

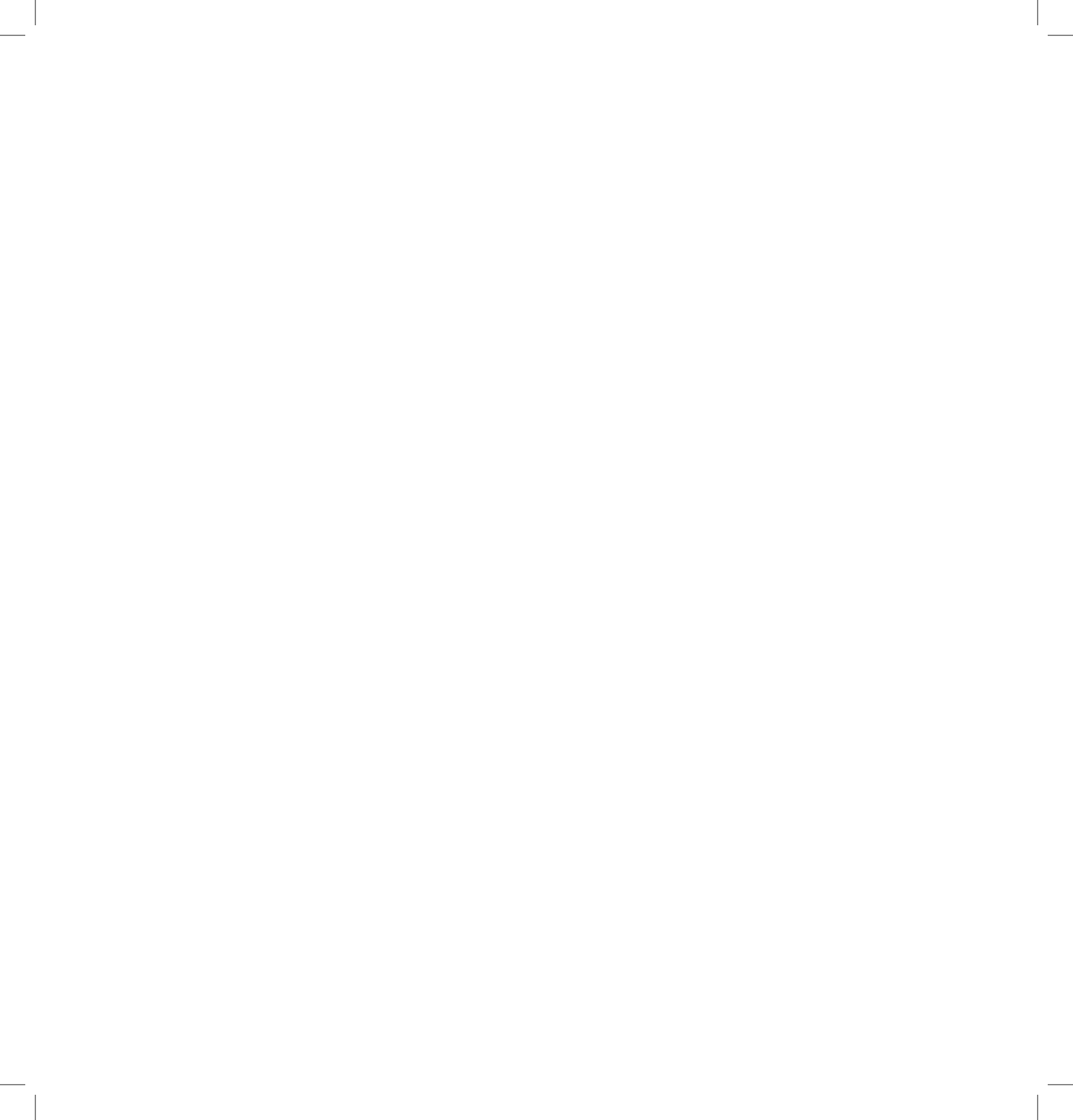
GUÍA PARA EL DISEÑO, INSTAURACIÓN
Y FORTALECIMIENTO SUSTENTABLE
DEL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA EN LAS
DEFENSORÍAS PÚBLICAS ESTATALES EN MÉXICO

LOS ESTÁNDARES DE LA DEFENSA PÚBLICA
EN EL NUEVO SISTEMA DE JUSTICIA PENAL MEXICANO

SEGOB
SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN



SECRETARÍA TÉCNICA
DEL CONSEJO DE COORDINACIÓN
PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL
SISTEMA DE JUSTICIA PENAL



GUÍA PARA EL DISEÑO, INSTAURACIÓN
Y FORTALECIMIENTO SUSTENTABLE
DEL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA EN LAS
DEFENSORÍAS PÚBLICAS ESTATALES EN MÉXICO

LOS ESTÁNDARES DE LA DEFENSA PÚBLICA
EN EL NUEVO SISTEMA DE JUSTICIA PENAL MEXICANO

SEGOB
SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN



SECRETARÍA TÉCNICA
DEL CONSEJO DE COORDINACIÓN
PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL
SISTEMA DE JUSTICIA PENAL

PRIMERA EDICIÓN: NOVIEMBRE 2014

SEGOB
SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN



SECRETARÍA TÉCNICA
DEL CONSEJO DE COORDINACIÓN
PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL
SISTEMA DE JUSTICIA PENAL

La **Guía para el Diseño, Instauración y Fortalecimiento Sustentable del Servicio Profesional de Carrera** se realizó con la colaboración de la Cooperación Española a través de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, y fue elaborado por José Francisco de la Torre Rodríguez y Alma Erika Barrera Sánchez.

Los **Estándares de la Defensa Pública en el Nuevo Sistema de Justicia Penal Mexicano** se realizaron con la colaboración de la Agencia de Desarrollo Internacional de Estados Unidos y el Instituto de Defensoría Pública de Nuevo León, y fue elaborado por el Dr. Gonzalo Reyes Salas.

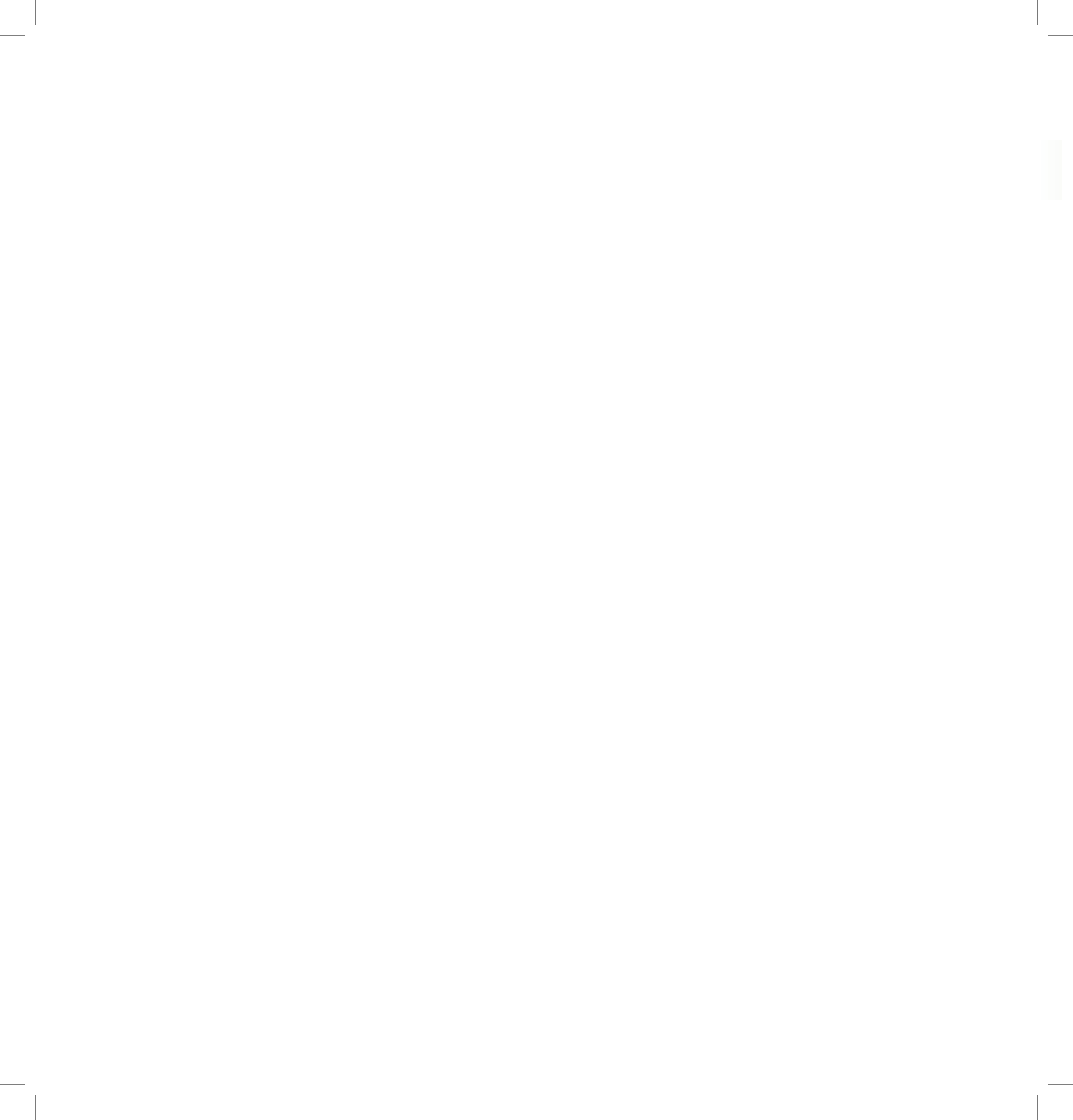
La Secretaría Técnica del Consejo de Coordinación para la Implementación del Sistema de Justicia Penal agradece a los autores y a las instituciones que hicieron posible esta publicación.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	9
GUÍA PARA EL DISEÑO, INSTAURACIÓN Y FORTALECIMIENTO SUSTENTABLE DEL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA EN LAS DEFENSORÍAS PÚBLICAS ESTATALES EN MÉXICO	11
INTRODUCCIÓN.....	13
1. La profesionalización: marcos de referencia, conceptos básicos y etapas.....	17
1.1. Marco de referencia y conceptos	17
1.2. Etapas de la estrategia de profesionalización	20
1.2.1. El diagnóstico.....	21
1.2.2. El Diseño del modelo de Servicio Profesional para los defensores.....	22
1.2.3. La implantación y evaluación del modelo de Servicio Profesional de Carrera	23
2. El Servicio Profesional de Carrera en las defensorías públicas: La Defensoría Pública Federal y las defensorías públicas de siete estados de la República Mexicana	25
2.1. Ley federal y leyes estatales de las defensorías públicas.....	26
2.2. Conceptualización del Servicio Profesional de Carrera.....	26
2.3. Requisitos para el ingreso y permanencia.....	30
2.4. Lineamientos para el desarrollo del personal	31

2.5. Lineamientos para la evaluación del desempeño.....	32
2.6. Lineamientos para la separación.....	33
3. Modelo de Servicio Profesional de Carrera en las Defensorías (propuesta).....	35
3.1. El Servicio Profesional de Carrera para las defensorías estatales	35
3.2. Objetivos del Servicio de Carrera	39
3.3. Lineamientos para regular el ingreso, selección, reclutamiento y nombramiento de defensores	39
4. Criterios generales para la promoción, capacitación y la evaluación del desempeño de los defensores	43
4.1. La promoción de los defensores.....	43
4.2. La capacitación de los defensores.....	44
4.3. La evaluación del desempeño.....	46
4.4. La separación del cargo	47
Fuentes bibliográficas	48
Anexos.....	51
LOS ESTÁNDARES DE LA DEFENSA PÚBLICA EN EL NUEVO SISTEMA DE JUSTICIA PENAL MEXICANO	71
INTRODUCCIÓN	73
1. El servicio profesional de carrera y los estándares de actuación del defensor público en el Sistema Acusatorio.....	75
1.1. Concepto, principios, estructura y alcances del servicio profesional de carrera.....	75
1.2. La capacitación y formación del defensor público como sustento del Servicio Profesional De Carrera	77

2. Criterios para la clasificación de los estándares como mecanismos para la evaluación del desempeño del defensor público en el Sistema Acusatorio Mexicano.....	79
3. Propuesta de clasificación de los Estándares de actuación y evaluación	81
3.1. Estándares del desempeño del defensor.....	82
3.1.1. Estándar de defensa adecuada	82
3.1.2. Estándar de la libertad y derechos fundamentales	83
3.1.3. Estándar de la prueba	84
3.1.4. Estándar de los medios de impugnación	85
3.2. Estándares sobre la relación del defensor público con el usuario	85
3.2.1. Estándar de la dignidad.....	85
3.2.2. Estándar de la información	86
3.3. Estándares de gestión eficiente	87
3.4. Estándares del defensor especializado.....	87
3.4.1. Estándares de la defensa especializada en adolescentes.....	88
4. Propuesta de Manual para el servicio profesional de carrera del defensor público: Anexo 1	89
5. La carpeta de defensa como instrumento evaluador de los estándares: Anexo 2	101
6. Los protocolos de actuación del defensor público: Anexo 3	113
7. Los perfiles del defensor de acuerdo con competencias: Anexo 4	123
8. El programa de retroalimentación en audiencias y las pautas de evaluación de competencias operativas: Anexo 5.....	151



PRESENTACIÓN

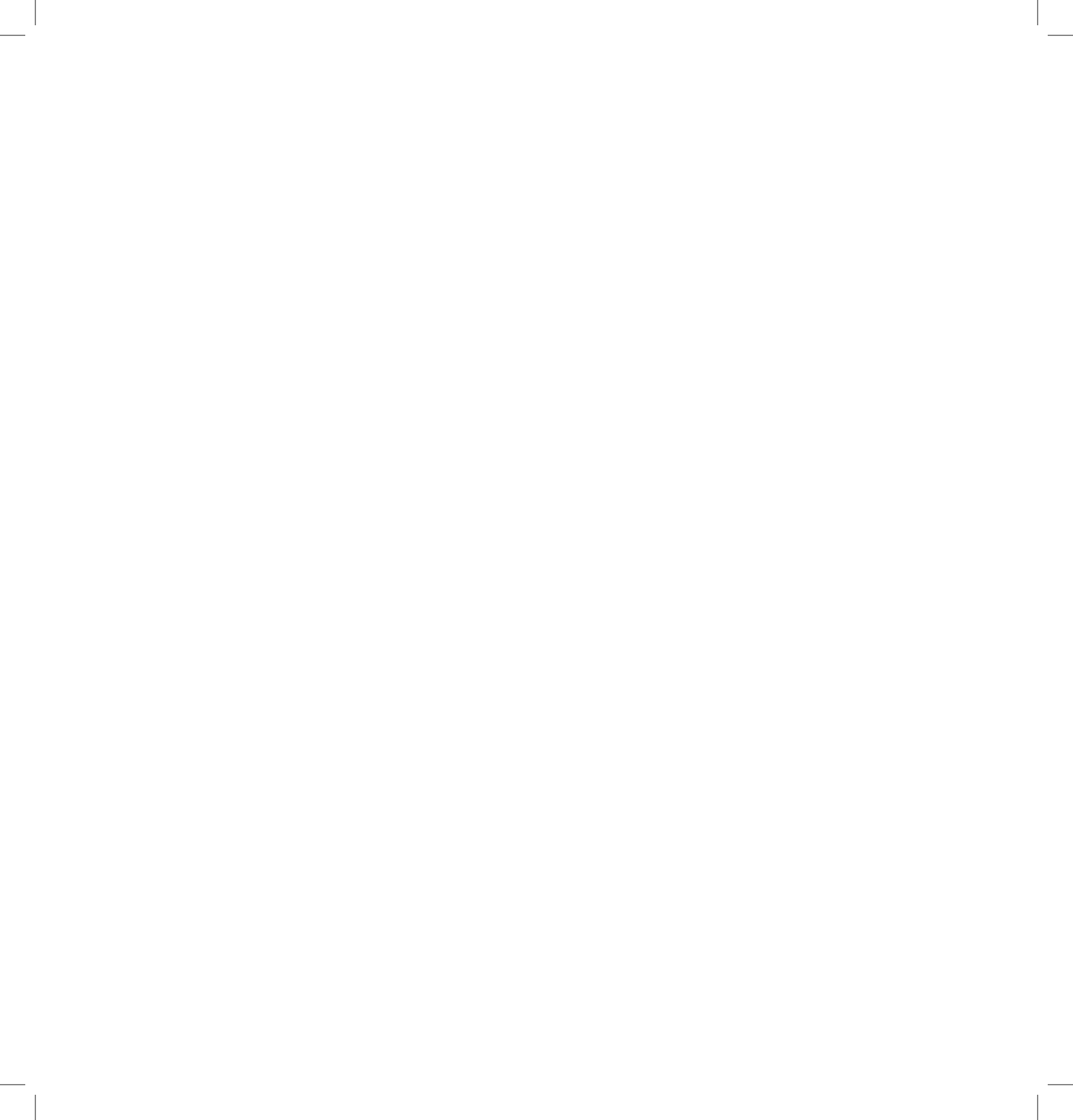
Uno de los objetivos de la reforma constitucional del 18 de junio de 2008, es garantizar el derecho de los ciudadanos a recibir un servicio de defensoría pública de calidad. Una de las formas para garantizar la protección de este derecho, es asegurar las condiciones para que los defensores laboren bajo un esquema de servicio profesional de carrera en aras de garantizar a los imputados una representación jurídica acorde a los estándares internacionales y a las exigencias de la sociedad.

Para lograrlo, la SETEC ha conformado alianzas con las Agencias Internacionales para el Desarrollo, de España y Estados Unidos, con el fin de contribuir a la modernización, desarrollo y fortalecimiento de los sistemas estatales de defensa en México, a partir del planteamiento de un modelo de Servicio Profesional de Carrera, el cual coadyuvará en la mejora de la prestación de los servicios de defensoría. Para ello, se realizó una *Guía para el diseño, instauración y fortalecimiento sustentable del Servicio Profesional de Carrera en las Defensorías Públicas Estatales en México*, así como un documento en el que se establecen los *Estándares de la Defensa Pública en el Nuevo Sistema de Justicia Penal Mexicano*. Ambos documentos contienen diversos instrumentos de carácter práctico para instaurar la profesionalización en las defensorías públicas del país.

Un primer paso para contribuir en la transformación institucional de las defensorías públicas, fue la realización de un diagnóstico y análisis sobre la situación actual de esta institución a nivel estatal, para determinar los retos y desafíos que conlleva otorgar un servicio de defensoría digno. El segundo paso fue elaborar un modelo de proceso administrativo estandarizado que refleje la eficiencia y eficacia de la defensa pública y cumplir así con el mandato constitucional antes mencionado.

Con el ánimo de aprovechar al máximo este esfuerzo conjunto, invito a la comunidad jurídica y a todos los interesados en este tema a leer estos documentos, los cuales serán, sin duda, un referente para el establecimiento de parámetros mínimos para regular el servicio de carrera en las defensorías públicas estatales. De esta forma promovemos un servicio confiable que opere bajo los principios de calidad, profesionalismo, eficiencia y eficacia, y contribuimos para modernizar el sistema de justicia, el cual garantizará la aplicación de nuevas habilidades y destrezas de litigio, beneficiando con ello la defensa del imputado en el proceso penal en nuestro país.

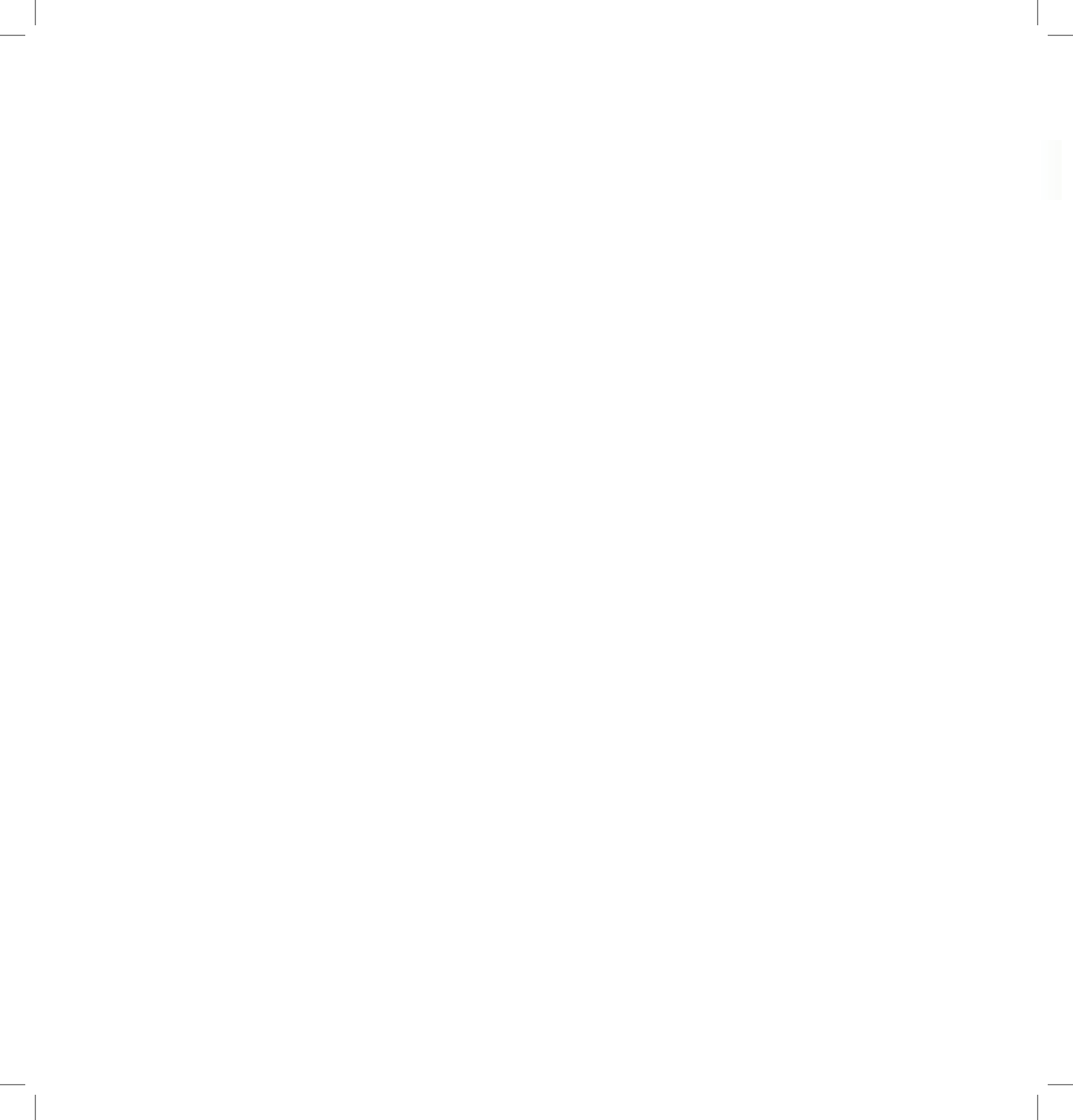
María de los Ángeles Fromow Rangel
*Secretaria Técnica del Consejo de Coordinación para la
Implementación del Sistema de Justicia Penal*





GUÍA PARA EL DISEÑO, INSTAURACIÓN
Y FORTALECIMIENTO SUSTENTABLE
DEL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA EN LAS
DEFENSORÍAS PÚBLICAS ESTATALES EN MÉXICO





INTRODUCCIÓN

La Guía para el diseño, instauración y fortalecimiento sustentable del Servicio Profesional de Carrera en las Defensorías Penales Públicas Estatales en México es un proyecto auspiciado por la Secretaría Técnica del Consejo de Coordinación para la Implementación del Sistema de Justicia Penal (SETEC) y la Agencia Española de Cooperación Internacional para el desarrollo (AECID), que tiene como propósito general ofrecer a las defensorías públicas del país una guía que facilite y oriente el diseño del Servicio Profesional de Carrera de los defensores públicos tal como lo dispone el párrafo sexto del Artículo 17 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

En ese sentido, los objetivos específicos de esta guía son los siguientes:

- a. Generar lineamientos generales aplicables a todas las entidades federativas sobre el diseño, instauración y fortalecimiento del Servicio Profesional de Carrera en las defensorías públicas penales con base en el diagnóstico previo elaborado y el intercambio de experiencias que se obtuvieron durante las mesas de trabajo con los expertos y las autoridades mexicanas.
- b. Ofrecer una metodología de diseño del Servicio Profesional de Carrera para otras defensorías, distintas a las que fueron diagnosticadas, y proveer de estrategias sustentables para la instrumentación, seguimiento y evaluación del proceso de instrumentación del modelo.

