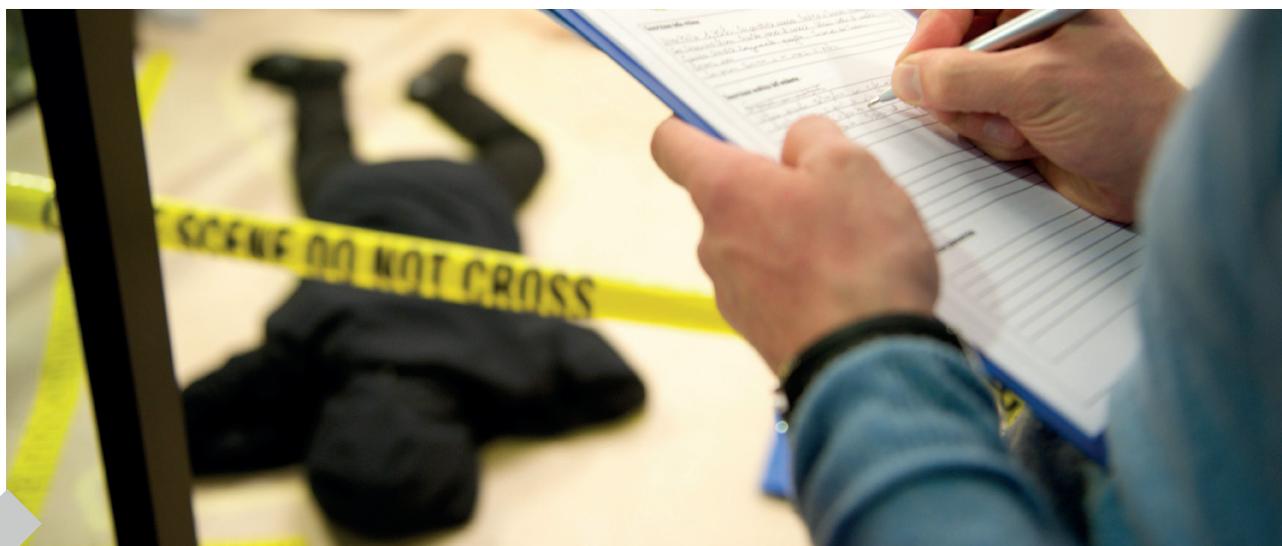
7.3 Personal

- **Capacitación especializada en el tipo de delito:** El adecuado proceso de investigación requiere de Fiscales del Ministerio Público con especialización, capaces de abordar casos con diversos grados de complejidad. Por tal motivo, son indispensables que las unidades de profesionalización de la Fiscalía desarrollen actividades de capacitación multidisciplinarias que permitan la adquisición de capacidades, conocimientos y destrezas técnicas y operativas. Igualmente, la capacitación de las y los policías de investigación es trascendental, pues son responsables de coordinar al equipo multidisciplinario en la escena del crimen, así como de procesar y preservar indicios.
- **Evaluación continua:** A la par de las capacitaciones especializadas, es recomendable que los conocimientos y habilidades adquiridas por las y los Fiscales del Ministerio Público sean evaluadas de forma periódica, con el propósito de detectar áreas de oportunidad y fortalecer las capacidades de investigación.

- **Servicio Profesional de Carrera:** El servicio profesional permite introducir lineamientos estratégicos en el proceso de selección y administración del personal de la Fiscalía para garantizar las aptitudes y competencias de los intervinientes en el proceso de investigación.

7.4 Proceso de investigación del delito

- **Estandarización de diligencias mínimas para la investigación:** Se recomienda la realización estandarizada de diligencias mínimas de investigación con el objetivo de demostrar el hecho delictivo y la responsabilidad de las personas imputadas. Estas diligencias estandarizadas como “mínimas” constituyen un primer paso para la homologación de criterios de actuación y la generación de protocolos de investigación especializados en el delito de homicidio doloso. Cabe destacar que las diligencias mínimas también buscan disminuir el uso del criterio de archivo temporal. Estas diligencias deben contemplar, también, la generación de lineamientos normativos que promuevan un mejor uso de planes de investigación debidamente estructurados por parte de las y los Fiscales del Ministerio Público y demás intervinientes en la investigación.