La necesidad de profesionalizar a los defensores públicos se inserta en la agenda de trabajo de las defensorías públicas estatales a partir de la Reforma Penal de junio de 2008, que impuso a las entidades federativas la imperiosa tarea de garantizar la existencia de un servicio de defensoría pública de calidad para la población y asegurar las condiciones para un Servicio Profesional de Carrera para los defensores.

En ese contexto, se puede afirmar que la reforma del sistema penal requiere como una condición necesaria la existencia de sólidos sistemas de defensa pública en las entidades federativas que permitan garantizar el principio de presunción de inocencia y el derecho de los ciudadanos a una defensa efectiva y de calidad.

De esta manera, las defensorías estatales deben procurar asegurar la cobertura y poner al ciudadano como centro de su servicio. Aunado a ello, deben reorganizarse para ser más eficientes y establecer estándares de

calidad en la prestación de sus servicios. Ello conlleva a las defensorías a implementar sistemas de evaluación del desempeño que les permitan revisar constantemente el trabajo de sus defensores.

En el desarrollo de este proyecto se identificó que los servicios que actualmente ofrecen las defensorías a los ciudadanos tienen que ver con aquellos orientados a la defensa penal y también los orientados a asistencia jurídica de los ciudadanos en materia de derecho civil, familiar, agrario y mercantil. Aunque tienen como prioridad la atención de ciudadanos de escasos recursos, en la práctica, las defensorías se han visto obligadas a ofrecer de forma más universal dichos servicios.

Organizacionalmente, esta situación impone a las defensorías estatales diversos retos y desafíos, ya que, los escasos recursos económicos y humanos con los que actualmente disponen, tienen que atender una cada vez mayor demanda de servicios y al mismo tiempo procurar ciertos niveles de calidad. Ciertamente, garantizar una defensa técnica y eficiente del imputado requiere sin duda la profesionalización de los defensores.

La profesionalización, en ese contexto, representa un instrumento que fortalece directamente los sistemas de defensa en los estados e indirectamente los sistemas de justicia al ofrecer las defensorías servicios de calidad y con ello garantizar a los ciudadanos tanto su derecho a la justicia como el derecho a la defensa.

En ese orden de ideas, la defensa, además de concebirse como un derecho, representa también la protección a un derecho fundamental del individuo: la libertad. De este modo se afirma, sin duda, que la defensa constituye no sólo una garantía constitucional¹, sino también una condición de legitimidad y validez de los procesos penales en todas sus etapas.

De acuerdo con el axioma “Es imposible una condena sin juicio y es también inaceptable un juicio sin defensa”, se afirma que carece de legitimidad toda aplicación de una pena que no haya sido precedida de un juicio justo.

A ese respecto, el Manual de Defensoría Penal 2005 coincide en que una de las manifestaciones principales del derecho de defensa es la de poder contar con un abogado defensor y, en aquellos casos en que el imputado no hable español, el derecho de defensa se extiende para proveer al imputado un intérprete que garantice su derecho a la defensa. Así, el manual plantea que la profesionalización permitirá la igualdad de las partes si esta se presta, con calidad técnica, por un especialista.

Todas estas cuestiones han sido recogidas en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Por su parte, la fracción VIII del Artículo 2 garantiza a los pueblos indígenas el derecho a ser asistido por un intérprete y un defensor que tenga conocimiento de su lengua y su cultura. De igual modo, la fracción VIII del

¹ De acuerdo con el Manual de Defensoría Penal Pública, el derecho a defenderse “...es un complejo que integra una serie de garantías tales como la presunción de inocencia; la igualdad procesal; el derecho a un tribunal imparcial, preconstituido e independiente; el derecho a ser juzgado en plazo razonable; el derecho a guardar silencio; el derecho a ser oído y el derecho a presentar pruebas y otras que, en conjunto, conocemos como el derecho a un juicio justo”. Véase Manual de Defensoría Penal Pública para América Latina y el Caribe, PNUD-CEJA, Santiago de Chile, 2005.

Artículo 20 reconoce el derecho de toda persona imputada a contar con una defensa adecuada prestada por un abogado.

El precepto anterior, conjuntamente con lo dispuesto en el antepenúltimo párrafo del Artículo 17, así como la necesidad social de contar con servicios de defensa de calidad, impone a las defensorías públicas pensar y emprender procesos de profesionalización para sus defensores, toda vez que las principales características de sus servicios tienen que ajustarse a principios de calidad, profesionalismo, eficiencia y eficacia. De igual forma, la modernización de los sistemas de justicia demanda que los defensores, tanto públicos como de oficio, cuenten con nuevas habilidades y destrezas de litigio² para cumplir su papel con mayor profesionalismo y dedicación.

En esta guía consideramos a la profesionalización como un proceso administrativo cuyo propósito es mejorar la gestión del personal de las defensorías públicas de los estados que garantiza el ingreso, desarrollo y permanencia de los defensores, en un marco de igualdad de oportunidades, transparencia y legalidad.

Concebimos al SPC de las defensorías públicas como el conjunto de reglas, normas, procesos y procedimientos que regulan los procesos de ingreso, desarrollo y permanencia de los defensores. En tanto que los defensores públicos de carrera son aquellos funcionarios públicos integrantes del Servicio Profesional de Carrera que desempeñan un cargo de confianza.

La transformación y fortalecimiento de los sistemas de defensa estatales debe ser parte de un intenso esfuerzo colectivo que involucre a los propios defensores, las defensorías, los poderes de los gobiernos estatales, los ciudadanos, los colegios de abogados, las universidades, la Asociación Nacional de Defensorías y todas aquellas instituciones vinculadas e interesadas en el desarrollo de los sistemas de justicia.

De ahí el interés tanto de SETEC como de AECID por participar en este esfuerzo. La elaboración de la presente guía tiene como fin aportar instrumentos de carácter práctico que contribuyan a la modernización, desarrollo y fortalecimiento de los sistemas estatales de defensa en México, a partir del planteamiento de un modelo de Servicio Profesional de Carrera que coadyuve en la mejora de la prestación de los servicios de defensa.

En cuanto al desarrollo y contenido de esta guía, hemos seguido el siguiente esquema:

Primero, explicamos conceptualmente y describimos los procesos que implica una estrategia de profesionalización e implantación de un Servicio Profesional de Carrera.

Segundo, realizamos un análisis comparativo que nos permite describir el funcionamiento y regulación del servicio profesional en el Instituto Federal de Defensoría Pública y en las defensorías en los estados de Chihuahua, Durango, Estado de México, Guanajuato, Nuevo León, Tamaulipas y Yucatán, entidades federativas

² En el Manual de la Defensoría, op. cit., se reconoce que el defensor público debe contar con un nuevo perfil, determinado por las funciones que el sistema adversarial le impone. De esta forma, entre las habilidades que el perfil del defensor debe considerar, están aquellas relacionadas con una mayor habilidad para la investigación del caso; habilidades para la negociación y litigar son las principales destrezas que debe reunir un abogado, lo cual no se relaciona directamente con capacidades histriónicas.

que, dicho sea de paso, ya han emprendido el proceso de profesionalización. Sin duda, cada experiencia tiene sus peculiaridades, mismas que se exponen en este apartado, así como el resumen del diagnóstico realizado en los estados de Oaxaca y Tlaxcala.

Los lineamientos para el diseño del Servicio Profesional en las defensorías, así como la metodología para el diseño y las estrategias a seguir, forman parte del tercer apartado.

Por último, es importante mencionar que las fuentes utilizadas para la elaboración de esta guía tienen que ver con fuentes primarias y secundarias. Para ello, resultaron de gran utilidad los comentarios vertidos en las mesas de trabajo donde participaron funcionarios de las defensorías públicas de Tlaxcala y Oaxaca, así como el presidente de la Asociación Nacional de Defensorías. Invaluables también fueron las aportaciones e ideas vertidas por el director y funcionarios de la Defensoría Pública Federal durante nuestra visita. Las fuentes secundarias revisadas tienen que ver con la propia Constitución Federal y de las entidades federativas, así como las leyes orgánicas de las defensorías estatales y de la Defensoría Pública Federal. De la misma forma, se revisaron fuentes bibliográficas relacionadas con el Servicio Profesional de Carrera.



La profesionalización: marcos de referencia, conceptos básicos y etapas

Este apartado tiene como propósito establecer un marco referencial que nos permita explicar la conceptualización del Servicio Profesional de Carrera SPC y los principales subsistemas que lo componen. Asimismo, se describe las etapas y acciones mínimas que contempla un proceso de profesionalización institucional, desde su etapa de diagnóstico hasta la implementación. Igualmente, en el contenido de este apartado se describe cuáles son los principales objetivos de un servicio de carrera, así como los beneficios que tiene el establecimiento de este tipo de política pública, tanto para los ciudadanos y los funcionarios, como para las instituciones en su procesos de modernización.

1.1. Marco de referencia y conceptos

Como ya se mencionó, en esta guía entenderemos por Servicio Profesional de Carrera de las Defensorías Públicas como el conjunto de reglas, normas, procesos y procedimientos que regulan los procesos de ingreso, desarrollo y permanencia de los defensores en condiciones de igualdad y con base en el reconocimiento del mérito.

Está integrado por los Defensores Públicos de Carrera, quienes serán aquellos funcionarios públicos cuyo ingreso se sujeta a concursos de oposición y la evaluación de su desempeño como una condición necesaria para su permanencia. Esto permite que el ejercicio de su función se realice bajo criterios de imparcialidad, objetividad y profesionalismo.

El Servicio Profesional de Carrera se caracteriza por establecer esquemas de ingreso y promoción a partir de concursos de oposición para ocupar los puestos que son parte del servicio de carrera. De esta manera, los concursos de oposición buscan garantizar a los aspirantes transparencia y objetividad en los procesos de

reclutamiento y selección del personal. Como señala Oscar Oszlak, las reglas del servicio profesional “(...) garantizan a la ciudadanía la profesionalidad y objetividad de los funcionarios públicos (...) y el respeto a los principios de igualdad y mérito³”.

El ingreso y el ascenso constituyen, en síntesis, la base de la carrera profesional, lo cual no es otra cosa que el horizonte claro que ha de recorrer una persona a lo largo de una vida de trabajo dentro de la institución.

Otras características de los servicios de carrera tienen que ver con el establecimiento de sistemas de formación y capacitación permanente dentro de las instituciones para satisfacer las necesidades y requerimientos institucionales, así como el diseño de métodos que permitan evaluar el desempeño de los funcionarios de carrera.

En la literatura se reconoce que los sistemas profesionales de carrera pueden diseñarse e integrarse hasta por ocho subsistemas que comprenden desde la fase inicial, previa incluso al ingreso de cada funcionario, hasta su retiro.

Los subsistemas mencionados son:

1. Subsistema de planeación;
2. Subsistema de ingreso;
3. Subsistema de carrera o desarrollo;
4. Subsistema de capacitación;
5. Subsistema de evaluación del desempeño;
6. Subsistema de remuneraciones;
7. Subsistema de separación o retiro; y
8. Subsistema de control y evaluación del servicio profesional⁴.

En el segundo apartado de esta guía, los Servicios Profesionales de Carrera en las defensorías de los estados están edificados en los subsistemas anteriormente mencionados. De ahí que su estructura funcional comprenda aspectos vinculados con los procesos de ingreso, selección, permanencia, promoción, capacitación, prestaciones, estímulos y sanciones.

El establecimiento de un Servicio Profesional de Carrera, dentro de cualquier institución, debe tener como finalidad procurar a los funcionarios —en este caso a los defensores integrantes del servicio de carrera— un

³ Oscar Oszlak, El servicio civil en América Latina y el Caribe: situación y retos futuros, ponencia presentada en el VI Congreso Internacional del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina, 5-9 de noviembre de 2001, p.2. Apud María de los Ángeles Mascott Sánchez, Sistemas de Servicio Civil: Una Comparación Internacional, Cámara de Diputados LVIII Legislatura– Centro de Estudios Sociales de Opinión Pública, México.

⁴ Los aspectos metodológicos a considerar en cada subsistema son expuestos en el Anexo 1.

estado de realización personal y profesional, reflejado en una remuneración justa y equitativa, así como la posibilidad de acceder a puestos de mayor nivel jerárquico a partir del reconocimiento de su esfuerzo, mérito, capacitación y profesionalización.

Así, resulta pertinente que, al momento de diseñar un modelo de Servicio Profesional de Carrera, deben considerarse los derechos básicos que el servicio de carrera debe garantizar a los funcionarios, entre los que podemos mencionar los siguientes:

1. Derecho al trabajo en condiciones de igualdad y sin discriminaciones por razones de género, edad, religión, estado civil, origen étnico o condición social.
2. Estabilidad y permanencia en el servicio en los términos y bajo las condiciones que la ley laboral reconozca.
3. Recibir el nombramiento como servidor público de carrera una vez cubiertos los requisitos establecidos de ingreso, permanencia y ascenso.
4. Percibir las remuneraciones correspondientes a su cargo, además de los beneficios y estímulos que se contemplen.
5. Acceder a un cargo distinto cuando se haya cumplido con los requisitos y procedimientos descritos en este ordenamiento.
6. Recibir capacitación y actualización con carácter profesional para el mejor desempeño de sus funciones.
7. Ser evaluado con base en los principios rectores de las convocatorias, así como dar a conocer el resultado de los exámenes que haya sustentado.
8. Ser evaluado nuevamente, previa capacitación correspondiente, cuando en alguna evaluación no haya resultado aprobado.
9. Promover los medios de defensa contra las resoluciones emitidas en aplicación.
10. Recibir una indemnización cuando sea despedido injustificadamente.

Todo lo anterior es posible si partimos de la premisa que “Todo Servicio Profesional de Carrera debe estar respaldado por los principios de legalidad, objetividad, imparcialidad, equidad, competencia por mérito, calidad y eficiencia que en conjunto con los principios propios de cada institución son los marcos éticos y de actuación a los que se ajustaran los funcionarios de carrera en el ejercicio de su función”.

Para los ciudadanos, es importante contar con un servicio de defensa de alta calidad, ya que ello les garantiza una mayor protección de sus derechos. De ahí la importancia de la profesionalización de los defensores.

En ese contexto, en la literatura se reconoce que la implementación de este tipo de política pública también resulta benéfico para las propias instituciones toda vez que garantiza la continuidad de los programas institucionales a partir de la estabilidad y permanencia de los funcionarios. Asimismo, permite mejorar la prestación de los servicios al contar con personal profesional y capacitado.

El servicio profesional es una variable que contribuye a mejorar la calidad y los niveles de eficiencia de las instituciones mediante la implementación de sistemas de evaluación del desempeño y de nuevos esquemas de gestión de los recursos humanos.

Veamos ahora las etapas que implica la implementación de un proceso de profesionalización institucional.

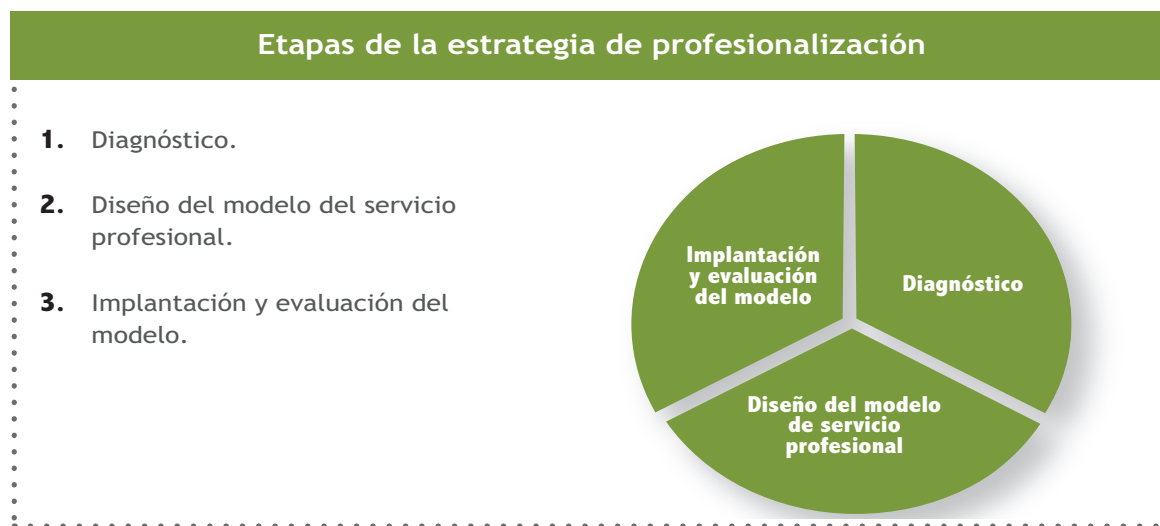
1.2. Etapas de la estrategia de profesionalización

La transformación del Sistema de Justicia Penal impone, a las instituciones de justicia, la necesidad de adaptarse a esos cambios y modernizar sus procesos con el objeto de brindar una procuración, defensa y administración de la justicia de manera más eficaz y cercana al ciudadano.

Determina que el principal factor del que disponen las organizaciones para lograr mejores resultados y ser más eficientes es su capital humano; para las defensorías, profesionalizar a sus defensores representa ofrecer una defensa letrada a sus usuarios y consustancialmente mejorar sus servicios.

La profesionalización, como se comentó anteriormente, es un proceso administrativo cuyo propósito es mejorar la gestión del personal de las defensorías públicas de los estados y garantizar el ingreso, desarrollo y permanencia de los defensores en un marco de igualdad de oportunidades, transparencia, legalidad y reconocimiento al mérito personal de los aspirantes.

Las estrategias de profesionalización normalmente contemplan la realización de tres etapas, tal como se muestra en el cuadro siguiente:



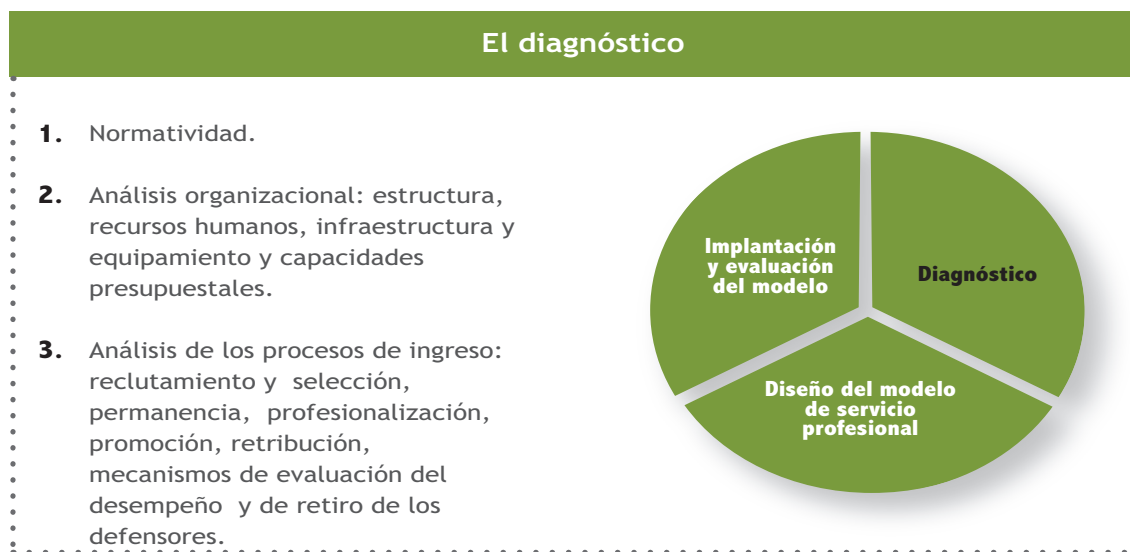
1.2.1. El diagnóstico

Cada una de las etapas implica la definición y desarrollo de acciones que coadyuven a impulsar la estrategia de profesionalización. En el caso del diagnóstico, esta etapa se encuentra asociada a conocer la situación actual que guarda la institución desde una perspectiva estratégica, de ahí que se tengan que valorar tanto el entorno interno como el entorno externo de la organización.

El diagnóstico se encamina a analizar tanto los aspectos legales como administrativos y financieros con que cuenta la institución para poder impulsar una estrategia de profesionalización de sus funcionarios. Los resultados que se obtienen permiten conocer, además de los procesos de gestión de los recursos humanos, con qué bases legales, administrativas y financieras disponen las instituciones al momento de iniciar el proceso de profesionalización.

Lo anterior es importante si se toma en cuenta que el desarrollo de cualquier organización se realiza a partir de lo que ya existe, de ahí que los datos que arroja el diagnóstico es información valiosa y útil para la segunda etapa del proceso de profesionalización que tiene relación con el diseño del modelo del servicio profesional.

En el caso de los estados de Tlaxcala y Oaxaca, el diagnóstico realizado buscó conocer las condiciones legales y administrativas existentes en esas entidades federativas que facilitasen, o fuesen una limitación, para el establecimiento de un modelo de SPC para los defensores adscritos a las instituciones encargadas del servicio de defensa⁵.



⁵ En el caso concreto de Oaxaca, dicha función recae actualmente sobre la Procuraduría de la Defensa del Indígena (PRODI) y, en el caso de Tlaxcala, sobre la Dirección de la Defensoría Pública y Asistencia Jurídico Social.

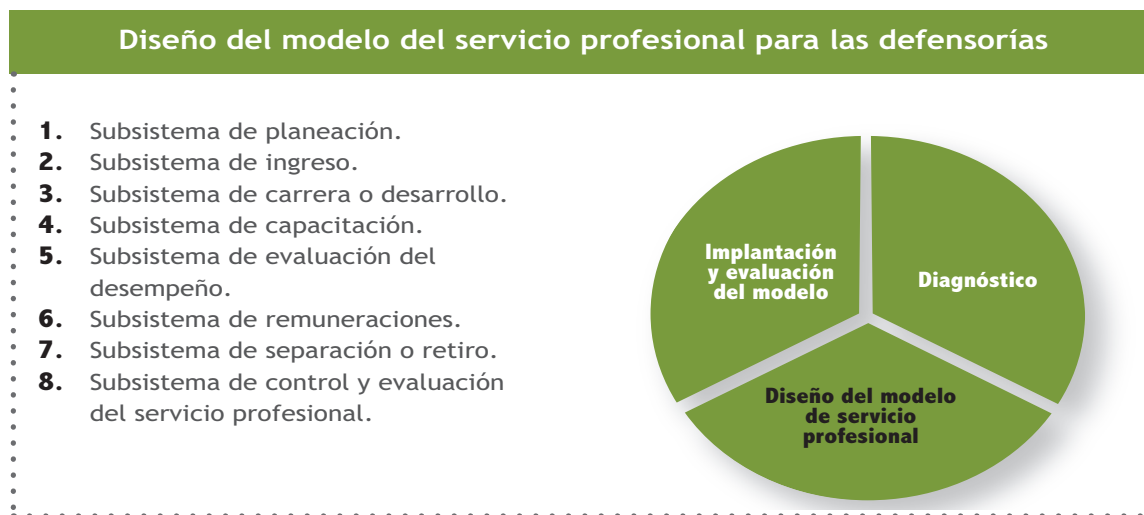
El análisis normativo de las Constituciones Estatales y sus correspondientes leyes secundarias tuvo como finalidad identificar si el diseño institucional vigente ha incorporado la regulación del Servicio Profesional de Carrera para los defensores, tal como lo planteó la Reforma Federal, asimismo se analizó si el diseño institucional garantiza los derechos a la justicia y a la defensa.

Por su parte, el análisis organizacional tuvo como propósito analizar la estructura organizacional y ocupacional con que cuentan las defensorías, la cantidad de defensores, la infraestructura y equipamiento disponible, así como la determinación de las capacidades presupuestales. De igual manera se diagnosticó la gestión actual de los procesos de ingreso de los defensores (reclutamiento y selección), la existencia de planes institucionales de capacitación, los sistemas de retribución y promoción, así como mecanismos de evaluación del desempeño y de retiro con que cuentan los defensores de esos dos estados. En el Anexo 2 se presenta un resumen del diagnóstico.

1.2.2. El diseño del modelo del servicio profesional

El diseño del Modelo del Servicio Profesional representa la segunda etapa dentro de la estrategia de profesionalización institucional. Así, en función de los resultados obtenidos en el diagnóstico, se procederá a formular un modelo de servicio de carrera acorde a las circunstancias legales, administrativas y financieras de la institución, de tal manera que permita y facilite profesionalizar a los funcionarios.

La finalidad de la profesionalización es establecer medidas para que funcione un nuevo método de gestión del elemento humano, basado en la igualdad, el mérito, la permanencia y la medición de resultados y la mejora constante.



El diseño del Modelo del Servicio Profesional puede edificarse tomando como marco de referencia los ocho subsistemas mencionados en el esquema anterior. En esta etapa también debe definirse los lineamientos generales de los procesos de ingreso, capacitación, promoción, evaluación del desempeño, remuneración y retiro.

Todo ello forma parte del contenido del tercer apartado de esta guía, en el cual se presenta una propuesta propia de modelo del Servicio Profesional de carrera para los defensores y los lineamientos generales para el ingreso, la capacitación, la promoción y la evaluación.

Es preciso señalar que su tamaño y complejidad dependerá en mucho del tamaño y complejidad de cada institución. En el caso de las defensorías, esta labor parece resultar menos ardua en medida de que son instituciones que cuentan con estructuras menos burocratizadas y con pocos niveles jerárquicos, así como un número no muy amplio de defensores. Esto si se le compara con el Servicio Profesional de Carrera del Gobierno Federal, del Instituto Federal Electoral, del personal diplomático o del Instituto de la Defensoría Pública Federal, cuyas estructuras y número de personal son superiores al de las defensorías estatales.

1.2.3. La implantación⁶ y evaluación del modelo de Servicio Profesional de Carrera para los defensores

La tercera etapa de la estrategia de profesionalización tiene que ver con la implantación del modelo de servicio profesional que se ha diseñado. Esta fase permite a las instituciones transitar de manera gradual con sus procesos de gestión de recursos humanos a un esquema de profesionalización.

Es menester enfatizar la gradualidad de esta fase, toda vez que aquí se hace necesario impulsar cambios normativos, organizacionales y previsiones presupuestales necesarias para poner en marcha el Servicio Profesional de Carrera.

Para ello es indispensable desarrollar una serie de acciones de carácter administrativo, político⁷ y jurídico. Entre las más importantes se encuentra:

1. Regularización de las plazas funcionales⁸.
2. Incorporación del personal a partir de convocatorias públicas.

⁶ Vale la pena mencionar que por los alcances del proyecto, esta guía sólo se remite a presentar una propuesta del modelo de Diseño del Servicio Profesional para las defensorías y los lineamientos la implementación, de ese modo se entiende como un proceso que cada entidad federativa emprenderá en su momento.

⁷ Una decisión importante a considerar en esta fase es el lugar que ocupará el personal que actualmente presta sus servicios en la institución, lo cual representa decisiones de carácter político así como la gestión de nuevas plazas y solicitud de la reestructuración del catalogo general de puestos y del tabulador de sueldos para los integrantes del servicio de carrera.

⁸ Sólo para mencionar que en nuestro diagnostico encontramos que algunos defensores, por falta de plazas, se encuentran ocupando cargos de secretarías que no se corresponden ni funcionalmente ni económicamente a la labor que desempeñan.

3. Determinación de las estructuras ocupacionales.
4. Elaboración de los perfiles de puestos.
5. Reestructuración del catálogo general de puestos.
6. Diseño de las trayectorias de ascenso o carreras.
7. Reestructuración del tabulador de sueldos.
8. Diseño y aplicación de exámenes de conocimientos y psicométricos en los procesos de reclutamiento y selección.
9. Implementación de programas permanentes de capacitación.
10. Establecimiento de un sistema de estímulos del desempeño.
11. Conformación del fondo de retiro y de sus condiciones de operación.
12. Elaboración del manual para la operación del sistema.
13. Organización y funcionamiento de los órganos técnicos para la gestión del servicio: Comité para la supervisión del ingreso; Comité de planeación y Comité de evaluación, entre otros.

También es fundamental implementar el cambio normativo, es decir, que el modelo de servicio profesional que se decida implantar quede plasmado en una ley que le otorgue formalidad y obligatoriedad en su aplicación. Ciertamente, el diseño técnico y administrativo es una condición necesaria para la implementación y funcionamiento del servicio de carrera, pero no es suficiente, por ello se requiere el complemento de la condición normativa⁹.

Esto último explica por qué el Servicio Profesional de Carrera en las defensorías públicas estatales, debe tener un fundamento jurídico tanto en el diseño constitucional como en leyes secundarias y reglamentos. En ese contexto, encontramos que el fundamento constitucional para crearlo está contenido en los Artículos 17 y 20 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Mandato que ha sido armonizado en las constituciones estatales, tal es el caso de los estados de Oaxaca y Tlaxcala, que en su marco constitucional armonizan y fundamentan la creación del Servicio Profesional de Carrera en las defensorías.

En el caso de Tlaxcala, en su recién aprobada Ley Orgánica de la Defensoría se puede apreciar, en el resumen del diagnóstico —Anexo 2—, que la regulación del Servicio Profesional de Carrera ha sido incorporada en el cuerpo de la Ley. Sin duda, el reglamento debe retomar dicha regulación y darle un tratamiento más profuso, que permita una mayor claridad en la definición del modelo y cada uno de los subsistemas del mismo y sus procesos.

Veamos a continuación cómo funcionan y se estructuran los servicios de carrera en las entidades federativas que ya cuentan con un SPC.

⁹ La regulación tendrá como propósito establecer las bases para la organización, funcionamiento y desarrollo del Sistema de Servicio Profesional de Carrera para los Defensores Públicos de las Defensorías Públicas del Estado.



El Servicio Profesional de Carrera en las defensorías públicas: La Defensoría Pública Federal y las defensorías públicas de siete estados de la República Mexicana

La finalidad de la Reforma Penal de 2008 fue mejorar el funcionamiento de las diferentes instituciones que participan en el Sistema de Justicia Penal en nuestro país. Una de esas instituciones es la Defensoría Pública, que tiene como objetivo principal garantizar el respeto a los derechos humanos y el acceso a la justicia. Los cambios dictaminados en la Constitución establecen la necesidad de contar con un sistema de defensa pública de calidad, para lo cual una de las condiciones básicas es la de la profesionalización de los defensores públicos.

A partir de la reforma y del mandato constitucional que se asienta en ella, las defensorías públicas de los estados han emprendido los cambios necesarios para fortalecerlas, primero a través de la expedición de leyes orgánicas que incluyan lo relativo al Servicio Profesional de Carrera y, posteriormente, implementando los cambios organizacionales y culturales necesarios para contar con instituciones que afronten los retos de un nuevo sistema penal acusatorio.

Este apartado tiene como propósito exponer las formas en que distintas defensorías en algunos estados de la República han acatado el mandato constitucional y la manera en que lo han incorporado en sus leyes y reglamentos, con el fin de contribuir en las recomendaciones que este documento realiza con base en el diagnóstico de la situación de las defensorías de Oaxaca y Tlaxcala, y con la intención de que sea un referente para aquellos estados que aún no han avanzado en la creación de leyes y la implementación del Servicio Profesional de Carrera.

Para este motivo, se tomó como referencia lo que establecen las leyes orgánicas que rigen a la Defensoría Pública Federal, así como a las defensorías públicas de los siguientes estados: Chihuahua, Durango, Estado de México, Guanajuato, Nuevo León, Tamaulipas y Yucatán. De ellas, se registra cuál es la conceptualización del Servicio Profesional de Carrera y los lineamientos que establecen para ponerlo en marcha.

Para hacer el comparativo, se tomó en cuenta tanto la descripción de aquello que en cada ley se define como SPC, como los lineamientos que para los subsistemas de ingreso, desarrollo de personal, evaluación del desempeño y separación del cargo se establecen en las leyes orgánicas o en los reglamentos de las mismas.

2.1. Ley federal y leyes estatales de las defensorías públicas

La existencia de leyes, reglamentos y manuales de procedimientos aporta elementos fundamentales para la implementación del Servicio Profesional de Carrera. En la muestra considerada, los estados han emitido ya las leyes de las defensorías y, excepto en la Ley de la Defensoría Pública del estado de Guanajuato, se incluye la definición del Servicio Profesional de Carrera para la defensoría pública del estado. Sin embargo, existe una ausencia de legislación secundaria, la cual juega un papel importante debido a que es ahí donde se establecen a detalle la reglamentación, los lineamientos y procedimientos por los que se rige el SPC.

Ámbito de Aplicación	Denominación oficial	Fecha de publicación	Artículos referentes al SPC	Remite a legislación secundaria (bases, reglamentos, manuales)	Existencia de la legislación secundaria
Federal	Ley Federal de Defensoría Pública	28 de mayo de 1998	Artículo 8	Sí	Sí
Local	Ley de Defensoría Pública del Estado de Chihuahua	09 de diciembre de 2006	Artículo 13	Sí	No
Local	Ley de Defensoría Pública del Estado de Durango	8 de marzo de 2009	Artículos 6, 47, 48 y 49	Sí	No
Local	Ley de Defensoría Pública del Estado de México	3 de febrero de 2010	Artículo 23 y 24	Sí	Sí
Local	Ley de Defensoría Pública Penal del Estado de Guanajuato	21 de junio de 2009	Transitorio. Artículo 10	No	No
Local	Ley de Defensoría Pública para el Estado de Nuevo León	6 de febrero de 2009	Artículo 44	Sí	Sí

2.2. Conceptualización del Servicio Profesional de Carrera

El primer aspecto a considerar en el comparativo de las leyes de las defensorías, fue el de la conceptualización que las mismas hacen del SPC. En general puede decirse que se encuentran alineadas al concepto general que

del SPC hace la Ley Federal de la Defensoría Pública, en la cual se define a qué sujetos aplica, los preceptos que comprende y la legislación secundaria a la que alude. Sin embargo, es de notarse que en algunas leyes se define los principios y los objetivos que persiguen con la inclusión del concepto de Servicio Profesional de Carrera, tal como se hace en el Estado de México y Nuevo León.

Estado	Sujetos	Conceptos que comprende el SPC	Principios por los que se rige	Objetivos de la Ley respecto del SPC	Legislación secundaria de la Ley
Federal	Defensor público, asesor jurídico, evaluador y delegado	Selección Ingreso Adscripción Permanencia Promoción Capacitación Prestaciones Estímulos Sanciones	Excelencia Profesionalismo Objetividad Imparcialidad Independencia Antigüedad	No se mencionan	Bases Generales de Organización y Funcionamiento Lineamientos para la Selección de Ingreso de los Defensores Públicos y Asesores Jurídicos del Instituto Federal de Defensoría Pública
Chihuahua	Servidor público integrante de la defensoría pública	—————	—————	Garantizar la igualdad de oportunidades laborales, así como la estabilidad, permanencia, remuneración adecuada, capacitación y garantías de seguridad social para el servidor público integrante de la defensoría pública del estado	Reglamento de la Ley
Durango	Defensores públicos y asesores jurídicos	Selección Ingreso Formación Capacitación Actualización Especialización Ascenso Adscripción Rotación Reingreso Estímulos Reconocimientos Retiro	—————	Garantizar la igualdad de oportunidades en el desempeño de sus funciones y en la remuneración capacitación y garantías de seguridad social para el servidor público integrante del Instituto	Reglamento de la Ley

Continúa

Continuación

Estado	Sujetos	Conceptos que comprende el SPC	Principios por los que se rige	Objetivos de la Ley respecto del SPC	Legislación secundaria de la Ley
Estado de México	Defensores públicos	Selección Ingreso Formación Capacitación Actualización Especialización Ascenso Estímulos Reconocimientos	Legalidad Independencia técnica Gratuidad Igualdad y equilibrio procesal Responsabilidad profesional Solución de conflictos Confidencialidad Continuidad Obligatoriedad	Garantizar la igualdad de oportunidades laborales, así como la permanencia, remuneración adecuada, capacitación y garantías de seguridad social	Reglamento de la Ley
Guanajuato	—————	—————	—————	—————	—————
Nuevo León	Defensores públicos	Ingreso Promoción Formación Reconocimiento Permanencia	Excelencia, objetividad, gratuidad, profesionalismo e independencia	—————	Reglamento de la Ley y disposiciones aplicables
Tamaulipas	Defensores Públicos Defensores especializados en justicia para adolescentes Asesores	Selección Ingreso Adscripción Formación Promoción Evaluación Prestaciones Estímulos Sanciones	—————	Fomentar la permanencia y especialización de los servidores públicos, a fin de lograr la mayor eficiencia y eficacia de la gestión y mejorar la atención de las funciones a su cargo	—————

Continua

Continuación

Estado	Sujetos	Conceptos que comprende el SPC	Principios por los que se rige	Objetivos de la Ley respecto del SPC	Legislación secundaria de la Ley
Yucatán	Defensores públicos, asesores jurídicos ¹⁰	Selección Ingreso Adscripción Permanencia Promoción Capacitación Estímulos Sanciones	Excelencia, profesionalismo, objetividad, equidad, competencia por mérito, imparcialidad e independencia	<ol style="list-style-type: none"> I. Regular la selección, ingreso, adscripción, permanencia, promoción, capacitación, estímulos y sanciones de los defensores públicos y asesores jurídicos; II. Coadyuvar al cumplimiento del objeto de la prestación del servicio, a través de la profesionalización y capacitación constante de los defensores públicos y asesores jurídicos adscritos al Instituto; III. Seleccionar rigurosamente al personal con base en los requerimientos institucionales y perfiles de puestos definidos, y IV. Proveer al Instituto de personal calificado y fomentar la vocación de servicio y el sentido de pertenencia al mismo, en función de su adecuado desempeño y profesionalización 	Disposiciones reglamentarias y normativas

¹⁰ Las disposiciones del Servicio Profesional de Carrera, previstas en este Título, se aplicarán de manera análoga a los mediadores, analistas y demás personal técnico especializado del Instituto, que determine el Defensor General considerando las necesidades del servicio y previa aprobación del Consejero Jurídico.

2.3. Requisitos para el ingreso y permanencia

El ingreso y la permanencia en el Servicio Profesional de Carrera constituye uno de los subsistemas más importantes, pues es en ellos donde el ingreso por mérito, uno de los conceptos claves del SPC, se materializa. El principio del ingreso y la permanencia es determinar quiénes son los mejores candidatos y para los puestos considerados a través de procedimientos que garanticen la igualdad de oportunidades y la transparencia. En las leyes de defensoría analizadas, los requisitos básicos para el ingreso son los mismos, con algunas excepciones. Sin embargo, las leyes remiten a la legislación secundaria para dar cuenta de las especificaciones al respecto y no en todos los casos se han creado los reglamentos o manuales de procedimientos, o no están vigentes, como en el caso del Estado de México, que actualizó la ley y su reglamento, no así las demás disposiciones.

Estado/Requisitos	Federal	Chihuahua	Durango	Estado de México	Guanajuato	Nuevo León	Tamaulipas	Yucatán
Ciudadanía mexicana	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Acreditar Servicio Militar	No	No	No	No	Sí	No	No	No
Licenciatura en Derecho (cédula profesional)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Experiencia profesional	Tres años	Tres años (sólo coordinadores)	Tres años		Dos años	Dos años como defensor o Tres años como abogado	Tres años	Tres años
Buena fama y solvencia moral	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Aprobación de exámenes de ingreso y oposición	Sí	Sí	No	No	Sí	Sí	Sí	Sí
No haber sido condenado por delito doloso	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí		Sí	Sí
No hacer uso de sustancias ni padecer enfermedades como alcoholismo	No	No	No	No	Sí	No	No	No
Acreditar conocimiento y habilidades en el Sistema Penal Acusatorio	No	No	No	No	No	No	No	Sí

Continúa

Continuación

Estado/Requisitos	Federal	Chihuahua	Durango	Edo. Méx.	Guanajuato	Nuevo León	Tamaulipas	Yucatán
No estar inhabilitado para el desempeño de funciones públicas	No	No	Sí	Sí	No	No	No	Sí

a) Descripción de procedimientos y especificaciones de selección, ingreso y permanencia

Estado	Requisitos para el ingreso	Convocatoria Pública	Examen de ingreso y oposición	Descripción del procedimiento	Requisitos para la permanencia
Federal	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Chihuahua	Sí	No se menciona	Sí	No se menciona	No se menciona
Durango	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Estado de México	Sí	No se menciona	No se menciona	No se menciona	No se menciona
Guanajuato	Sí	No se menciona	Sí	No se menciona	Sí
Nuevo León	Sí	No especifica que sea pública	Sí	Sí	No
Tamaulipas	Sí	No se menciona	Sí	No se menciona	Sí
Yucatán	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

2.4. Lineamientos para el desarrollo del personal

El desarrollo del personal es otro de los temas torales para el SPC, pues también en este subsistema el mérito y la igualdad de oportunidades juegan un papel fundamental. Una remuneración adecuada (y en el caso de las defensorías, en los términos que marca la Ley a partir de la Reforma de 2008), capacitación constante, estímulos y reconocimientos al personal por el empeño y la dedicación en el trabajo, son puntos estratégicos de la profesionalización.

Al respecto, encontramos en las leyes de los estados que el desarrollo del personal es mencionado como parte de los conceptos que comprende el Servicio Profesional de Carrera, pero no se abunda en las formas, las estrategias ni los lineamientos a seguir para fortalecer la profesionalización, excepto en la Ley de la Defensoría

Pública para el Estado de Tamaulipas, en la que sí se hace referencia a la capacitación e incluso a la ampliación de ésta hacia el personal de la defensoría como peritos y auxiliares, los otros estados remiten la capacitación, los estímulos y los reconocimientos a la legislación secundaria.

Estado	Remuneración	Capacitación	Promoción	Estímulos	Reconocimientos
Federal	No	Artículo 71 y 71 bis	Artículos 73, 74 y 75 de las Bases	Artículo 71 y 71 Bis	No
Chihuahua	Sí	En los términos que establezca el Reglamento	En los términos que establezca el Reglamento	En los términos que establezca el Reglamento	En los términos que establezca el Reglamento
Durango	Sí *	En términos que establezca el Reglamento y la LOPJFED	En términos que establezca el Reglamento y la LOPJFED	En términos que establezca el Reglamento y la LOPJFED	En términos que establezca el Reglamento y la LOPJFED
Estado de México	Sí *	En los términos que establezca el Reglamento	En los términos que establezca el Reglamento	En los términos que establezca el Reglamento	En los términos que establezca el Reglamento
Guanajuato	No	No se menciona	No se menciona	No se menciona	No se menciona
Nuevo León	No	No se menciona	No	No se menciona	No se menciona
Tamaulipas	Sí *	Artículo 54		Sí	No
Yucatán	No	Programa Anual de Capacitación (Art. 62 a 69 del Reglamento)	Artículos 87,88 y 89	Artículos 91, 92 y 93 del Reglamento	En términos que establezca el Reglamento y la LOPJFED (no se mencionan)

* En estas leyes se habla de remuneración adecuada. Sólo en aquella que no está marcada con * se establece la remuneración igualitaria a la de los Agentes del Ministerio Público, tal como lo señala el Art. 17 de la CPEUM.

2.5. Lineamientos para la evaluación del desempeño

Sólo en las Bases Generales de Organización y Funcionamiento del Instituto Federal de la Defensoría Pública y en el Reglamento de la Ley de Defensoría Públicas para el estado de Nuevo León, pudieron encontrarse

las especificaciones acerca de los aspectos que son motivo de evaluación para conocer el desempeño de los defensores públicos, mismos que inciden directamente en la permanencia y el otorgamiento de estímulos o reconocimiento y, sobre todo, una repercusión directa en la planeación de la capacitación.

Estado	Lineamientos
Federal	Estrategia de defensa Iniciativa y diligencia Calidad jurídica en la actuación Organización interna Adecuado manejo de registros Correcta integración de expedientes Trato a los usuarios
Chihuahua	No hace mención específica
Durango	No hace mención específica
Estado de México	No hace mención específica
Guanajuato	No hace mención específica
Nuevo León	Inspecciones Auditorias externas Informes Atención de reclamación y quejas
Tamaulipas	No hace mención específica
Yucatán	No hace mención específica

2.6. Lineamientos para la separación

Por último, encontramos que sólo en las leyes de Durango y Yucatán se especifican los motivos para la separación del cargo. En lo que respecta al SPC, es menester destacar que en ambas leyes se toma en cuenta el incumplimiento de alguno de los requisitos de ingreso o en el caso de cometer alguna falta grave que implique una sanción por parte de otras instancias de la administración pública o la procuración de justicia.