MODELO ESTANDARIZADO PARA LA INVESTIGACIÓN Y PERSECUCIÓN DE DELITOS DE HOMICIDIO DOLOSO

- **Protocolos para actos de investigación:** Es necesario contar con manuales, protocolos o planes de investigación en los que se definan las hipótesis o líneas de investigación encaminados al esclarecimiento del fenómeno criminal. Dentro de los planes de investigación es necesario detallar a las y los funcionarios responsables de los actos de investigación para facilitar un adecuado seguimiento de la realización de diligencias e incorporación de información útil para la toma de decisiones.

Es fundamental que los manuales, protocolos o planes de investigación incorporen el enfoque diferenciado de género de forma transversal en la investigación cuando se involucre a personas que pertenezcan a algún grupo en situación de vulnerabilidad. Igualmente, deben erradicar los estereotipos de género; integrar el concepto como el de “parte ofendida”; y establecer parámetros de actuación para la solicitud de una reparación integral del daño.

- **Planes de investigación:** Los planes de investigación permiten formular las hipótesis del caso; desarrollar las líneas de investigación; identificar a las personas responsables de la ejecución de actos procesales; y documentar las actuaciones de los y las intervinientes.

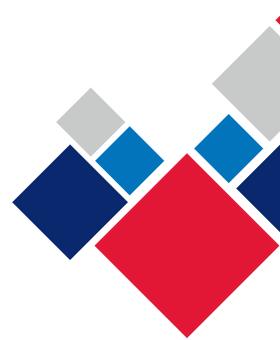
Desde la perspectiva de género e inclusión, los planes, líneas y actos de investigación deben incorporar el enfoque de derechos humanos, género e interseccionalidad de forma transversal y aplicar un enfoque diferenciado cuando así se requiera.

- **Política de Persecución Penal:** La política de persecución penal permite organizar y planificar los recursos disponibles de la Fiscalía para optimizar las investigaciones y garantizar las actuaciones de las y los Fiscales del Ministerio Público con el propósito de esclarecer los delitos y generar un impacto social positivo. Así, el plan de persecución consiste en un instrumento operativo que establece las políticas de prevención y persecución mediante la definición de acciones concretas orientadas a resultados

observables y medibles. Igualmente, en el Plan se establecen actividades de atención, gestión, investigación y litigación, es decir, abarca todas las directrices del proceso penal, ya que se orienta a los fines previamente establecidos por las políticas de prevención del delito y a criterios de priorización.

7.5 Preparación de audiencias

- **Preparación de personas que fungen como testigo previo a la celebración de audiencias:** Es recomendable que se implementen mecanismos de apoyo para las personas que desahogarán su testimonio en audiencia. Estos mecanismos van más allá de la simple explicación de la metodología de la audiencia y la organización de las salas, pues es indispensable que las personas participantes tengan claridad sobre los objetivos de su participación, la estrategia del Fiscal y los principales puntos o cuestionamientos a los cuales será sometido. Para estas actividades es deseable contar con espacios físicos para el desarrollo de simulaciones de interrogatorios y contrainterrogatorios.
- **Colaboración con personal especializado para su intervención en audiencias:** Durante las audiencias, es posible que se requiera el testimonio o asesoría de personas expertas, sobre todo de criminalistas, médicos legistas, analistas o personal especializado en la atención de víctimas indirectas del delito, entre otros. Así, es necesario desarrollar y consolidar mecanismos de colaboración entre la Fiscalía y el personal especializado, con el fin de alentar su participación.
- **Organización de la información para eficientar el desempeño del Fiscal durante las audiencias:** Las y los Fiscales del Ministerio Público deben contar con herramientas que faciliten la ubicación de los datos relevantes para cada momento procesal (etapa inicial, intermedia o de juicio oral) durante el desarrollo de las audiencias.



7.6 Investigación proactiva

- **Generación de insumos de inteligencia:** Se recomienda fortalecer las Unidades de Análisis Criminal de las Fiscalías, con el objetivo de mejorar la generación de insumos de inteligencia y ampliar el conocimiento sobre el desplazamiento geográfico y temporal del delito; la concentración en puntos específicos; la existencia de redes criminales; y la evolución del fenómeno criminal.
- **Implementación de bases de datos adecuadas para la investigación:** Se recomienda que las Unidades de Investigación cuenten con bases de datos y mecanismos de recopilación de información que les permitan consolidar y analizar información relativa a los casos investigados. Estas bases de datos deberán contener como mínimo: 1) información general relacionada con las carpetas de investigación de los casos; 2) número y tipo de diligencias policiales y periciales ordenadas; 3) el tipo de armas utilizadas en la comisión del delito; 4) productos de inteligencia; y 5) evaluaciones de riesgos, entre otros elementos.