Estado	Lineamientos
Federal	No hace mención
Chihuahua	No hace mención
Durango	Renuncia, Incapacidad, Jubilación, Muerte, Incumplimiento de los requisitos de ingreso, Remoción o suspensión definitiva del cargo por instancia competente.
Estado de México	No hace mención
Guanajuato	No hace mención
Nuevo León	No hace mención
Tamaulipas	No hace mención
Yucatán	Renuncia, Defunción, Sentencia ejecutoria que implique privación de la libertad, Incumplimiento de las obligaciones estipuladas en la Ley y el Reglamento, Imposición de sanciones previstas en la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado, Incumplimiento de requisitos de ingreso y permanencia



Modelo de Servicio Profesional de Carrera para las defensorías (propuesta)

Este apartado tiene como propósito aportar una propuesta general de servicio profesional que puede ser aplicada en las defensorías públicas de los estados de Oaxaca y Tlaxcala, así como ser adoptado y adaptada en los estados que aún no han diseñado el servicio de carrera para los defensores de acuerdo al mandato del Artículo 17 de la Constitución Política de nuestro país.

En las siguientes páginas se describe la propuesta de servicio profesional y como los lineamientos a tener en cuenta para regular el ingreso de los defensores públicos. Igualmente se delinearán algunos criterios y aspectos relacionados con los procesos de promoción, capacitación y evaluación del desempeño, los cuales se complementan con el contenido del Anexo 1 y con el conjunto de principios y valores que se proponen como marco ético del sistema de carrera.

3.1. El Servicio Profesional de Carrera para las defensorías estatales

De manera general, el modelo de Servicio Profesional de Carrera que se propone para los defensores tiene como propósito sentar las bases para que las defensorías de los estados regulen en sus leyes y reglamentos los procesos de selección, ingreso, adscripción, permanencia, promoción, estímulos, capacitación y los mecanismos de retiro y sanciones.

El canal de ingreso y la promoción al sistema de carrera es mediante concurso abierto¹¹ y examen de oposición, respetando en todo momento la igualdad de oportunidades y la equidad de género de todos los aspirantes.

¹¹ Sólo en casos de promoción interna puede hacerse un concurso cerrado para los funcionarios que ya forman parte del servicio de carrera, aunque ello no debe ser la regla sino la excepción. En todo caso, se debe expedir convocatoria pública

En la determinación de las percepciones de los defensores públicos se debe tener en cuenta el cumplimiento del mandato del Artículo 17 de la Constitución, que impone como imperativo que las remuneraciones no podrán ser inferiores a las que correspondan a los agentes del Ministerio Público sino equivalentes como una forma de garantizar la igualdad de armas entre las partes procesales¹².

En ese contexto el modelo de servicio de carrera que se propone para las defensorías estará orientado a los siguientes funcionarios:

- a. Defensores públicos y de oficio o asesores jurídicos¹³.
- b. Supervisores.
- c. Evaluadores.
- d. Coordinadores de los defensores en oficinas regionales.
- e. Peritos.

La implementación del servicio de carrera deberá tener como prioridad profesionalizar a los defensores, este criterio incluye a los coordinadores de los defensores adscritos en oficinas regionales como una categoría jerárquicamente superior al puesto de defensor.

Los supervisores y evaluadores también son defensores; sin embargo, en este esquema, su función está orientada a apoyar las tareas de supervisión y evaluación vinculadas a los subsistemas de carrera y evaluación del desempeño.

La profesionalización de los peritos se propone en aquellos casos que las defensorías dispongan de un área de peritos, de este modo se pretende garantizar que ingresen los mejores aspirantes y los que demuestren mayores conocimientos y habilidades.

El resto del personal de las defensorías será considerado funcionarios de libre designación por parte del director de la defensoría. No obstante ello, se sugiere que sus puestos y perfiles estén definidos en el catálogo de puestos, ya que si bien es cierto que no forman parte del servicio de carrera, sí son sujetos de evaluaciones y tienen derecho a concursar por una plaza del servicio de carrera siempre y cuando se ajusten a los proceso de ingreso y selección.

Para dar viabilidad a esta propuesta, es necesario definir en la Ley Orgánica de la Defensoría una estructura orgánica que en la realidad asuma la siguiente forma:

¹² En nuestra propuesta se sostiene la idea que dicha homologación en aquellas entidades federativas donde las remuneraciones de los defensores son inferiores a las asignadas a los Ministerios Públicos, en esos casos se propone que el aumento sea gradual teniendo en cuenta las disponibilidades o restricciones financieras del gobierno de cada estado.

¹³ De acuerdo con los resultados de nuestro diagnóstico, el defensor público es el funcionario público encargado de la defensa de los imputados en materia penal del sistema acusatorio. En tanto el defensor de oficio o asistente jurídico atiende asuntos penales del sistema tradicional y de derecho familiar, civil, mercantil y agrario.

- I. Consejo Consultivo¹⁴.
- II. Director o Director General de la Defensoría.
- II. Dirección o Departamento de Defensoría Penal.
 - a. Coordinador de defensores penales del sistema adversarial.
 - b. Coordinador de defensores penales.
 - c. Coordinadores de oficinas regionales.
 - d. Evaluadores.
 - e. Plantilla de Defensores.
- IV. Dirección o Departamento de Defensoría de Oficio o de Asistencia Jurídica.
 - a. Coordinadores de defensores de oficio¹⁵.
 - b. Coordinador de oficina regional.
 - c. Evaluadores.
 - d. Plantilla de defensores de oficio o asistentes jurídicos.
- V. Dirección o coordinación administrativa.
- VI. Visitaduría, dirección o departamento de supervisión.
 - a. Plantilla de supervisores.
- VII. Áreas auxiliares¹⁶: Peritos y personal de apoyo y de gestión.

La nomenclatura de las áreas dependerá en todo caso de la naturaleza jurídica que se otorgue a la defensoría, la cual puede asumir la forma de un Instituto con carácter descentralizado o una dirección adscrita a la Secretaría General del Ejecutivo Estatal. En todo caso se propone que en la Ley y el reglamento respectivo se le otorgue a la defensoría autonomía técnica, de gestión y operativa.

¹⁴ Se propone integrar en este Consejo Consultivo a presidentes de colegios y barra de abogados, directores de facultades y escuelas de derecho, así como académicos especialistas en derecho. No tendrán funciones ejecutivas o de decisión sino consultivas y participaran los comités de ingreso y de capacitación.

¹⁵ Puede haber coordinadores para cada una de las especialidades, es decir, un coordinador de defensoría en materia civil, uno en mercantil, otro en agrario. Esto como una forma de especializar servicios.

¹⁶ Esta área como otras que pudieran integrarse a la estructura estarán sujetas a las disponibilidades presupuestales.

Es importante incorporar en la Ley y Reglamento de las defensorías el carácter laboral de los defensores, el cual deberá corresponder a servidores públicos de confianza toda vez que su permanencia en el servicio de carrera estará sujeta al cumplimiento de los resultados de las evaluaciones, grado de cumplimiento de sus responsabilidades, sanciones y mecanismos de separación.

El ingreso del defensor al servicio de carrera no necesariamente implica inamovilidad, pero sí la garantía que no podrá ser removido de su cargo mediante criterios discrecionales o por causas y procedimientos no previstos en las leyes y reglamentos que regulen el servicio profesional y la organización y funcionamiento de las defensorías.

En ese contexto, tiene importancia la definición de la incompatibilidad del cargo del defensor con otras funciones y cargos. Se propone que el ejercicio de la función del defensor sea de tiempo completo y, salvo en los cargos docentes, sea compatible, siempre y cuando ello no perjudique las funciones y labores del defensor y de la propia institución.

Una primera condición¹⁷ a tener en cuenta al momento de implantar el modelo de servicio profesional de las defensorías es definir un conjunto de valores y principios que sean los marcos éticos que den sentido social al quehacer profesional que desempeñan los defensores. De esta manera, proponemos como principios y valores rectores del Servicio Profesional de Carrera de las defensorías los siguientes:

- Legalidad.
- Honradez.
- Lealtad.
- Imparcialidad.
- Eficiencia.
- Profesionalización.
- Eficacia.
- Vocación de servicio.

Dicha propuesta es enunciativa, mas no limitativa¹⁸. Por tanto será una decisión de cada defensoría determinar los principios y valores para tutelar el servicio de defensa y por ende su servicio profesional de carrera.

¹⁷ Como bien señala Haro Belchez “Concebir un Servicio Profesional de Carrera no implica solamente diseñar y operar un conjunto de herramientas técnicas y ciertamente estructuradas pero carentes de basamento ético y humano”. Por ello, propone la definición y arraigo de principios y valores como una primera condición para implantar un servicio profesional de carrera. Véase Guillermo Haro Belchez, “Bases para la Implantación del Servicio Profesional de Carrera”, en Omar Guerrero Orozco, Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal: Una apreciación administrativa. IIJ-UNAM, 2003, pp. 117-138. (Estudios Jurídicos, 50). Asimismo puede consultarse, Guillermo Haro Belchez, Servicio público de carrera: tradición y perspectivas, México, INAP y Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa, 2000, pp. 216-228, 229-232, 241 y 246-247.

¹⁸ Para tal efecto en el Anexo 3 se describe y define un conjunto de principios y valores.

En ese sentido, en nuestro análisis comparativo¹⁹ encontramos que en el caso de la mayoría de las defensorías los principios que guían el servicio de defensa²⁰ son la probidad, honradez y profesionalismo en tanto el servicio profesional asume como principios la excelencia, objetividad, imparcialidad, independencia y antigüedad²¹.

3.2. Objetivos del servicio de carrera

Los objetivos que se propone alcanzar con la implantación del Servicio Profesional de Carrera de las defensorías de las entidades serían los siguientes:

1. Establecer las bases y reglas para la selección de los defensores a partir de criterios equitativos, transparentes²² y objetivos que garanticen la igualdad y el respeto al mérito de los aspirantes, logrando con ello la incorporación de los recursos humanos más calificados tanto en conocimientos como en habilidades y experiencia.
2. Contribuir a la profesionalización de los defensores a partir del binomio capacitación-profesionalización, lo cual coadyuve a la especialización y desarrollo profesional de los defensores y a la calidad de la defensa.
3. Implementar mecanismos para la permanencia de los funcionarios de carrera a partir del establecimiento de un sistema de evaluación del desempeño, acto que contribuirá a lograr mejores niveles de eficiencia, eficacia y calidad de los servicios.
4. Incorporar institucionalmente valores éticos que den sentido de pertenencia, lealtad y responsabilidad de los defensores con los objetivos sociales de la defensoría de garantizar un servicio de defensa eficiente, gratuito y de calidad a los ciudadanos.

3.3. Lineamientos para regular el ingreso, selección, reclutamiento y nombramiento de defensores

El ingreso y establecimiento de nuevos esquemas para la selección son partes torales de todo sistema de carrera, lo cual implica establecer una nueva cultura institucional en la gestión de los recursos humanos orien-

¹⁹ En los Lineamientos Básicos para la Construcción de Leyes de la Defensoría Pública en las Entidades Federativas editado por SETEC encontramos que este documento considera un conjunto de 11 principios que rigen el servicio de defensa: Legalidad, independencia funcional, confidencialidad, unidad de actuación, obligatoriedad y gratuidad, diligencia, excelencia, profesionalismo, solución de conflictos, igualdad y equilibrio procesal, diversidad cultural. Algunos de ellos han sido adoptados en las leyes de algunos estados según se pudo constatar en el apartado dos de esta guía.

²⁰ Al respecto puede verse el Artículo 2 de la Ley del Instituto Federal de Defensoría Pública.

²¹ Véase, Artículo 65 de las Bases Generales del Instituto Federal de Defensoría Pública.

²² Se coincide con Guillermo Haro Bélchez, 2003, op. cit. en la idea que la transparencia y la equidad son principios sine qua non para el funcionamiento del servicio de carrera..

tada a la profesionalización de los funcionarios. De ahí la importancia de regular y establecer de manera clara y precisa los procedimientos que regirán el reclutamiento²³, selección²⁴, adscripción y nombramiento de los funcionarios de carrera.

Es importante contar con un perfil bien definido de cada uno los puestos que conforman la estructura ocupacional de la institución, ya que los requisitos a cubrir, habilidades requeridas y funciones a desempeñar serán la parte neutral de los procesos de reclutamiento y selección. De esta forma, los lineamientos propuestos para tal efecto son los siguientes:

- I. El ingreso de los defensores y funcionarios que sean considerados como parte del Servicio Profesional de Carrera se hará a través de concursos abiertos de oposición, según lo determine el titular de la defensoría, los cuales permitirán seleccionar a los aspirantes que cumplan los requisitos, obtengan los mejores resultados en los exámenes y resulten los más idóneos para ocupar los cargos sujetos a concurso y definidos en los perfiles de puestos.
- II. El proceso de selección es una competencia del titular de la defensoría, sin embargo, para una mayor transparencia y objetividad del proceso se auxiliará de un comité de selección que supervise y vigile el desarrollo de cada una de las etapas y que se garantice el respeto de los principios de equidad e igualdad para todos los aspirantes. Asimismo, fungirá como jurado calificador y turnará al titular aquellos recursos de inconformidad que pudieran presentarse.
Dicho comité se integrará con los directores de la defensa penal y de oficio, y hasta con cinco miembros del Comité Consultivo.
- III. El concurso contará con al menos dos etapas, según lo determine el titular de la defensoría, las cuales deben estar contenidas explícitamente en la convocatoria.
La primera etapa será para recibir todas las solicitudes de los aspirantes que cubran los requisitos.
En la segunda etapa, a los aspirantes que hayan cumplido con los requisitos establecidos en la convocatoria, se les aplicará los exámenes de conocimientos y la evaluación psicológica. Los exámenes de conocimientos podrán ser escritos y orales. En este último caso el titular de la defensoría nombrará un jurado que evalúe el examen oral.

²³ El reclutamiento es el proceso que permite atraer aspirantes a ocupar un cargo en la defensoría pública con los perfiles y requisitos necesarios. Dicha definición la adaptamos de la realizada en el Artículo 22 de la Ley Federal del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal (LFSPCAPF), DOF, 25 de marzo de 2003.

²⁴ La selección de acuerdo al Artículo 29 de la LFSPCAPF es "...el procedimiento que permite analizar la capacidad, conocimientos, habilidades y experiencias de los aspirantes a ingresar al Sistema. Su propósito es el garantizar el acceso de los candidatos que demuestren satisfacer los requisitos del cargo y ser los más aptos para desempeñarlo".

Cuando el titular de la defensoría lo considere, , los aspirantes participarán previamente en un curso de capacitación organizado por la defensoría y al termino del mismo se procederá a realizar la evaluación de conocimientos.

- IV. La convocatoria debe ser pública, por lo que el titular se encargará de hacer los trámites correspondientes para su publicación en el periódico oficial de cada estado y por lo menos en un diario de circulación estatal, en la página WEB de la defensoría y ordenará su colocación en lugares públicos donde concurren posibles candidatos así como remitir copia de la convocatoria a todas las asociaciones y barras de abogados del estado.

La convocatoria²⁵ deberá señalar de forma precisa y clara:

- a. Tipo de concurso: si es abierto o cerrado.
- b. La categoría y número de plazas que se concursan.
- c. Los requisitos²⁶ para ocupar el puesto de defensor.
- d. Los requisitos administrativos²⁷.
- e. La información precisa de cada una de las etapas del concurso y los factores de calificación y aprobación de cada fase.
- f. El lugar, plazo y horarios de entrega de la documentación correspondiente.
- g. Los requisitos y los lineamientos generales que se determinen para los exámenes de conocimientos.

²⁵ A modo de ejemplo, en el anexo 4 hemos incluido la convocatoria expedida en 2007 en el estado de Oaxaca. De la cual vale la pena subrayar que el proceso incluyó una etapa de capacitación de 5 meses.

Por su parte, el Instituto Federal de Defensoría Pública en su página pública algunas convocatorias las cuales pueden ser consultadas en el sitio <http://www.ifdp.cjf.gob.mx>

²⁶ Al respecto se retoma la propuesta contenida en los Lineamientos Básicos para la Construcción de Leyes de la Defensoría Pública en las Entidades Federativas editado por SETEC que considera los siguientes requisitos: 1) Ser ciudadano mexicano en ejercicio de sus derechos políticos y civiles. 2) Ser licenciado en Derecho, autorizado para el ejercicio de su profesión, con Cédula Profesional expedida por la autoridad competente. 3) Contar como mínimo tres años de experiencia profesional en las materias relacionadas con la prestación de sus servicios. 4) Gozar de buena fama y solvencia moral. 5) No haber sido condenado en sentencia ejecutoriada por delito doloso que amerite pena privativa de libertad. 6) No estar inhabilitado por resolución firme para el desempeño de funciones públicas. 7) Acreditar conocimientos y habilidades en el sistema penal acusatorio. 8) Aprobar los exámenes de ingreso y oposición. Este último ha sido agregado por los autores.

²⁷ En la base cuarta de la convocatoria adjunta en el Anexo 4 se mencionan algunos de los requisitos administrativos que normalmente suelen solicitarse. Dentro de los cuales son importantes las constancias y escritos que presente el aspirante en los cuales acredite: a) Gozar de buena fama. b) Gozar de calidad moral. c) No haber sido condenado por delito doloso con sanción privativa de libertad mayor a un año; y d) No haber sido sancionado administrativamente con motivo del desempeño de los cargos que ocupe o hubiere ocupado en el servicio público, así como el escrito original en el donde el aspirante manifieste su disponibilidad de tiempo completo en el servicio y su aceptación a ser adscrito a cualquier lugar dentro del territorio estatal.

- h. Lugar, fecha y horario en que se aplicarán los exámenes.
 - i. La forma, lugar y fecha de la notificación de los resultados.
- V. El titular de la defensoría diseñará los exámenes de conocimientos auxiliándose para ello de instituciones académicas, colegios y barras de abogados así como del Comité de Selección, tomando las medidas de control y seguridad necesarias.

Para el diseño y fijación de las pruebas psicológicas, el titular de la defensoría se auxiliará del Comité de Selección, del área administrativa y, en su caso, de la facultad o escuela de psicología, tomando como referencia el perfil requerido.

De la práctica de los exámenes de levantará acta circunstanciada de su celebración.
- VI. Una vez obtenido el resultado de las evaluaciones practicadas, el titular de la defensoría ordenará publicar la lista de los aspirantes que aprobaron el concurso de oposición.
- VII. Para la adscripción y nombramiento de los defensores el titular de la defensoría se procederá de la siguiente forma:
 - a. Se cubrirán las plazas vacantes dando preferencia en igualdad de circunstancias a los aspirantes que hayan obtenido las mejores calificaciones; procurando asignarlos de acuerdo a las preferencias que hayan manifestado en su solicitud.
 - b. Si alguno de los aspirantes rechaza su plaza asignada, el titular de la defensoría nombrará al aspirante que haya sacado la calificación inmediata inferior.
 - c. El titular de la defensoría expedirá el nombramiento de la plaza de defensor con carácter de confianza y hará las notificaciones correspondientes al área administrativa para el registro y trámites correspondientes.
- VIII. En aquellos casos que, durante el desarrollo del concurso de selección o terminado éste, se detectase que algún aspirante ocultó información o no fue veraz la proporcionada, se dejará sin efecto su inscripción y no se le permitirá continuar en dicho procedimiento. En caso que ya cuente con nombramiento, el titular de la defensoría actuará en los términos de ley.
- IX. Los recursos de inconformidad y aquellas situaciones imprevistas o extraordinarias que se surjan en el desarrollo de los concursos de selección serán resueltas por el titular de la defensoría.

Para cerrar este punto, es necesario señalar que una vez nombrado el funcionario de carrera únicamente podrá removido en los casos y bajo los procedimientos que en la Ley se disponga para tal efecto.

Como ya se mencionó, en este apartado se complementan algunos criterios a tener en cuenta en el diseño de los subsistemas de carrera, capacitación y evaluación del desempeño además de los aportados en el Anexo 1, los cuales son parte del modelo de Servicio Profesional de Carrera que se propone en esta guía.



Criterios generales para la promoción, capacitación y la evaluación del desempeño de los defensores

Como ya se mencionó, en este apartado se complementan algunos criterios para el diseño de los subsistemas de carrera, capacitación y evaluación del desempeño (además de los aportados en el Anexo 1), los cuales son parte del modelo de servicio profesional de carrera que se propone en esta guía.

4.1. La promoción de los defensores

Para el desarrollo de carrera se deberán establecer los procesos mediante los cuales los defensores que forman parte del servicio profesional con base en el mérito tienen derecho a ocupar plazas vacantes de igual o mayor jerarquía una vez cubiertos los requisitos que para tal efecto se contemplan en la Ley o en el Reglamento.

En el modelo de servicio profesional propuesto hemos considerado como puestos de mayor jerarquía al supervisor, al evaluador y al delegado encargado de las oficinas regionales de la defensoría. En nuestra propuesta, consideramos al delegado en un nivel jerárquico superior al defensor; al evaluador y supervisor con el mismo nivel jerárquico pero en una categoría superior al delegado y dos del defensor.

Por tanto, el tipo de movilidad que tendrían los defensores sería de tipo vertical, al igual que el delegado. En el caso del supervisor y el evaluador el tipo de movilidad sería de tipo horizontal²⁸.

²⁸ El Artículo 39 de la LFSPCAPF menciona dos tipos de movilidad, la vertical y la horizontal, definiéndolas de la siguiente manera: “Vertical o trayectorias de especialidad que corresponden al perfil del cargo en cuyas posiciones ascendentes, las funciones se harán más complejas y de mayor responsabilidad; y horizontal o trayectorias laterales, que son aquellas que corresponden a otros grupos o ramas de cargos donde se cumplan condiciones de equivalencia, homologación, e incluso afinidad, entre los cargos que se comparan, a través de sus respectivos perfiles”.

Los requisitos para tal efecto quedarían sujetos a los perfiles de puestos que establezcan las defensorías para cada uno de los cargos. Aunado a ello, los aspirantes a un ascenso deberán aprobar exámenes que el titular de la defensoría determine en las convocatorias que se expidan y publiquen. Es cierto que dichas convocatorias deben ser abiertas, en los procesos de promoción se propone promover la participación interna; y por tanto, se sugiere que sólo en esos casos la convocatoria pueda tener el carácter de ser cerrada, o bien, ser abierta de acuerdo con el criterio que determine el titular de la defensoría.

De manera general entre los principales requisitos para la promoción están aquellos relacionados con la antigüedad del defensor, el grado académico, las evaluaciones del desempeño obtenidas y los resultados obtenidos en las capacitaciones.

En el caso del Instituto Federal de la Defensoría se incluyen algunos otros como la disciplina, la continuidad en el desempeño y el ejercicio del puesto bajo los principios establecidos por la institución (ética, probidad, honradez y profesionalismo)²⁹.

Para cerrar este pequeño apartado sólo subrayaremos la importancia que tienen en estos procesos el establecimiento de un tribunal de valoración que mida los méritos de los defensores públicos que pretendan acceder a un puesto de nivel superior y que garantice la objetividad y la imparcialidad durante todas las etapas. Dicho comité puede ser integrado por los miembros del consejo consultivo que hemos propuesto integrar en la estructura organizacional de las defensorías.

Asimismo es importante señalar la articulación que tienen cada uno de los subsistemas en el funcionamiento de todo el sistema de carrera. En este caso, en la promoción se vinculan aspectos relacionados con el subsistema de ingreso, con la evaluación y la capacitación. Este subsistema está íntimamente vinculado con el subsistema de las remuneraciones, de tal suerte que la promoción siempre implicará que a mayor nivel jerárquico la institución debe considerar también una mayor remuneración.

4.2. La capacitación de los defensores

Este subsistema, como se menciona en el Anexo 1, tiene como propósito fundamental establecer institucionalmente un modelo de capacitación permanente que permita la profesionalización y desarrollo personal de los defensores a través de la especialización-actualización en el puesto, así como el desarrollo de habilidades, actitudes y aptitudes para el desempeño de otro puesto.

La profesionalización de los defensores descansa en la importancia que las defensorías le otorguen institucionalmente a la capacitación. De ese modo existe una relación directa entre la capacitación y la profesionalización hasta llegar a formar un binomio dentro del sistema de carrera, de tal suerte que a mayor capacitación se correspondería una mayor profesionalización de los defensores, lo cual conllevaría a la especialización de

²⁹ Al respecto puede verse los artículos 73 al 75 de las Bases Generales que regulan los procesos de promoción.

los defensores. La columna vertebral de todo ello lo representa la institucionalización permanente de planes anuales de capacitación, tal como funciona el modelo de capacitación del Instituto Federal de la Defensoría Pública³⁰ o el del Instituto de Defensoría Pública del Estado de Yucatán³¹.

En contraste, está la realidad que presentan los estados de Oaxaca y Tlaxcala, donde las insuficiencias presupuestales limitan la implementación de una política pública de capacitación que permita la actualización de sus defensores.

Los resultados del diagnóstico muestran la existencia de esta necesidad institucional que se refleja en la ausencia de un plan de capacitación permanente.

La implementación de programas de capacitación es una responsabilidad del director; sin embargo, es un proceso que al final termina siendo colectivo, lo cual es un requisito necesario para lograr un mayor éxito. De esta forma, este proceso conlleva la necesidad de determinar de manera clara y precisa las necesidades institucionales en capacitación toda vez que no se trata de capacitar y organizar cursos sin tener una orientación y el impacto de la misma.

Para ello, se recomienda que en el proceso de identificar las necesidades y el diseño del plan de capacitación participen los defensores, los delegados regionales, los directores de los defensores y el consejo consultivo. Asimismo, el director deberá tener como una de sus funciones la búsqueda de acuerdos y convenios con instituciones educativas e instituciones públicas y organizaciones no gubernamentales³² que coadyuven con la defensoría en la profesionalización y especialización de los defensores.

La finalidad es lograr la máxima profesionalidad de los defensores de acuerdo con una adecuada planeación de los conocimientos, habilidades y actitudes que deban reforzarse en la capacitación. De esta forma, el plan capacitación deberá edificarse buscando un equilibrio entre los contenidos doctrinales o dogmáticos y la práctica. Lo conducente es privilegiar la formación del defensor mediante cursos y talleres que le permitan poner en práctica los conocimientos teóricos en el ámbito específico de su acción.

³⁰ Como parte de ese proceso de institucionalización dicha función está regulada en sus bases generales de manera específica en los artículos 71 y 71 bis.

³¹ Artículos 62 a 69 del Reglamento de la Ley de Defensoría Pública del Estado de Yucatán.

³² PRODERECHO, USAID y SETEC en los últimos años han tenido un papel importante en el apoyo a las defensorías estatales en las tareas de capacitación de los defensores públicos.

SETEC, dentro de su programa de subsidio el eje de capacitación, está orientado a financiar el diseño e impartición de los cursos, diplomados, talleres y especialidades encaminados a lograr que los actores, operadores y personal de apoyo del Sistema de Justicia Penal (entre ellos se considera a los defensores), conozcan a fondo las causas, objetivos, principios y marco jurídico del Sistema de Justicia Penal y que desarrollen las habilidades y competencias necesarias para el óptimo desarrollo de sus funciones; así como a la formación de formadores. Adicional a esa labor, en 2012, SETEC diseñó un Nuevo Programa de Capacitación aprobado por el Consejo de Coordinación para la Implementación del SJP, el cual considera un proyecto de capacitación para la rama de los defensores cuyo plan de estudio propone dos niveles de formación, diplomado y especialidad, estructurados bajo una lógica modular que permite al participante obtener la especialidad en 11 módulos y el diplomado en siete. Los contenidos y alcances de este plan se puede consultar en: <http://www.setec.gob.mx/es/SETEC/Defensores>

4.3. La evaluación del desempeño

La falta de una cultura institucional orientada a la evaluación es una realidad particular de las defensorías de Oaxaca y Tlaxcala, tal como pudimos corroborar en el diagnóstico; en contraste, con la experiencia y buenas prácticas que al efecto desarrolló el Instituto Federal de la Defensoría, las cuales a través de la combinación de los procesos de supervisión³³ y evaluación³⁴ permiten examinar permanentemente el desempeño de sus defensores. También es de mencionar el Plan Anual de Capacitación que realiza el Instituto de Defensoría Pública del Estado de Nuevo León³⁵

Dicha labor hace posible, además de la evaluación objetiva e imparcial de los defensores, contar con mecanismos institucionales que determinan la permanencia de los defensores dentro del servicio de carrera y de la propia institución.

De acuerdo con los comentarios de su director, este proceso permite identificar las necesidades de capacitación que tienen sus defensores y valorar los méritos de cada defensor para los ascensos y premios que ha establecido este Instituto como una forma de estimular a sus defensores.

Al revisar las Bases Generales del Instituto Federal de Defensoría Pública, encontramos que, según lo dispuesto en el Artículo 69, las evaluaciones del desempeño son el requisito indispensable para la permanencia del defensor, del asesor, supervisor y evaluador o delegado en el servicio de carrera y en su puesto.

Este sistema de evaluación se ha ido perfeccionando a lo largo de 15 años. Por tanto, su diseño e implementación en las entidades debe seguir un proceso gradual que permita definir indicadores sencillos que faciliten medir de manera objetiva e imparcial el desempeño de los defensores. En el diseño de los indicadores, es preciso involucrar la participación de los defensores. Es recomendable que en la definición de los indicadores se propongan metas y objetivos susceptibles de medición y que para el defensor sea posible alcanzarlas.

³³ El proceso de supervisión de esta Institución está regulado en los artículos 48 al 55 de sus bases generales. De esta forma, el Artículo 50 considera dos formas, bajo las cuales se realiza la supervisión documental y directa. Ésta última puede ser ordinaria y extraordinaria, según lo dispone el Artículo 51. De esta actividad se genera un informe que es insumo para la evaluación, según lo dispone el Artículo 55.

³⁴ La evaluación está regulada en las bases generales, en los artículos 56 al 62. El contenido del Artículo 56 considera que el objetivo de la evaluación es "...calificar el desempeño del defensor público y del asesor jurídico, para elevar la calidad de los servicios que presta el Instituto, utilizando fundamentalmente para este fin, la información obtenida en la supervisión, asimismo es complementaria del servicio de carrera".

Dicha práctica se realiza a partir de dos variables: el ámbito procesal (con un valor de 70 % del total de la calificación) y el ámbito administrativo (30% del desempeño de los defensores). Se cuenta con una batería de indicadores con sus respectivas puntuaciones que permite valorar el desempeño de cada defensor. Los parámetros van de sobresaliente a deficiente según lo dispuesto en el Artículo 59. Aunado a esos indicadores indexados a esas variables, el Artículo 60 dispone otros indicadores, como son las cargas de trabajo, la complejidad de los asuntos, los recursos humanos y materiales que dispone el defensor para realizar su labor y las características geográficas, de comunicación del lugar de adscripción.

³⁵ Se puede consultar el listado de servidores públicos capacitados en la siguiente dirección electrónica: http://www.nl.gob.mx/?P=transparencia_idp

4.4. La separación del cargo

Los motivos para la separación del cargo de los defensores públicos deben ser expuestos en la ley y en las demás disposiciones normativas. En las leyes consultadas y en los reglamentos existentes se especifica que los defensores públicos tienen obligaciones (Anexo 2), e incluso se estipulan las prohibiciones que tienen al ejercer sus funciones. Sin embargo, salvo en los caso de Durango y Yucatán, las demás leyes no detallan los motivos para la separación del cargo, particularmente aquellos que tienen que ver con la profesionalización, como el incumplimiento de los requisitos de ingreso y permanencia, o el hecho de no aprobar la capacitación, las evaluaciones que arrojen desempeño deficiente o la comisión de faltas graves relacionadas con el ejercicio profesional. Por ello, deberá establecerse lineamientos para la separación del cargo, que sean específicos, que detallen lo que se considera como una falta, y que se determinen cuáles son motivos de sanciones administrativas y aquellos que son motivo de baja definitiva.

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

Ceja, Manual de Defensoría Penal Pública para América Latina y el Caribe, CEJA-JSCA-PNUD, Santiago de Chile, 2005.

Consejería Jurídica del Ejecutivo, Tlaxcala, Informe Anual de Actividades 2012. http://platrans.tlaxcala.gob.mx/sistemas/transparencia/view_docs.php?recno=5046

Haro Belchez, Guillermo, Servicio público de carrera: tradición y perspectivas, México, INAP- Miguel Ángel Porrúa, 2000.

_____, “Bases para la Implantación del Servicio Profesional de Carrera”, en Omar Guerrero Orozco, Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal: Una apreciación administrativa, México, IJ-UNAM, 2003, pp. 117-138. (Estudios Jurídicos, 50).

Lecuona, Guillermo, Seguimiento del Proceso de Implementación de la reforma penal en México: Estados de Chihuahua, Estado de México, Morelos, Oaxaca y Zacatecas, 2007-2012, México, USAID-CEJA-SETEC, 2012.

Mascott Sánchez, María de los Ángeles, Sistemas de Servicio Civil: Una Comparación Internacional, México, Cámara de Diputados LVIII Legislatura-Centro de Estudios Sociales de Opinión Pública.

Medina Villalobos, María Teresa, Informe Oaxaca, Proyecto Seguimiento de los procesos de Implementación de la Reforma Penal en México, México, Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID)-Centro de Estudios de Justicia de las Américas (CEJA), 2012.

Oszlak, Oscar, El servicio civil en América Latina y el Caribe: situación y retos futuros, ponencia presentada en el VI Congreso Internacional del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina, 5-9 de noviembre de 2001.

Reyes Barragán, Ladislao Adrián, y Juan de Dios González Ibarra, Reingeniería y Modernización de la Administración de Justicia: El Servicio Civil de Carrera Estatal, www.juridicas.unam.mx, consultado el 5 de octubre de 2013 SETEC, Informe de avances 2009-2010, SETEC-SEGOB, 2010.

_____, Lineamientos Básicos para la construcción de leyes de la defensoría en las entidades federativas, México, SETEC-SEGOB, 2011.

_____, Metodología General de los Cambios Organizacionales para la Implementación del Sistema de Justicia Penal, México, SETEC-SEGOB, 2011.

_____, Modelo de Gestión Tipo de la SETEC para las instituciones operadoras del sistema de justicia penal, México, SETEC-SEGOB, 2011.

USAID, Síntesis Ejecutiva del Informe General “Seguimiento del Proceso de Implementación de la Reforma Penal en los Estados de Chihuahua, Estado de México, Morelos, Oaxaca y Zacatecas 2007-2012, México, USAID-CEJA-SETEC,

2012.

LEYES, CÓDIGOS Y REGLAMENTOS

Bases Generales de la Defensoría Pública Federal, DOF del 26 de noviembre de 1998, última reforma DOF 11 de junio de 2012.

Código Procesal Penal para el Estado de Oaxaca. Decreto publicado en el POE 9 de agosto de 2006. Última reforma 20 de febrero de 2013. Consultado en http://www.congresoaxaca.gob.mx/ixi/l_estatal.html

Código Penal para el Estado Libre y Soberano de Oaxaca. Decreto publicado en el POE 9 de agosto de 1980, última reforma, 15 de febrero de 2013. Consultado en http://www.congresoaxaca.gob.mx/ixi/l_estatal.html

Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Oaxaca. 4 de abril de 1922, 26 de agosto de 2013. Consultado en http://www.congresoaxaca.gob.mx/ixi/l_estatal.html

Código de Procedimientos Penales para el Estado Libre y Soberano de Oaxaca. Decreto publicado en el POE 30 de noviembre de 1944. Última reforma, POE de 15 de febrero de 2013.

Código Penal para el Estado Libre y Soberano de Tlaxcala, publicada el 02 de enero de 1980.

Código de Procedimientos Penales para el Estado Libre y Soberano de Tlaxcala, publicada el 2 de enero de 1980.

Ley del Servicio Civil para los Empleados del Gobierno del Estado. Decreto publicado en el POE del 28 de diciembre de 1963, última reforma, del 7 de abril de 2011.

Ley Orgánica de la Procuraduría para la Defensa del Indígena, Decreto publicado en el POE del 8 de octubre de 1994.

Ley de Asistencia Jurídico Social para el Estado de Tlaxcala, publicada el 26 de mayo de 2003.

Ley Orgánica de la Defensoría Pública y Asistencia Jurídico Social del Estado de Tlaxcala, publicada el 10 de diciembre de 2012.

Ley de la Defensoría Pública Federal, DOF del 28 de mayo de 1998. Última reforma DOF, 27 de diciembre de 2012.

Ley de la Defensoría Pública del Estado de Chihuahua. Última reforma, 26 de septiembre de 2009.

Ley del Instituto de Defensoría Pública del Estado de Durango. Última reforma, 10 de octubre de 2009.

Ley de Defensoría Pública del Estado de México. Publicada el 3 de febrero de 2010.

Ley de la Defensoría Pública Penal del Estado de Guanajuato. Publicada el 3 de junio de 2011.

Ley de la Defensoría Pública para el Estado de Nuevo León. Publicada el 6 de febrero de 2009.

Ley de la Defensoría Pública para el Estado de Tamaulipas. Publicada el 7 de junio de 2013.

Ley del Instituto de Defensa Pública del Estado de Yucatán. Publicada el 5 de noviembre de 2010.

Reglamento de la Ley de la Defensoría Pública Penal del Estado de Guanajuato. 23 de agosto de 2011.

Reglamento de la Ley de Defensoría Pública del Estado de México. 19 de septiembre de 2013.

Reglamento de la Ley de la Defensoría Pública para el Estado de Nuevo León. 16 de febrero de 2011.

Reglamento de la Ley del Instituto de Defensa Pública del Estado de Yucatán. 28 de enero de 2011.

PÁGINAS WEB

Museo del Servicio Profesional de Carrera. www.spcmuseo.gob.mx/conoceMSPC/documentos/memoriaSPC.htm

Orden Jurídico. www.ordenjuridico.gob.mx

Secretaría Técnica del Consejo de Coordinación para la Implementación del Sistema de Justicia Penal.
www.setec.gob.mx

Instituto Federal de Defensoría Pública. <http://www.ifdp.cjf.gob.mx>

ANEXO 1

Aspectos metodológicos a considerar en el diseño de los subsistemas del Servicio Profesional de Carrera para las defensorías públicas

Subsistema de planeación	Aspectos a considerar
<p>Permite el desarrollo diversos procesos relacionados con la previsión de las necesidades de la fuerza laboral en las defensorías de acuerdo a sus estructuras orgánicas.</p> <p>Su realización implicará la definición de los puestos existentes, la descripción de los perfiles de cada puesto, la precisión de los tabuladores de sueldos y el número de plazas disponibles.</p>	<ol style="list-style-type: none">1. Definir una estructura organizacional y ocupacional.2. Contar con un catálogo y perfiles de los puestos de la estructura y con sistemas de valuación de remuneraciones que permitan la definición de los tabuladores de sueldos.3. Proyectar los requerimientos de defensores a mediano y largo plazo. Esto permitirá tener un diagnóstico de las necesidades de plazas para cada área de la estructura orgánica de las defensorías y al mismo tiempo permite programar y ejecutar los procesos de ingreso.

Subsistema de ingreso	Aspectos a considerar
<p>Tiene por objeto regular los mecanismos para el ingreso al sistema de carrera de la defensoría conforme a los criterios de reclutamiento y selección que se determine en las disposiciones normativas y reglamentarias, así como por el comité nombrado para conducir el proceso de incorporación.</p> <p>Los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal de la defensoría para ocupar plazas vacantes de puestos son la base de este subsistema.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. El perfil de puesto es fundamental ya que aporta información respecto a los requisitos profesionales y administrativos que deben cubrir los aspirantes al puesto de defensor, así como las habilidades y competencias que han de reunir los aspirantes, el tiempo de experiencia profesional y la formación complementaria, si es preciso (máster, grados, idiomas, dialectos); 2. Conformar un comité que regule y vigile bajo criterios de equidad, imparcialidad y objetividad la selección de los defensores; 3. Definir los criterios que han de regir la convocatoria de acceso al servicio profesional de carrera; <ul style="list-style-type: none"> Un aspecto sustancial de la convocatoria es garantizar la igualdad de acceso de todos los candidatos que reúnan los requisitos exigidos; 4. Definir y determinar el tipo de pruebas por realizar, a saber: <ul style="list-style-type: none"> Exámenes bajo un temario ya establecido en la propia convocatoria; pruebas prácticas a realizar; entrevista si se entiende preciso. Valoración o no de la experiencia profesional previa; 5. Publicar la convocatoria en los medios oficiales, electrónicos y de comunicación, que permitan su publicidad y conocimiento; y 6. Otorgar nombramiento y adscripción a los concursantes que ya hayan obtenido las mejores calificaciones.

Subsistema de carrera	Aspectos a considerar
<p>Regulará la carrera profesional de los defensores, para ello se define los procesos y reglas a seguir para la promoción vertical como horizontal a la que pudieran optar los defensores. Es decir, que requisitos a cubrir por los defensores para ocupar un puesto de mayor o igual jerarquía o sueldo.</p> <p>Es necesario establecer diferentes niveles en la categoría profesional de los defensores en función de la complejidad de los asuntos que traten, la experiencia profesional que tengan acreditada.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar jerarquías de puestos de trabajo en el ámbito de los defensores y considerar su conveniencia para articular su carrera profesional, tanto horizontal como vertical; 2. Definir los requisitos y reglas para la promoción y ascenso, con base en los catálogos y perfiles de puesto de la estructura diseñada; 3. Determinar planes personalizados de ascenso (trayectorias de carrera) para cada uno de los integrantes del servicio profesional; 4. Diseñar e implementar los planes de capacitación para formar los recursos humanos de acuerdo a las necesidades de los puestos; 5. Conformar un comité para regular y vigilar el proceso de promoción de acuerdo a los principios de igualdad, equidad, transparencia, imparcialidad y objetividad; y 6. Expedición de convocatoria. Como en el caso de la selección externa, en el supuesto de promoción interna deberá efectuarse una convocatoria pública aunque en este caso solo podrán concurrir quienes ya sean defensores públicos del Servicio Profesional de Carrera de la defensoría del estado. <p>En la convocatoria se determinará los requisitos que han de reunir los defensores públicos que optan a la promoción y los aspectos que han de ser valorados.</p>

Subsistema de capacitación	Aspectos a considerar
<p>Tiene como propósito fundamental establecer institucionalmente un modelo de capacitación permanente que permita la profesionalización y desarrollo personal de los defensores públicos a través de la especialización-actualización en el puesto y el desarrollo de habilidades, actitudes y aptitudes para el desempeño de otro puesto.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se debe contemplar la formación de los defensores públicos como un derecho y un deber; 2. Definir los criterios para el diseño de los programas y planes de formación. Es decir, quién o quiénes serán los responsables de detectar las necesidades formativas, fijar objetivos y elaborar los programas; 3. Definir el órgano responsable de coordinar las acciones formativas de los defensores públicos; <p>Es importante considerar la posibilidad de firmar acuerdos de colaboración con instituciones públicas, universidades o centros de formación superior para la impartición de cursos especializados en materia de derecho penal, familiar, civil, mercantil, agrario;</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Establecer el Plan Anual de Capacitación; y 5. Determinar los criterios para efectuar el seguimiento y evaluación del proceso de capacitación y del Plan Anual.

Subsistema de evaluación del desempeño	Aspectos a considerar
<p>A través de este subsistema se establece los criterios y mecanismos para medir, tanto desde un punto de vista cuantitativo como cualitativo, el rendimiento y resultados obtenidos por el defensor público en el ejercicio de su actividad profesional.</p> <p>Estos parámetros garantizan de manera objetiva la estabilidad del defensor en el servicio de carrera, así como la valoración de los méritos para ascensos, promociones, premios y estímulos</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer un órgano responsable de fijar los criterios e indicadores para la evaluación del rendimiento de los defensores públicos. Será responsable que las metas y objetivos a alcanzar por los funcionarios sean realistas y alcanzables; 2. Definir y socializar el sistema de indicadores para la evaluación; 3. Contar con el personal para realizar la función de evaluación; 4. Determinar los procesos y calendarios de evaluación del desempeño; y 5. Definir y difundir las implicaciones de la evaluación del desempeño en la formación, estabilidad, ascenso, retribución y separación de los defensores públicos.

Subsistema de remuneraciones

Aspectos a considerar

Integra los distintos conceptos retributivos que son percibidos por el defensor público como consecuencia del desarrollo de su actividad profesional y del cumplimiento de las responsabilidades asignadas.

1. En la definición del sueldo se deberá tomar en cuenta, además del grado de responsabilidad del defensor, el mandato del Artículo 17 para homologar el sueldo de los defensores con las percepciones de los Ministerios Públicos como una forma de lograr la igualdad de armas entre las partes procesales.

En la definición de los sueldos habrá que plantearse si en la retribución...

- a. Ha de existir una parte fija vinculada al puesto de trabajo que el defensor público realiza; o bien;
 - b. Ha de existir una parte variable vinculada a los resultados obtenidos por el rendimiento de los defensores públicos; y
 - c. Compensaciones que se pueda establecer por lugar de adscripción, si esta es foránea, viáticos.
2. Tener en cuenta las restricciones o disposiciones presupuestales;
 3. Regularizar las plazas y armonizarlas con los niveles de sueldos definidos;
 4. Gestionar modificaciones en los tabuladores de sueldos con base en los perfiles y catálogos de puestos; y
 5. Considerar los aumentos de sueldo, o su homologación, en un esquema escalonado o gradual con base a las disposiciones o restricciones presupuestales.

Subsistema de separación o retiro	Aspectos a considerar
<p>Integra los procedimientos legales, normas y supuestos que derivan en la separación (temporal o definitiva) del defensor al servicio profesional.</p> <p>Como principales causas de separación se pueden considerar las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Jubilación; ➤ Muerte; ➤ Renuncia del defensor público; ➤ Incapacidad permanente física y mental; ➤ Abandono del puesto; ➤ Acuerdo entre la institución y el defensor; ➤ Incumplimiento de las obligaciones del puesto según el régimen de sanciones que contemplemos; ➤ Separación por incumplimiento de los requisitos de ingreso y permanencia; ➤ Remoción o suspensión definitiva del cargo emitida por instancia competente; ➤ Sanción disciplinaria; y ➤ Incumplimiento de incompatibilidades. <p>En el supuesto de retiro por jubilación se debe garantizar mecanismos a un retiro digno.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir los derechos y obligaciones de los defensores; 2. Determinar de las incompatibilidades; y 3. Ajustarse los procedimientos definidos en el subsistema de evaluación del desempeño.