Asimismo, se recomienda la elaboración de lineamientos o manuales de operación que establezcan los parámetros que deberán contener dichas bases de datos como son el rango temporal del registro, la identificación de la persona o unidad responsable y fechas de actualización, etc.

7.7 Uso de medios de comunicación

- **Comunicación efectiva entre operadores:** La comunicación informal, a través del uso de aplicaciones de mensajería instantánea, es un

componente central del trabajo colaborativo entre las y los operadores que se involucran en la investigación del delito. A través de estas vías informales se agiliza la comunicación y la realización de diligencias de investigación, a la vez que permite a las y los Fiscales del Ministerio Público mantener un contacto cercano con el resto de las personas que intervienen en los operativos. Cabe destacar que la comunicación informal no justifica la adecuada documentación de las diligencias en la carpeta de investigación.

- **Lineamientos para el uso de mecanismos de comunicación informales:** El uso de vías formales e informales de comunicación por parte de las y los Fiscales del Ministerio Público debe estar enmarcado en lineamientos o marcos normativos que determinen las situaciones o momentos específicos en los cuales es recomendable utilizar ciertas vías de comunicación. Esto es de mayor relevancia para el uso de vías de comunicación informales, las cuales deben ser seguras y privadas.

7.8 Instalaciones y equipo

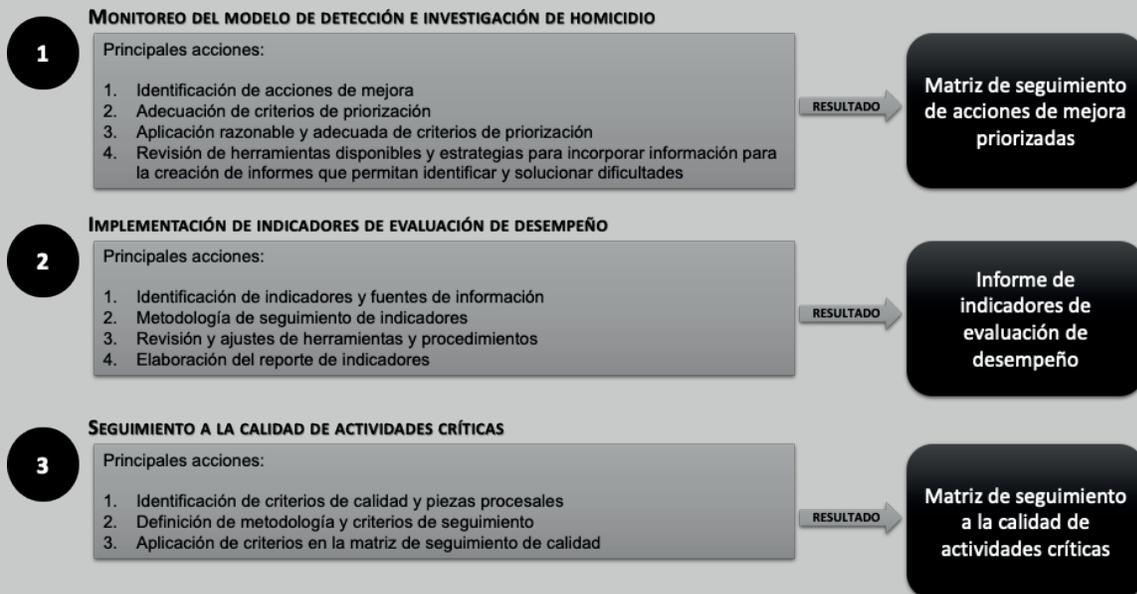
- **Instalaciones adecuadas para las unidades de investigación:** Las unidades de investigación involucradas en la investigación del delito deben contar con instalaciones y equipo suficiente para la adecuada realización de sus funciones. Por ello, es recomendable que se garantice la disponibilidad de equipo de cómputo, acceso a internet, mobiliario para el resguardo de las carpetas de investigación e indicios y una sala de reuniones, etc.