Subsistema de control y evaluación del Servicio Profesional	Aspectos a considerar
<p>Tiene como finalidad diseñar y operar los procesos y mecanismos que permitan la vigilancia y corrección de la puesta marcha y funcionamiento del Servicio Profesional de Carrera.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar los manuales para el funcionamiento del servicio profesional; 2. Definir los procesos e indicadores que permitan la vigilancia y seguimiento del funcionamiento del servicio profesional; 3. Determinar e integrar los órganos responsables del funcionamiento del sistema; y 4. Elaborar informes y reportes sobre el funcionamiento

ANEXO 2

Resumen de los resultados del diagnóstico en las defensorías de Oaxaca y Tlaxcala



Análisis jurídico		
Situación ideal	Situación real de Oaxaca	Situación real Tlaxcala
Contar con el Derecho a la Justicia en el diseño institucional del Estado.	Garantizado. Artículo 11 de la Constitución del Estado.	Garantizado. Artículo 77 de la Constitución del Estado.
Contar con el Derecho de Defensa en el diseño institucional del Estado.	Garantizado Art. 11 Constitución del Estado.	Garantizado. Artículo 77 de la Constitución del Estado.
Respeto al derecho de todo imputado a recibir una defensa adecuada por un abogado.	Garantizado. Artículo 8, apartado B, fracción VIII, de la Constitución Política. Artículos 6, 7, 133 fracción III y el Artículo 144 del Código Procesal Penal de Oaxaca, así como en el Artículo 250 del Código de Procedimientos Penales.	Garantizado. Artículo 7 del Código de Procedimientos Penales para el Estado Libre y Soberano de Tlaxcala.
La existencia de armonización legislativa de la reforma al artículo 17 CPEUM.	Decreto No. 1382 Publicado en el Periódico Oficial del Estado el 21-09-09 (artículo 11) No existe un servicio civil de carrera para los defensores. Los sueldos según el tabulador parecen estar homologados.	No existe un servicio civil de carrera para los defensores. Los sueldos según el tabulador parecen estar homologados.
Contar con una ley orgánica de la defensoría actualizada	La Ley Orgánica de la Procuraduría para la Defensa del Indígena fue publicada el 8 de octubre de 1994. La figura de defensor público no existe. El nombre de la Defensoría no es acorde con lo que marca la Ley. No existen reglamentos ni manuales.	Existe la Ley Orgánica de la Defensoría Pública y Asistencia Jurídico Social del Estado de Tlaxcala, publicada el 10 de diciembre de 2012. No existe reglamento para la Ley.
La existencia y actualización de la Ley Orgánica de la Defensoría.	Procesos de selección e ingreso basados en la discrecionalidad. Falta de principios rectores. Falta de autonomía.	Procesos de selección e ingreso basados en la discrecionalidad. Falta de principios rectores. Falta de autonomía.

Análisis organizacional

Situación ideal	Situación real Oaxaca	Situación real Tlaxcala
Contar con autonomía técnica y de gestión de la Defensoría.	Depende de la Secretaría de Asuntos Indígenas.	Es una dirección de la Secretaría de Gobierno.
La existencia de armonía entre estructura legal y operativa.	Existe desfase.	Existe desfase.
Contar con una estructura central y regional.	Ocho regiones.	Dos regiones.
Contar con unidades de defensa.	No existen.	No existen.
Contar con manuales administrativos.	No existen.	No existen.
La atención especializada a usuarios.	Sí existe.	Sí existe.
Contar con personal suficiente.	La PRODI cuenta con 48 defensores públicos y 132 defensores de oficio y se considera insuficiente.	La Defensoría cuenta con 29 defensores de oficio y se considera insuficiente.
Evitar cargas de trabajo excesivas para mejorar la calidad del servicio.	Los defensores de oficio tienen carga de trabajo excesiva. Los defensores públicos no consideran tener cargas de trabajo que rebasen su capacidad para atenderlas.	Cada defensor de oficio tiene, aproximadamente, una carga de trabajo de 150 expedientes.
Contar con infraestructura suficiente y en buen estado.	La infraestructura de oficinas centrales es adecuada y suficiente. La infraestructura en las regiones puede mejorar.	La infraestructura tanto central como regional es insuficiente y carece de mínimas condiciones para el ejercicio de la labor de los defensores.
Contar con equipamiento suficiente y en buen estado.	Existe una diferenciación entre los defensores de oficio y los públicos; los primeros no cuentan con equipo de cómputo ni mobiliario adecuado.	Los defensores no cuentan con el mobiliario ni el equipo de cómputos necesarios. Aportan a su labor el equipo propio.

Análisis organizacional		
Situación ideal	Situación real Oaxaca	Situación real Tlaxcala
Contar con un presupuesto suficiente para el desempeño de sus funciones.	En 2012 la PRODI dispuso de un presupuesto de \$52,708,395.20 Presupuesto para juicios orales de 9.8%; presupuesto de 90.92% destinado a la defensoría jurídica integral. Comparativamente, representó 67,86% del presupuesto de la Secretaría. Comparativamente, su presupuesto es menor al de la Procuraduría y del Poder Judicial. No hay datos para 2013.	Datos no disponibles. Falta de transparencia.
Contar con un servicio profesional de carrera para los defensores.	No existe.	No existe.
El ingreso de los defensores al Servicio con base en méritos.	No existe.	No existe.
Contara con procesos de reclutamiento basados en convocatoria pública abierta para ocupar nuevas plazas.	En 2007, se realizó la selección mediante convocatoria abierta. A la fecha no se ha repetido ni institucionalizado esta práctica.	No se lleva a cabo.
La selección de los defensores con base en el cumplimiento de un perfil definido, aplicación de exámenes de conocimientos y habilidades.	No se cuenta con un catálogo de puestos. No se cuenta con un perfil definido. Los exámenes son generales para el cargo de abogado.	No se lleva a cabo.
Contar con procesos de planeación para definir las necesidades de recursos humanos.	No existe.	No existe.

Análisis organizacional		
Situación ideal	Situación real Oaxaca	Situación real Tlaxcala
Contar con un sistema de promoción y ascenso.	No existen categorías entre los grupos defensores. No existen trayectorias de ascenso o de carrera. No existen estímulos al desempeño.	No existen categorías entre los grupos defensores. No existen trayectorias de ascenso o de carrera. No existen estímulos al desempeño.
Contar con programas permanentes e institucionalizados de capacitación para la profesionalización y el desarrollo de los defensores.	No existe.	No existe.
Contar con sistemas de retribución que motiven un mejor desempeño y que premien el esfuerzo, mérito, antigüedad y profesionalización del defensor.	Existen tabuladores de sueldos. Los defensores ocupan el nivel 15. Actualmente el sueldo del defensor público es de \$ 8,613.70 Existe el pago de quinquenios como estímulo a la antigüedad. No existe propiamente un sistema de estímulos al desempeño.	Existe un tabulador de sueldos. Actualmente los defensores tienen un sueldo de \$7,924.29 No existe pago de estímulos ni otras compensaciones.
Contar con un sistema de evaluación del desempeño de los defensores.	No existen sistemas para la evaluación del desempeño. No se ha establecido indicadores ni mecanismos para la opinión de la ciudadanía sobre los servicios de la defensoría.	No existe un sistema para la evaluación del desempeño. No se ha establecido indicadores. La Defensoría realiza cuestionarios de calidad del servicio a usuarios; sin embargo la información no se sistematiza y no se utiliza para procesos de mejora.
Contar con mecanismos de retiro de la defensoría pública.	La ley actual no contempla de manera específica los mecanismos de retiro. El procurador tiene la facultad de remover al defensor cuando existe causa justificada.	La ley actual no contempla de manera específica los mecanismos de retiro.

Recomendaciones y acciones		
Recomendaciones y acciones	Oaxaca	Tlaxcala
1. Contar con una ley actualizada de la defensoría que otorgue autonomía técnica y de gestión e incorpore las bases del servicio profesional de carrera.	Es una gran oportunidad para actualizar la ley e integrar un nuevo estatus jurídico para la PRODI; también puede incorporarse tanto la autonomía como las bases del servicio profesional. Se cuenta con el proyecto. Se recomienda considerar el texto Lineamientos Básicos para la Construcción de Leyes de la Defensoría en las Entidades Federativas, publicada en 2011.	Se recomienda darle vigencia a la ley actual. Se recomienda promover una mayor autonomía que permita la gestión del presupuesto.
2. Elaborar y publicar el reglamento de la ley para ampliar las bases normativas del Servicio Profesional.	Se recomienda trabajar de manera paralela el proyecto de reglamento con el proyecto de nueva ley.	Es necesario para dar cumplimiento al mandato de la Ley vigente y regular más ampliamente el servicio profesional.
3. Armonizar la estructura legal con la estructura real (operativa).	<ul style="list-style-type: none"> Este proceso puede esperar hasta que se apruebe la nueva ley. 	<ul style="list-style-type: none"> En este caso este proceso es necesario para operar como dirección y no como departamento.
4. Emprender un proceso de reorganización interna que tenga como propósitos: <ol style="list-style-type: none"> Armonizar las estructuras con las funciones de cada área; Determinar las estructuras ocupacionales y definir el catálogo de puestos y los perfiles de puestos; Crear nuevas áreas y esquemas de trabajo que fortalezcan el trabajo de los defensores; Definición de procedimientos para el reclutamiento, selección de los recursos humanos; 	<ul style="list-style-type: none"> Este proceso puede esperar hasta que se apruebe la nueva ley. La definición del catálogo de puestos y del perfil de puesto defensor es necesario para el diseño e implementación del Servicio Profesional. Se recomienda retomar el proceso de reclutamiento y selección aplicado en 2007. Puede perfeccionarse el proceso. Se recomienda considerar un área que gestione todo lo relacionado con el servicio civil de carrera y definir la estructura orgánica del SPC. 	<ul style="list-style-type: none"> Este proceso debe iniciarse el próximo año como mecanismos de fortalecimiento y acompañamiento de la implementación del sistema acusatorio. Se recomienda la creación de unidades de defensa; la medida puede contribuir a la mejora del servicio y fortalecer el trabajo del defensor. Es necesario establecer procesos de reclutamiento y selección basados en el mérito.
<ol style="list-style-type: none"> Contar con manuales administrativos de reorganización y procedimientos. Establecer procesos de mejora continua. Establecimiento de sistema de evaluación del desempeño. 		<ul style="list-style-type: none"> Dentro de las nuevas áreas es necesario 

Continúa

Continuación

Recomendaciones y acciones		
Recomendaciones y acciones	Oaxaca	Tlaxcala
5. Implementar mecanismos de planeación de recursos humanos	■	■
6. Diseñar exámenes de ingreso específicos para los defensores con el fin de fortalecer los procesos de selección.	■	■
7. Establecer convenios con instituciones educativas para impulsar la profesionalización de los defensores.	■	■
8. Establecer un plan para aumentar gradual pero significativamente los sueldos de los defensores públicos.	■	■
9. Diseñar e implementar un plan de evaluación y de estímulos y reconocimientos basado en la profesionalización, en la actualización o en la calidad del desempeño.	■	■
10. Mejorar los procesos de información estadística para coadyuvar en los procesos de toma de decisiones y para la medición del desempeño.	■	■
11. Implementar mecanismos institucionales que permitan la evaluación ciudadana del desempeño de los defensores públicos.	■	■
12. Diseñar e institucionalizar políticas públicas internas y externas que garanticen la protección de los derechos de igualdad y equidad de género, así como los derechos indígenas.	■	■

ANEXO 3

Valores y principios que rigen el servicio de defensa y el Servicio Profesional de Carrera de las defensorías públicas.

Principios y Valores	Definición
Legalidad	Entendida como la obligación del defensor de actuar siempre y ante cualquier circunstancia, con respeto y estricto apego a las disposiciones contenidas en las leyes, reglamentos y demás instrumentos normativos aplicables al ejercicio de sus funciones.
Independencia funcional	La defensa pública se ejercerá con libertad y autonomía en el ejercicio de sus funciones, el defensor público actuará según su criterio técnico jurídico, sin aceptar presiones o instrucciones, internas o externas, particulares para el caso. Las instrucciones generales que dicte la Defensoría Pública se imparten únicamente con el propósito de lograr mayor eficacia en el acceso a la justicia y mejor organización del sistema de defensa.
Confidencialidad	El defensor público debe guardar reserva o secreto de la información revelada por los usuarios o por terceros con ocasión del ejercicio de la defensa. La información así obtenida solo puede revelarla con el consentimiento previo de quien se la confió. Excepcionalmente, puede revelar aquella información que permita prevenir un acto delictuoso o proteger a personas en peligro.
Obligatoriedad y Gratuidad	La defensoría pública tiene como finalidad proporcionar obligatoria y gratuitamente los servicios de asistencia jurídica en la defensa, patrocinio y asesoría en los asuntos penales del fuero común y a actuar con la diligencia necesaria para contribuir a la procuración e impartición de justicia pronta y expedita.
Diligencia	El servicio exigirá el cuidado, esfuerzo y prontitud para encauzar las acciones encaminadas a evitar una decisión tardía o errónea, procurando que los procesos se resuelvan en los plazos establecidos.
Excelencia	El servidor público, en el cumplimiento de sus funciones, debe esmerarse en lograr niveles óptimos de desempeño sobre la base de estándares de calidad.
Profesionalismo	El servidor público deberá dominar los conocimientos técnicos y habilidades especiales que se requieran para el ejercicio de su función, y tener un comportamiento ético, honesto, calificado, responsable y capaz.

Principios y Valores	Definición
Solución de conflictos	El defensor público deberá promover la asesoría e intervención en forma adicional al proceso penal en el campo de la solución alterna de los conflictos participando en la conciliación, mediación y el arbitraje.
Igualdad y equilibrio procesal	El defensor público deberá intervenir en los procesos judiciales en condiciones de igualdad, favoreciendo el equilibrio procesal frente a los demás sujetos procesales.
Diversidad cultural	El servidor público, al prestar el servicio de defensa pública, lo hará respetando la naturaleza multiétnica y pluricultural de toda persona.
Vocación de servicio	Se manifiesta y percibe en la actuación del defensor, cuando su desempeño obedece a prioridades que se derivan de las necesidades sociales, cuando su trato con el usuario de los servicios de la defensoría es diligente, cordial, amable; y los resultados obtenidos son satisfactorios para los usuarios que solicitan el servicio, proporcionando con ello eficiencia para la defensoría.
Honradez	Este principio implica para el defensor una conducta proba, con una actuación libre de desvíos de cualquier naturaleza.
Imparcialidad	La imparcialidad implica que la orientación que el defensor dé a los asuntos de su responsabilidad, y a las decisiones que al respecto tome o sugiera a sus defendidos, deberá mantenerse alejada de intereses de grupos o de tipo personal, que tiendan a favorecer o perjudicar a su defendido.
Lealtad	Este principio cobra sentido cuando el defensor asume con decisión el compromiso de institucionalidad, de orden disciplinario y de respeto jerárquico con sus superiores.
Eficiencia	Se entienden como la capacidad del defensor para lograr objetivos y metas, cumplir programas y proporcionar un servicio conforme a las condiciones esperadas de oportunidad y calidad.

Fuente: Lineamientos básicos para la construcción de leyes de la Defensoría Pública en las entidades federativas, SETEC (2010),

Haro Belcher (2003), Ley de Defensoría del Estado de México, Yucatán y Guanajuato.

ANEXO 4

Convocatoria para la selección de defensores públicos en el estado de Oaxaca en 2007.

CONVOCATORIA

CONVOCATORIA ABIERTA AL CONCURSO ABIERTO DE OPOSICIÓN 1/2007, DE CAPACITACIÓN Y SELECCIÓN DE DEFENSORES PÚBLICOS, PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL NUEVO CODIGO PROCESAL PENAL DEL ESTADO LIBRE Y SOBERANO DE OAXACA.

El Poder Ejecutivo del Estado Libre y Soberano de Oaxaca, a través de la Secretaría de Asuntos Indígenas y de la Procuraduría para la Defensa del Indígena con las atribuciones que le confieren los artículos 33 fracción VI de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo y artículos 1, 3 primer párrafo y 9 de la Ley Orgánica de la Procuraduría para la defensa del Indígena:

CONSIDERANDO

PRIMERO: Que por Decreto número 308 de fecha seis de septiembre del año dos mil seis, la Quincuagésima Novena Legislatura Constitucional del Estado Libre y Soberano de Oaxaca aprobó un nuevo Código Procesal Penal para el Estado de Oaxaca.

SEGUNDO: Que conforme al artículo 1 de ese Ordenamiento, el Proceso Penal tiene por objeto establecer la verdad procesal, garantizar la justicia en la aplicación del derecho y resolver el conflicto surgido como consecuencia del delito, para contribuir a restaurar la armonía social entre sus protagonistas en un marco de respeto irrestricto a los derechos de las personas reconocidas en las constituciones Federal y Local en los tratados Internacionales Ratificados por el Senado de la República y en las Leyes.

TERCERO: Que los artículos 6 y 7 del Ordenamiento mencionado establecen la inviolabilidad del derecho a la defensa en toda etapa del proceso debiendo el imputado ser asistido y defendido, desde el primer momento de la persecución penal y hasta el fin de la ejecución de la sentencia, por un Licenciado en 5 del Defensor Público para la prestación del servicio, implica la probada capacidad técnico-jurídico y la experiencia práctica adquirida en el litigio profesional, en el desempeño como Defensor de Oficio en el fuero común o en Órganos Jurisdiccionales, aunadas a los valores de honestidad, eficiencia, dignidad, probidad, responsabilidad y compromiso social.

SEXTO: Que conforme al artículo primero transitorio, el Nuevo Código Procesal Penal para el Estado de Oaxaca entrara en vigor en el mes de septiembre del presente año, en los distritos judiciales de la Región del Istmo. En consecuencia con el apoyo en las disposiciones legales antes invocadas, se expide la siguiente:

CONVOCATORIA AL CONCURSO ABIERTO DE OPOSICIÓN 1/2007, PARA LA CAPACITACIÓN Y SELECCIÓN DE DEFENSORES PÚBLICOS DE LA PROCURADURIA PARA LA DEFENSA DEL INDÍGENA, DE ACUERDO A LAS SIGUIENTES:

B A S E S

PRIMERA. Tipo de conocimiento y número de plazas sujetas al mismo. El concurso será abierto de oposición para la selección de diez defensores públicos.

SEGUNDA. Solo podrán participar en el concurso las personas que reúnan los siguientes requisitos:

1. Ser ciudadano mexicano en ejercicio de sus derechos políticos y civiles;
2. Ser licenciado en Derecho con cédula profesional expedida por la autoridad competente;
3. Tener como mínimo tres años de experiencia profesional en las materias Penal y Procesal Penal, computadas desde la obtención del título profesional, y en actividades continuas afines a la defensa debidamente acreditadas, mismas que acreditarán en el caso de litigantes con los originales o copias certificadas de constancias cuando menos cinco asuntos diferentes por cada uno de los tres primeros de esos años y los que correspondan al año que corre, en los años que haya intervenido con el carácter de Defensor en materia penal.
4. En el caso de los defensores de oficio en el fuero común, tener como mínimo tres años de experiencia profesional en materia Penal y Procesal Penal computados a partir de la obtención de su nombramiento, independientemente de la fecha de obtención de su título o cédula profesional.
5. Gozar de buena fama, salud y calidad moral.
6. No haber sido condenado por delito doloso con sanción privativa de libertad, mayor de un año, ni sancionado administrativamente con motivo del desempeño de los cargos que hubiere ocupado en el servicio público.

7. Presentar la solicitud con la exposición de los motivos que tenga el aspirante para integrarse al nuevo sistema de justicia penal, debidamente requisitada con los documentos anteriormente mencionados.

TERCERA. Los aspirantes deberán de estar dispuestos a establecer su residencia en cualquiera de los distritos judiciales del interior el Estado y, en particular, en los que están establecidos en la región el Istmo.

CUARTA. Los interesados que reúnan los requisitos señalados, deberán presentar la documentación siguiente:

1. Solicitud de aspiración a ingresar al nuevo Sistema de Justicia Penal como defensores públicos.
2. Copia certificada por Notario Público del Título de Licenciado en Derecho.
3. Copia certificada por Notario Público de la Cédula Profesional.
4. Originales o copias certificadas de los documentos que demuestren la experiencia profesional mínima de tres años, en materia Penal y Procesal Penal, a partir de la obtención del título. En el caso de los Defensores de Oficio del fuero común lo acreditarán con su nombramiento respectivo.
5. Certificado médico expedido por Institución Pública idónea que acredite su buen estado de salud actual.
6. Constancias públicas con las cuales acredite: a)Gozar de buena fama, b)Gozar de calidad moral, c) No haber sido sentenciado por delito doloso con sanción privativa de libertad mayor a un año, e inciso d) No haber sido sancionado administrativamente con motivo del desempeño de los cargos que ocupe o hubiere ocupado en el servicio público.
7. Escrito original en el que manifieste su disponibilidad de tiempo completo en el servicio y aceptación a ser adscrito a cualquier distrito judicial dentro del territorio estatal, en particular en la región del Istmo, de acuerdo con las necesidades del servicio.
8. Original del curriculum vitae actualizado y firmado, sin engargolar ni empastar, con copias simples que lo corroboren.
9. Tratándose de Defensores de Oficio del fuero común constancia de antigüedad en el servicio.

QUINTA.- La fecha para la presentación de las solicitudes será a partir de la publicación de la presente convocatoria hasta el 9 de febrero del año en curso, de 9.00 a 14.00 horas, en las oficinas que se ocupan en la Secretaría de Asuntos Indígenas, ubicadas en la calle de Belisario Domínguez número 428, colonia Reforma o en las oficinas que ocupa la Procuraduría para la Defensa de Indígena, ubicadas en la calle prolongación de la Noria s/n, Colonia Cinco Señores (los conos), de esta ciudad de Oaxaca.

Al suscribir la solicitud del interesado se sujeta expresamente y sin reserva alguna a las condiciones y términos de esta convocatoria que rige el desarrollo del concurso en todos sus aspectos.

PROCESO DE SELECCIÓN

1. A partir del día 12 de febrero del año en curso, se efectuarán entrevistas personales, previo otorgamiento de la ficha correspondiente, con personal de la Secretaría de Asuntos Indígenas y de la Procuraduría para la Defensa del Indígena, acompañados por el grupo asesor Proderecho, e integrantes de otras instituciones;
2. Se efectuará una primera preselección de aspirantes con base en el resultado de las entrevistas personales que se les realicen, tomando en consideración sus antecedentes académicos y laborales, siendo preseleccionados 30 aspirantes, publicando la lista con los resultados;
3. Los aspirantes preseleccionados participarán en un Curso de Habilitación, que durará dos semanas en el lugar y fecha que se designará inmediatamente después de filar la lista de referencia en el punto anterior. Al término del mismo se les practicará un examen escrito a fin de evaluar los conocimientos sobre la materia, los 20 aspirantes que obtengan las calificaciones más altas serán seleccionados como candidatos a participar en el Programa de Capacitación Intensivo, para ocupar las plazas de Defensores Públicos;
4. Los resultados del curso de habilitación serán publicados en la segunda semana de marzo de este mismo año, en el lugar visible de la Secretaría de Asuntos Indígenas y de la Procuraduría para la Defensa del Indígena;
5. Los aspirantes que fueron seleccionados participarán en un programa de capacitación intensivo que tendrá una duración de cinco meses, mismos que iniciará en la segunda quincena de marzo;
6. Al concluir el programa de capacitación intensivo impartido por expertos, conforme a pautas previamente definidas, mismo que será tomado como un examen práctico. El resultado de esta evaluación tendrá un valor del 80% en el resultado final de la evaluación;
7. Posteriormente se practicará a los candidatos finales un examen escrito para evaluar sus conocimientos sobre Derecho Penal y Procesal Penal, Teoría del Delito, Derecho Constitucional, Tratados y Derecho Indígenas. Este examen o evaluación tendrá un valor del 20% en el resultado final de evaluación.

8. Los 10 candidatos que obtengan los mejores resultados (Mas altas calificaciones) en la evaluación final, serán los seleccionados para ocupar las plazas para Defensores Públicos que dieron origen a la presente convocatoria;
9. Concluido el proceso de evaluación y una vez identificadas los concursantes que obtuvieron las más altas calificaciones, serán debidamente notificados mediante publicación en el Periódico Oficial del Estado;
10. Los titulares de la Secretaría de Asuntos Indígenas y la Procuraduría para la Defensa del Indígena, previo a los trámites de obtención, atendiendo a las necesidades del servicio, harán la asignación de las plazas correspondientes.
La no aceptación de la adscripción de la plaza asignada traerá como consecuencia la perdida de los derechos derivados del concurso; y
11. Si durante el desarrollo del concurso o una vez terminado, se advierte que un aspirante presentó documentación alterada: ocultó información o no fue veraz la proporcionada, se dejará sin efecto su inscripción y no se le permitirá continuar participando, o en su caso, si ya se le hubiere expedido nombramiento, será declarado sin efecto.

Cualquier otra situación imprevista o extraordinaria que surja en el desarrollo del concurso, será resuelta por los titulares de la Secretaria de Asuntos Indígenas y Procuraduría para la Defensa del Indígena.

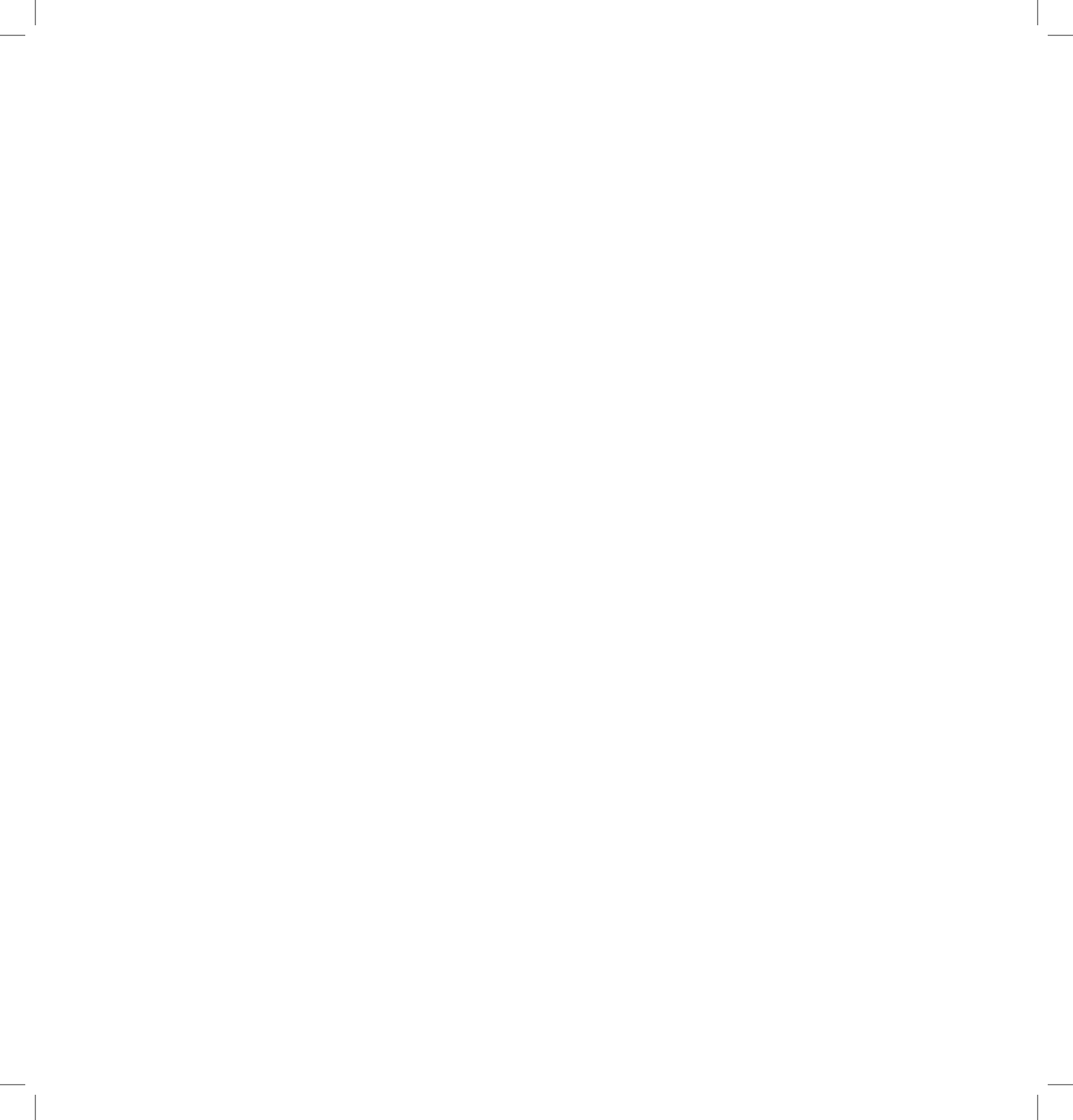
TRANSITORIO

ÚNICO.- Publíquese esta convocatoria por una sola vez en el Periódico Oficial y en un Periódico de Circulación Estatal.

Oaxaca de Juárez Oaxaca; enero 30 de 2007

Dra. Elizabeth Hernández Reyes
Secretaria de Asuntos Indígenas

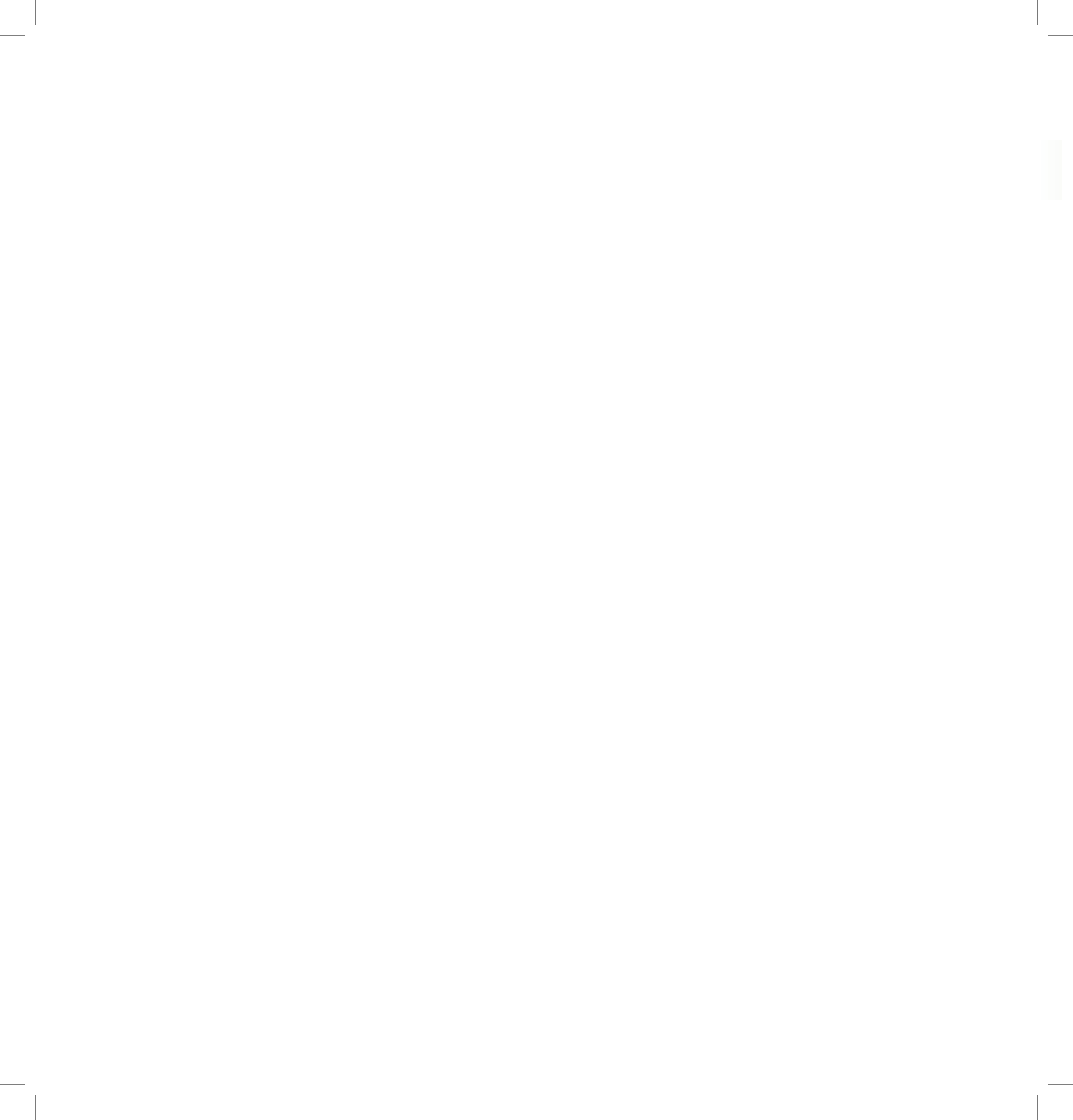
Lic. Jacobo Sánchez López
Procurador para la Defensa del Indígena





LOS ESTÁNDARES DE LA DEFENSA PÚBLICA
EN EL NUEVO SISTEMA
DE JUSTICIA PENAL MEXICANO





INTRODUCCIÓN

Los chilenos sostienen que sin defensa no hay justicia. Por nuestra parte, creemos que sin autonomía no hay defensa. Esta investigación pretende expresar los aspectos que consideramos más importantes para establecer un servicio profesional de carrera para los defensores públicos en el Sistema Acusatorio y reflexionar acerca de los esfuerzos que se han hecho en México encaminados a conseguir una defensa pública adecuada.

Consideramos que los estándares deben ser vistos como mínimos exigibles para la actuación de los defensores públicos y también como guías para evaluar su desempeño, por lo que hacemos una propuesta de clasificación de esos estándares de actuación y una propuesta de evaluación de los mismos.

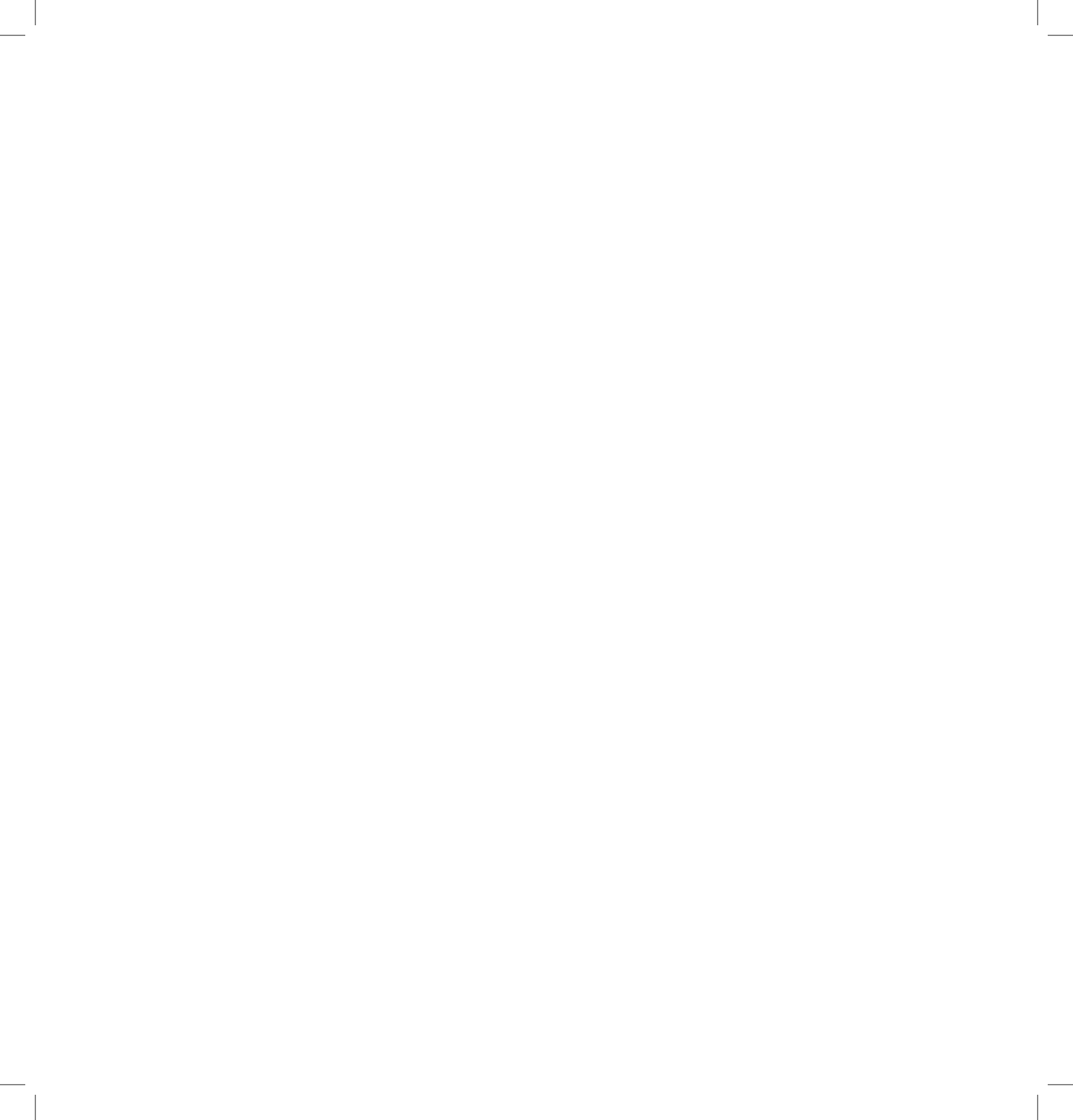
También hacemos una propuesta de manual que nosotros preferimos llamar simplemente “Bases para regular el servicio profesional de carrera del defensor público”.

Proponemos como parte complementaria de los estándares, un instrumento de trabajo para el defensor que llamamos “Carpeta de defensa”, que consiste en un documento que puede ser impreso a manera de tríptico para hacer más fácil el trabajo del defensor público en el Sistema Acusatorio y también para evaluar su desempeño de acuerdo con los estándares propuestos.

Exponemos más adelante un modelo de protocolo de actuación para el defensor, que si bien se encuentra especializado por delito, consideramos que puede ser implementado para otros casos.

Finalmente, presentamos el excelente trabajo que ha hecho en favor de la Defensoría Pública Mexicana el Programa de Apoyo en Seguridad y Justicia de usaid, con los documentos: “Perfiles del defensor de acuerdo con competencias” y “Pautas de evaluación de competencias operativas”.

Como todo trabajo humano, nuestro libro es perfectible, esperamos los comentarios de quienes lean este documento para unir nuestros esfuerzos que intenten conjuntamente que el Servicio Público de Defensa Penal Mexicano sea de la calidad que exige nuestra Constitución Federal.





El servicio profesional de carrera y los estándares de actuación del defensor público en el Sistema Acusatorio

El mandato constitucional que dicta establecer un Servicio Profesional de Carrera para el defensor público fue promulgado por una exigencia social, y el reconocimiento, en el Artículo 17 de nuestra Carta Magna, que un sistema justicia que pretenda ser adversarial, debe atender de forma enfática la necesidad de contar con una defensa adecuada y equilibrada en relación con la fuerza procesal que siempre ha tenido el órgano acusador.

El Servicio Profesional de Carrera, como mecanismo para el ingreso, la capacitación, evaluación del desempeño, promoción y permanencia del defensor público, fue establecido para dignificar la labor de quienes llevan más del 87% de los casos de defensa penal en México, para garantizar una defensa adecuada. Debe establecer, no solamente los requisitos para ingresar a un órgano público de defensa, sino también plantear las formas de capacitación y actualización de los defensores públicos atendiendo las necesidades del usuario final del servicio público. La inversión en la defensa pública debe representar una mejoría en las prestaciones laborales y además una defensa penal al nivel que exige un sistema acusatorio. Su principal objetivo es mejorar la defensa oficial.

Por esta razón, uno de los elementos base debe ser la medición y evaluación de su desempeño en busca de una mejoría en la calidad del servicio brindado al usuario o defendido.

1.1. Concepto, principios, estructura y alcances del servicio profesional de carrera

El Servicio Profesional de Carrera regula la selección, ingreso, adscripción, permanencia, promoción, capacitación, prestaciones, estímulos, evaluaciones, sanciones y terminación del cargo del defensor público. Si bien

cada uno de sus componentes es de naturaleza laboral y por lo tanto deben estar regidos por las necesidades del servicio, los componentes académicos y administrativos responden a otro orden y son imprescindibles.

Los principios que rigen el Servicio Profesional de Carrera son: excelencia, profesionalismo, objetividad, imparcialidad, independencia, eficiencia y antigüedad.

Los perfiles basados en competencias deben ser guías para la determinación de los criterios y reglas del Servicio Profesional de Carrera del defensor público. Bajo esta premisa, es necesario crear diferentes niveles salariales que estimulen entre los defensores públicos el esfuerzo por mejorar en sus actividades cotidianas y destacar entre sus compañeros, con el reconocimiento justo a través de compensaciones salariales diferenciadas.

Así, pueden darse, como en el caso del Instituto de Defensoría Pública de Nuevo León, seis niveles escalonados o salariales y mecanismos de evaluación del desempeño, junto con el cuidado de requisitos mínimos para la revisión del nivel salarial; uno de estos requisitos puede ser el cumplir con un mínimo de horas anuales de capacitación y actualización.

Para la ejecución del servicio profesional de carrera, resulta indispensable que las defensorías públicas del país cuenten, en una primera instancia, con un órgano interno de capacitación y profesionalización que evalúe objetivamente al aspirante a ingresar y a aquellos que soliciten una mejoría salarial. Resulta injusto y absurdo que en todas las entidades federativas del país las procuradurías y los tribunales cuenten con sus centros o institutos de formación profesional mientras las defensorías no cuentan con un órgano semejante al interior de su estructura.

El Servicio Profesional de Carrera del defensor público debe comprender el ingreso, la permanencia, evaluación del desempeño, estímulos y también la aplicación de sanciones.

El ingreso comprende los requisitos y procedimientos de preselección, selección, formación y certificación inicial a prueba.

La permanencia, promoción, capacitación y formación continua y especializada, comprende los procedimientos académicos y laborales de actualización y evaluación del desempeño del defensor público.

La evaluación del desempeño del defensor público tendrá por objeto valorar su permanencia, y en su caso, la dotación de estímulos y reconocimientos institucionales.

La selección y el ingreso se realizarán de acuerdo con lineamientos claros y definidos para el proceso de selección, incluyendo convocatoria y concursos de oposición, así como la promoción o ascenso y reconocimientos especiales. Nuestra recomendación es describir estos lineamientos en un manual o en un documento que contenga las bases para la selección e ingreso, adscripción, permanencia, promoción, ascenso y evaluación de los defensores públicos. Al final de éste documento, encontrará el lector un proyecto de bases de regulación del Servicio Profesional de Carrera del defensor público.

Se propone el desarrollo de un perfil de ingreso a las defensorías públicas, que básicamente ha de describir los requisitos que deberán cubrir los candidatos y que están relacionados con la licenciatura en Derecho, con cierto tiempo de experiencia profesional previa, con promedios de calificaciones, etc.

Posteriormente, se recomienda el desarrollo de un primer filtro de candidatos a fin de verificar que éstos posean los requisitos formales de ingreso. Luego se recomienda realizar entrevistas con los candidatos para buscar si poseen aptitudes básicas para el desarrollo de la comunicación oral, el trabajo en equipo, el seguimiento de proyectos y estrategia, la proactividad con respeto y continuidad a las disposiciones institucionales y jerárquicas que sean necesarias.

Enseguida, se sugiere que los candidatos que posean las competencias genéricas que acaban de describirse lleven a cabo un curso básico sobre el Sistema Penal Acusatorio luego del cual, proponemos un concurso de oposición donde pueden participar como órganos evaluadores tanto personal de la propia defensoría como la sociedad civil por medio de representantes de escuelas o facultades de Derecho en universidades e instituciones de educación superior y organizaciones no gubernamentales. La evaluación deberá observar si el aspirante cuenta con los conocimientos básicos sobre el sistema acusatorio y la defensa penal pública.

Luego de este primer concurso, quienes sean calificados como aspirantes viables, deberán aprobar un curso de formación inicial que inculque en ellos las competencias (habilidades, conocimientos y los valores de la defensa pública) a través de ejercicios prácticos en audiencias simuladas que permitan la detección de los candidatos que puedan operar mejor el sistema en la realidad.

1.2. La capacitación y formación del defensor público como sustento del servicio profesional de carrera

Resulta esencial para estar en condiciones de crear un Servicio Profesional de Carrera y para poder aplicar y evaluar estándares mínimos de actuación para una defensa pública adecuada, el contar con un órgano interno de formación y capacitación en cada una de las defensorías públicas de país. El SPC y en especial la capacitación para los defensores públicos, deberán sujetarse a un Plan de Formación y Capacitación Profesional.

No es lo mismo capacitar a abogados particulares que a defensores públicos en el nuevo Sistema de Justicia Penal.

La capacitación y actualización debe ser permanente y debería ser un requisito asistir y acreditar los cursos respectivos para continuar en el cargo público.

El Plan General de Capacitación y Actualización observará los principios de la enseñanza y aprendizaje significativos con actividades centradas tanto en el maestro, como en el grupo y en el alumno o participante. Posteriormente a la acreditación del curso o del taller correspondiente, se aplicará asistencias o acompañamientos a las audiencias de los defensores públicos que hayan recibido la capacitación, a fin de evaluar su desempeño de acuerdo con las reglas aprendidas en los cursos teóricos y prácticos.

Los procesos de capacitación y formación de defensores públicos deberán incluir evaluaciones al final en audiencias reales o simuladas, donde se aplique técnicas de retroalimentación y cuestionarios al defendido y a quienes, como su familia, hubiesen recibido el apoyo o asistencia jurídica de parte de la defensoría pública.

La evaluación retrospectiva sobre el trabajo desempeñado por el defensor público deberá ser realizada a partir de esquemas generales y objetivos, a manera de pautas generales de evaluación, y tomando en cuenta los estándares de actuación autorizados por la defensoría pública.

Es indispensable insistir en que las defensorías públicas de México deben contar con personal capacitado y objetivo que realice funciones de supervisión y evaluación, y que dichos funcionarios no dependan de la misma área operativa del defensor, sino del centro o unidad de formación profesional que se hubiese encargado de la capacitación.

La supervisión es el conjunto de acciones tendientes a verificar el cumplimiento de las normas que rigen la función del defensor permitiendo conocer y evaluar las condiciones de su desempeño, realizándose en forma directa, permanente y sistemática. El objetivo de la evaluación es calificar el desempeño del defensor, para elevar la calidad de los servicios de defensa pública, por lo que resulta complementaria al servicio profesional de carrera.