8. HISTORIA DE ÉXITO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE INVESTIGACIÓN DEL DELITO DE HOMICIDIO DOLOSO

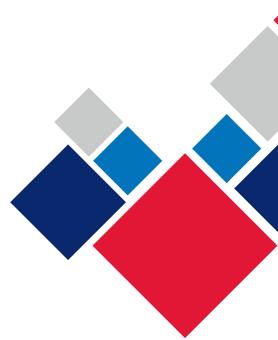
Bases sólidas para la mejorar investigación del homicidio doloso en el estado de Tabasco

Ante el reto de responder de forma eficiente y pronta a la necesidad de esclarecer los homicidios dolosos en Tabasco y a partir de un compromiso institucional con la mejora continua y la calidad de las actuaciones, la Fiscalía Especializada en la Investigación del Homicidio Doloso de Tabasco comenzó la implementación del modelo de investigación y persecución del fenómeno criminal a través de la siguiente ruta crítica:

Figura 3. Ruta crítica de la implementación en Tabasco



Fuente: Elaboración propia para fines del Programa.



Principales características de los resultados de cada proceso:

- La **Matriz de seguimiento de acciones de mejora priorizadas** identifica el paradigma, meta, responsable, periodo de cumplimiento, nivel de avance y dificultades observadas para cada una de las acciones de cambio calificadas como relevantes y viables para avanzar en la implementación del modelo de investigación del homicidio doloso. Así, la Fiscalía Especializada en Investigación del Homicidio Doloso de Tabasco cuenta con una ruta crítica para avanzar en la implementación del modelo de forma ordenada y constante, que, además de permitirles administrar sus esfuerzos, les facilita dar seguimiento efectivo al cumplimiento de metas y, sobre todo, a la resolución de dificultades.
- El proceso de **Implementación indicadores evaluación desempeño** generó como resultado un primer informe de indicadores que contempla 11 indicadores base que optimizan el poder de medición de acuerdo a las capacidades y objetivos institucionales. Además se identificaron otro subconjunto de variables que pueden ser cuantificadas de forma periódica para dar contexto y enriquecer el análisis. Para cada indicador se definió su fórmula, descripción, frecuencia de medición, desagregación y fuente de información.
- El mecanismo de **Seguimiento a la calidad de actividades críticas** tiene como resultado una matriz que permite la revisión de calidad de 1) la teoría del caso-plan de investigación; 2) escrito de acusación; 3) informe policial homologado; 4) informe de descripción de hechos y fotografías en la escena del crimen o del hallazgo; e 5) informes de análisis.

En la etapa de implementación han participado las siguientes áreas de la Fiscalía Especializada en la Investigación de Homicidios Dolosos de Tabasco, a través del trabajo en conjunto de funcionarias y funcionarios claves, participación proactiva, facilitación de insumos, participación en procesos de retroalimentación y aportación de experiencia previa en el uso de herramientas similares para optimizar los procesos.

MODELO ESTANDARIZADO PARA LA INVESTIGACIÓN
Y PERSECUCIÓN DE DELITOS DE HOMICIDIO DOLOSO

Grafica 3. Lista de áreas de la Vicefiscalía de Delitos Comunes/Dirección de Delitos Comunes



Fuente: Elaboración propia para fines del Programa.

Estos procesos en conjunto le han permitido a la Fiscalía Especializada en la Investigación de Homicidios Dolosos de Tabasco contar con una serie de acciones perfectamente definidas para comenzar la implementación de forma ordenada y de acuerdo a las capacidades institucionales, para establecer metas ambiciosas pero factibles de acuerdo a las mejores prácticas de planeación y ejecución de políticas públicas. También se debe señalar que las herramientas y productos alcanzados durante este periodo de implementación le permiten, en el corto plazo, a la institución mejorar sus registros, homologar procesos, incentivar buenas prácticas y generar insumos para la toma de decisiones informadas en materia de gestión de los casos. Por último, la Fiscalía también se ha beneficiado de la delimitación de competencias y articulación de diferentes áreas para definir responsabilidades dentro de procesos de profunda colaboración.

Así, durante estos meses de trabajo en conjunto con la Fiscalía Especializada en la Investigación de Homicidios Dolosos de Tabasco se han sentado bases sólidas para la implementación del modelo de investigación del homicidio doloso, cuya operacionalización paulatina podrá apoyarse en el Manual de monitoreo de acciones de mejora y en el Manual para el cálculo de indicadores.



“Este estudio/reporte fue realizado por PA Consulting con el apoyo de la Embajada Británica en México a través del Programa de Prosperidad “Anticorrupción y Estado de Derecho”. El contenido de este estudio/reporte es responsabilidad de PA Consulting”.

“Este estudio/reporte fue realizado por PA Consulting con el apoyo del Programa de Prosperidad Anticorrupción y Estado de Derecho, de la Embajada Británica en México. El contenido de este estudio/reporte es responsabilidad de PA Consulting”