Se sugiere que la supervisión y evaluación del desempeño del defensor se realicen aplicando las bases para la selección e ingreso, adscripción, permanencia, promoción, ascenso y evaluación de los defensores públicos y los estándares para la evaluación del desempeño de los defensores públicos.



Criterios para la clasificación de los estándares como mecanismos para la evaluación del desempeño del defensor público en el Sistema Acusatorio Mexicano

Hipotéticamente, cualquier abogado puede realizar una defensa, pero solamente un defensor, además de defender, ayuda y protege los derechos fundamentales de su defendido; se preocupa por una sentencia justa y, en su momento, por la reinserción adecuada del sujeto que protege. La clasificación de los estándares reviste una dificultad muy importante que aquí se resuelve en atención a los propósitos de la defensa pública que implica no solamente la labor formal de defensa, sino la preocupación constante por el respeto al debido proceso y los derechos fundamentales del imputado como lo es su propia dignidad. Los estándares se relacionan con los mínimos requeridos para determinar que una defensa pública sea de calidad y también se vinculan a indicadores para evaluar el desempeño personal y profesional del defensor con el fin de que optimice su labor.

La evaluación de los defensores públicos deberá realizarse conforme a estándares que deberán incluir por lo menos indicadores de desempeño que permitan medir las categorías siguientes:

1. Competencia profesional en las actividades de defensa;
2. Relación con los usuarios; y
3. Organización y gestión administrativa de los expedientes.

Los estándares se ubican como uno de los aspectos esenciales del servicio profesional de carrera, por lo que deben ser la guía fundamental de la actuación del defensor y constituir el objetivo central de todo modelo de gestión y política institucional.

Bajo este orden de ideas, el primer aspecto que se exige y se evalúa del defensor público es su desempeño desde el punto de vista técnico y jurídico en lo que se conoce como una “defensa adecuada”.

Este concepto no definido en el Artículo 17 constitucional y tergiversado por algunos como simplemente una “defensa basada en la confianza”, se encuentra vinculado con los conocimientos técnicos y jurídicos y las destrezas o habilidades necesarios en el Sistema Acusatorio para ejercer la contradicción, tanto de forma oral como en eventos previos y posteriores a la audiencia referidos a las fases de estudio y análisis como, por ejemplo, para elaborar una teoría del caso coherente y consistente de acuerdo con un análisis probatorio. La defensa adecuada se relaciona también con la argumentación eficiente en la audiencia y la aplicación o promoción de los medios de impugnación que correspondan. Así es como determinamos que el primero de los estándares de actuación del defensor público debe ser el que se relaciona con su desempeño hacia una defensa adecuada.

En segundo lugar, y luego de evaluar si el desempeño de la defensa corresponde a una defensa técnicamente adecuada, corresponde determinar si desde un punto de vista axiológico o valorativo, el defensor público ha cumplido con la asistencia para la protección de los derechos fundamentales de su representado, especialmente el derecho a la libertad. En ese sentido, debe evitar y combatir detenciones arbitrarias y la aplicación injustificada de la prisión preventiva como medida cautelar. El segundo de los estándares debe ser sobre la protección de la libertad relacionada con detenciones administrativas, es decir, sin orden de autoridad judicial y en la oposición fundada de la aplicación de la prisión preventiva. De igual manera y en protección de la libertad, el defensor público deberá buscar, ya una vez dictado un fallo de responsabilidad, la aplicación de penas alternativas a la prisión.

En tercer término, ubicamos los estándares relacionados con la defensa especializada. El nuevo sistema de justicia penal exige desarrollar destrezas de litigación oral, argumentativas y técnicas procesales, pero se ha descuidado el tema de la especialización por materia. Se requiere, por ejemplo, que el defensor en justicia para adolescentes esté especializado en los aspectos más importantes de estos procedimientos, también debiera exigirse dicha especialización en materias como narcomenudeo, violencia familiar, justicia restaurativa y justicia terapéutica.

Sobran razones para considerar los estándares de la defensa pública especializada.

En una cuarta categoría de estándares situamos a los que se refieren a la relación del defensor público con el usuario, toda vez que se trata de un servicio público que debe ser de calidad.

Los estándares sobre la relación del defensor público con los usuarios se refieren, desde nuestro punto de vista, a dos aspectos fundamentales: por una parte, a la protección de su dignidad; y por otra, a su derecho a la información.

Por lo que atañe a la protección de la dignidad del usuario, el defensor deberá ser evaluado sobre el tratamiento y atención personal que debe brindar tanto al imputado como a su familia y testigos de descargo, en todas las etapas del proceso, así como habrán de valorarse los esfuerzos que el defensor haga para que otras autoridades, ya sean judiciales o administrativas y particulares, otorguen un trato respetuoso—en todos los aspectos, tanto por razones de sexo, procedencia o elementos culturales y religiosos— al imputado y su familia, con la consigna fundamental de que sea considerado siempre como una persona inocente hasta en tanto se llegase a declarar su culpabilidad.

El defensor debe utilizar un lenguaje claro para el imputado o sus familiares, considerando su edad, sexo y condición sociocultural y étnica, de manera que su representado: sea un participante activo del proceso; pueda ejercer una defensa material; comprenda su situación procesal y, especialmente, conozca la estrategia de defensa que propone su defensor. Además, deberá tenerse en cuenta siempre la protección y defensa del derecho a la información.

En los programas de formación profesional del defensor público, deben encontrarse cursos sobre técnicas de entrevistas, comunicación con escucha activa, y en atención a la cantidad de asuntos y de usuarios que lleva, deberá también ser asesorado por psicólogos y expertos en comunicación.

En la quinta categoría de estándares, ubicamos a los que buscan procesos eficientes de gestión administrativa en las defensorías públicas. En este rubro ubicamos tanto al defensor como a su o sus superiores administrativos, de tal manera que deberá ser evaluado, por ejemplo, el registro y acopio adecuado en la carpeta de defensa de todo lo concerniente al proceso; la incorporación eficiente de la información a la carpeta, llenar los formatos de entrevista tanto para el defendido como para testigos, peritos y consultores técnicos; registrar en la carpeta de defensa la estrategia de defensa en especial cuando se vaya a realizar una delegación de defensa; y si esto último ocurre, deberá generar en el usuario la confianza necesaria hacia el defensor que asuma la defensa.



Propuesta de clasificación de los estándares de actuación y evaluación

De acuerdo con lo que se ha comentado hasta este momento, proponemos, en resumen, que los estándares se consideren mínimos exigibles para una defensa adecuada y al mismo tiempo, mecanismos que permitan la evaluación integral del desempeño de los defensores públicos.

En primer lugar, deben establecerse estándares sobre el desempeño del defensor público respecto a la evaluación de la defensa adecuada, así como estándares de defensa de la libertad y de protección de derechos fundamentales; en este rubro, deberán considerarse estándares sobre la actividad probatoria del defensor y su papel en los medios de impugnación.

En tercer lugar, se encuentran los estándares para obtener una gestión eficiente de defensa, que se refieren a mecanismos de evaluación del desempeño tanto del defensor público como de su inmediato superior.

Finalmente, debemos señalar los estándares de actuación del defensor especializado por materia, dentro del ámbito penal, ya que existen áreas como la justicia para adolescentes y la justicia restaurativa y terapéutica que exigen una subespecialidad dentro de la defensa penal.

Ante este orden metodológico, corresponde ahora expresar gráficamente ésta clasificación y proponer los estándares correspondientes.

1. Estándares del desempeño del defensor.
 - 1.1. Estándar de defensa adecuada;
 - 1.2. Estándar de la libertad y derechos fundamentales;
 - 1.3. Estándar de la prueba; y
 - 1.4. Estándar de los medios de impugnación.

2. Estándares sobre la relación del defensor público con los usuarios.
 - 2.1. Estándar de la dignidad.
 - 2.2. Estándar de la información.

3. Estándar de gestión.

3.1. Estándar de la gestión eficiente.

4. Estándares del defensor especializado.

4.1. Estándares de la defensa especializada en adolescentes;

4.2. Estándares de la defensa especializada en narcomenudeo;

4.3. Estándares de la defensa especializada en violencia familiar; y

4.4. Estándares de la defensa especializada en justicia restaurativa y terapéutica.

3.1. Estándares del desempeño del defensor

Los estándares del desempeño del defensor se refieren a la defensa adecuada, a la protección de la libertad y derechos fundamentales, a la prueba y a los medios de impugnación. Deben tener instrumentos eficaces, objetivos y generales para su medición, para lo cual puede servir la propuesta que hacemos de carpeta de defensa.

3.1.1. Estándar de defensa adecuada

En el estándar de la defensa adecuada, el defensor deberá:

1. Conocer la normativa estatal, nacional e internacional, la doctrina y la jurisprudencia, así como la legislación especial aplicables a sus representados desde el inicio del proceso hasta la completa ejecución de su sentencia.

Medición: El desempeño en este estándar es cuantificable no solamente con las evaluaciones previas y periódicas que sobre lo jurídico se realicen al defensor, sino también con su argumentación en audiencias, para lo cual el evaluador deberá asistir a ellas y también revisar las videograbaciones respectivas;

2. Dejar registro oportuno de la estrategia de defensa en cada etapa procesal, de la versión del imputado y de los eventuales cambios que surjan en el transcurso del proceso. Medición del desempeño: dentro de la carpeta de defensa, deberán establecerse formatos para asentar la entrevista con firma del defendido o de los posibles testigos y del diseño de la teoría del caso formulada por el defensor;
3. Realizar todas las actuaciones procesales de defensa, conforme a los plazos que exige la ley, desde el inicio del proceso hasta la completa ejecución de la sentencia. Medición del desempeño: el evaluador deberá revisar la carpeta de defensa diseñada para la supervisión efectiva de los estándares;

4. Agotar, de acuerdo con su estrategia, los medios de defensa pertinentes en favor del imputado, desde el inicio del proceso hasta la completa ejecución de la sentencia. Medición del desempeño: el evaluador deberá revisar las videograbaciones respectivas y la carpeta de defensa;
5. Exigir el respeto de las garantías del debido proceso, plazo razonable, presunción de inocencia y derechos humanos, a todos los interventores del proceso penal desde su inicio y hasta la completa ejecución de la sentencia. Medición del desempeño: a) el evaluador deberá revisar las videograbaciones respectivas y la carpeta de defensa; y b) el evaluador aplicará entrevistas y cuestionarios al defendido y en su caso a los testigos de descargo;
6. Estudiar oportunamente los antecedentes del caso antes de cada audiencia o gestión relevante del proceso y preparar la información a utilizar. Medición del desempeño: a) el evaluador deberá revisar las videograbaciones respectivas y la carpeta de defensa; b) el evaluador aplicará entrevistas y cuestionarios al defendido y en su caso a los testigos de descargo;
7. Solicitar un aplazamiento de la audiencia en caso de no contar con la información suficiente y un plazo razonable para estudiarla, a fin de preparar de forma adecuada su defensa. Medición del desempeño: el evaluador deberá revisar las videograbaciones respectivas y la carpeta de defensa;
8. Entrevistarse con el imputado antes de cada audiencia en la que deba comparecer, obteniendo de éste toda la información relevante, dejando registro de dicha entrevista. Medición del desempeño: el evaluador revisará la carpeta de defensa;
9. Guardar sigilo profesional sobre información del usuario y promover la protección de datos personales aplicables a los interventores en el proceso penal. Medición del desempeño: el evaluador deberá revisar las videograbaciones de audiencias y entrevistarse con el usuario de la defensoría pública;
10. Promover la solución de conflictos mediante mecanismos alternativos, dejando registro de su viabilidad en la estrategia de defensa. Medición del desempeño: el evaluador deberá revisar las videograbaciones respectivas y la carpeta de defensa;
11. Mantenerse actualizado con las habilidades, destrezas y valores necesarios para su desempeño óptimo en el sistema de justicia penal acusatorio. Medición del desempeño: el evaluador deberá revisar las videograbaciones respectivas, asistir a observar audiencias y revisar la carpeta de defensa; y
12. Solicitar oportunamente información y colaboración de las distintas áreas de la defensoría pública si se requiere y de otros organismos relacionados para la preparación de una estrategia de defensa adecuada. Medición del desempeño: el evaluador deberá revisar las videograbaciones respectivas y la carpeta de defensa.

3.1.2. Estándar de la libertad y derechos fundamentales

En cuanto a los estándares de la libertad, el defensor tendrá a su cargo las siguientes obligaciones:

1. Solicitar que la detención sea declarada ilegal cuando no se verifiquen los presupuestos de procedencia de la misma o exista cualquier otra razón legal que lo permita;
2. Debatir, cuando sea procedente, los supuestos materiales del hecho en los que se motiva el Ministerio Público;
3. Argumentar en debate las medidas cautelares en función de la ausencia de la necesidad de la cautela o desproporción de las medidas solicitadas;
4. Solicitar la revisión de las medidas cautelares cada vez que sea pertinente en beneficio del imputado;
5. Ejercer todos los recursos que la ley prevé, con objeto de impedir que la ejecución de la medida cautelar o en su caso, la ejecución de la sentencia, infrinja los derechos humanos;
6. Presentar argumentos y evidencias para que la resolución del conflicto o, en su caso, la sentencia se imponga de acuerdo con la ley y las pruebas rendidas en juicio; y
7. Hacer valer en favor del imputado los beneficios alternativos a la pena privativa de libertad que sean procedentes.

3.1.3. Estándar de la prueba

En los estándares de la prueba relacionados con los datos y medios de prueba, el defensor deberá:

1. Realizar las gestiones necesarias para recabar del imputado la información que pueda conducir a la obtención de prueba de descargo;
2. Ofrecer y utilizar oportunamente la prueba de descargo, conforme a la estrategia de defensa;
3. Objetar la evidencia invocada obtenida ilícitamente, desde el inicio de la investigación y en cualquier etapa del proceso;
4. Solicitar oportuna y fundamentadamente la exclusión de prueba ilícita;
5. Seleccionar previamente a la audiencia las pruebas de descargo que presentará como propias, conforme a la estrategia de defensa;
6. Determinar previamente a la audiencia la prueba de cargo tendiente a excluir y preparar los argumentos para lograrlo;
7. Valorar y seleccionar previamente a la audiencia los medios de prueba de descargo que serán ofrecidos con base en los antecedentes que posee del caso y que sirvan a la estrategia de defensa;
8. Estudiar los antecedentes que se ha reunido y que consta en la carpeta de investigación y en la de defensa;
9. Recurrir oportunamente a los peritos necesarios para diseñar una defensa adecuada y preparar el examen, tanto de éstos como de los testigos de descargo que habrá de presentar en el procedimiento o juicio oral;

10. Entrevistar, previo al juicio, a los testigos y peritos de la defensa, así como a los propios del Ministerio Público que considere necesario conforme a la estrategia de defensa, dejando registro de las mismas;
11. Preparar el contraexamen de los testigos y peritos de cargo que se presentarán en el juicio, dejando registro en la carpeta de defensa;
12. Ejecutar los exámenes y contraexámenes de testigos y peritos e incorporar los medios de prueba en el juicio mediante las técnicas adecuadas;
13. Destacar elementos que pongan en duda la solidez de la prueba de cargo presentada en el juicio; y
14. Plantear las objeciones fundamentada y oportunamente en el juicio, de manera conveniente con la estrategia de defensa.

3.1.4. Estándar de los medios de impugnación

En los estándares de los medios de impugnación, el defensor deberá:

1. Interponer los recursos en tiempo y forma, cuando sean procedentes como parte de la estrategia de defensa;
2. Resguardar los intereses del imputado debatiendo los argumentos del recurrente y oponiéndose a ellos conforme a derecho; y
3. Exponer los agravios que resulten procedentes cuando se actúe como recurrente.

Para la medición del desempeño en los estándares de libertad, de prueba y de defensa en medios de impugnación, el evaluador deberá: a) revisar las videograbaciones respectivas y la carpeta de defensa; y b) revisar los escritos de agravios o contestación de los mismos.

3.2. Estándares sobre la relación del defensor público con el usuario

Los estándares sobre la relación del defensor público con el usuario se refieren a la protección de su dignidad y a su derecho a la información.

3.2.1. Estándar de la dignidad

Por lo que respecta a la protección de la dignidad del usuario, el defensor tiene las siguientes obligaciones:

1. Brindar un trato cortés y respetuoso al imputado y a su familia, en todas las etapas del proceso, audiencias y entrevistas en las que se relacione con ellos;

2. Utilizar un lenguaje claro para el imputado o sus familiares, considerando su edad, sexo y condición sociocultural, de manera que su representado sea un participante activo del proceso, comprenda su situación procesal y estrategia de defensa;
3. Vigilar en toda circunstancia, que la policía y el Ministerio Público brinden un trato cortés y respetuoso al imputado, haciendo valer su derecho a ser tratado como inocente, mientras no sea sancionado o sentenciado y en especial, preservando su dignidad y resguardando el derecho a su integridad física y psíquica; y
4. Vigilar que los funcionarios y personal adscrito a los tribunales y juzgados brinden al imputado un trato cortés y respetuoso.

3.2.2. Estándar de la información

En relación con los estándares de la información, el defensor tendrá las siguientes obligaciones:

1. Dar a conocer al imputado el contenido y desarrollo de la investigación del Ministerio Público y de la propia; explicarle la imputación y acusación formuladas en su contra;
2. Mantener al tanto del proceso al imputado y a los familiares que éste autorice;
3. Informar y actualizar sobre los avances del proceso al imputado adolescente y a su representante legal o tutor;
4. Comunicar y explicar al imputado las distintas alternativas estratégicas para conducir el caso y sus posibles consecuencias, debiendo proponer las que considere adecuadas a fin de que éste tome decisiones basado en información oportuna;
5. Tener informado al imputado de la práctica de diligencias que realice conforme a la estrategia de defensa adoptada;
6. Explicar al imputado los roles del Ministerio Público, de los tribunales, de la policía y demás intervinientes en la investigación, así como los derechos que aquél posee frente a dichos órganos;
7. Informar a su superior de todas aquellas situaciones actuales o potenciales que puedan afectar su independencia y objetividad profesional, tales como relaciones familiares, de amistad, económicas, defensa anterior de víctimas o coimputados, incompatibilidad de defensa de coimputados en la causa o cualquiera otra de esta naturaleza;
8. Brindar, a través de entrevistas periódicas con el imputado o familiares autorizados, el tiempo adecuado según las necesidades del caso;
9. Entrevistarse con el imputado privado de libertad en el recinto carcelario donde éste se encuentre, con la periodicidad que requiera la defensa, dejando registro en la carpeta; y
10. Entrevistarse con el condenado que se encuentre compurgando una sentencia privativa de libertad en el recinto carcelario, con la periodicidad que requiera el defensor ante el Juez de Ejecución de Sanciones, dejando registro en la carpeta.

3.3. Estándares de gestión eficiente

Los estándares de la gestión eficiente, dirigidos al defensor público y a su superior inmediato, son los siguientes:

1. Llevar un registro en su carpeta de defensa de toda la información y antecedentes necesarios y relevantes que proporcione el imputado;
2. Obtener oportunamente acceso a la carpeta de investigación del Ministerio Público e incorporar la información obtenida en la de la defensa;
3. Solicitar, en todos los casos, copia digital de las audiencias en las que participe y mantener en la carpeta de defensa tanto los registros audiovisuales respectivos como los escritos que presenten cualquiera de los interventores en éste, así como las resoluciones emitidas por la autoridad judicial;
4. Dejar constancia en la carpeta de defensa del resultado de las entrevistas que realice con el imputado, los testigos y los peritos;
5. Registrar en la carpeta de defensa todos los datos de la causa, del o de los imputados, así como las gestiones y audiencias desarrolladas, conforme a los protocolos previamente determinados;
6. Indicar al defensor delegado en su caso, el contenido de la minuta explicativa del objetivo y alcance de la audiencia a su encargo;
7. Entregar la carpeta de defensa que no continuará bajo su tramitación, con toda la información actualizada, y apoyar al defensor que la continúe, para generar la confianza Institucional en el usuario;
8. Informar a su superior sobre los avances de sus gestiones de defensa mediante reportes periódicos;
9. Presentar la información contenida en sus reportes periódicos, debiendo ser ésta confiable y verificable;
10. Asignar la carga de trabajo de acuerdo con los criterios de complejidad y volumen de trabajo de cada defensor; y
11. Contar con acceso a peritos y consultores técnicos en el desempeño de sus funciones.

3.4. Estándares del defensor especializado

Finalmente, los estándares del desempeño del defensor especializado se refieren a competencias específicas de una materia dentro del ámbito penal que puede ser la de justicia para adolescentes, que también sigue el modelo de justicia acusatorio y oral.

Resulta importante señalar que en México se ha observado la necesidad de subespecializar en materias como narcomenudeo y justicia terapéutica así como en justicia restaurativa a los defensores públicos. En Nuevo León, por ejemplo, nació el Tribunal para el Combate a la Adicción que, dentro de uno de los procedimientos de justicia alternativa, precisamente la suspensión del proceso penal a prueba del imputado, se somete al mis-

mo dentro de las condiciones impuestas judicialmente, al seguimiento puntual y efectivo de un tratamiento de desintoxicación debido al consumo adictivo de sustancias nocivas. Este procedimiento ha implicado la necesidad de especializar defensores públicos en justicia terapéutica y restaurativa, por lo que habrá necesidad de determinar estándares específicos.

3.4.1. Estándares de la defensa especializada en adolescentes

En todo el país, la justicia para adolescentes exige la especialidad de todos quienes intervienen en ella. Este sentido, además de los estándares aplicables a todo defensor en materia penal, el especializado en justicia para adolescentes cumplirá con los siguientes estándares:

1. Conocer, identificar y utilizar la normativa nacional e internacional, la doctrina y la jurisprudencia aplicables a los adolescentes;
2. Incorporar en sus argumentaciones y estrategias de defensa, las técnicas criminológicas, psicosociales y culturales que resulten pertinentes al caso;
3. Mantener contacto continuo con el adolescente y sus familiares, informándoles adecuadamente de todo lo relacionado con la ejecución de su medida sancionadora, así como las consecuencias de su eventual incumplimiento;
4. Visitar regularmente al adolescente que se encuentre privado de su libertad; y
5. Velar porque las medidas sancionadoras se cumplan conforme a los límites legales, en especial, en cuanto al efectivo acceso a una oferta socioeducativa orientada hacia la integración social y familiar.



Propuesta de Manual para el servicio profesional de carrera del defensor público: Anexo 1

Como Anexo 1 de esta investigación, puede encontrarse un proyecto de manual para regular el servicio profesional de carrera, al cual podemos también identificar como “Bases generales para el ingreso, evaluación del desempeño, permanencia y promoción de los defensores públicos”.

Para el documento, tomamos en cuenta la estructura de un organismo descentralizado para la defensa pública, dotado de personalidad y patrimonio propios y especialmente de autonomía de gestión técnica, administrativa y financiera. No es lo más recomendable, porque debemos tener en mente la necesidad que la Defensoría Pública en México debe ser un órgano autónomo constitucional, como habrá de serlo la Fiscalía General de la Nación, y del modo en que ya operan otros órganos en nuestro país, como la Comisión Nacional de Derechos Humanos, el Instituto Nacional Electoral o el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación.

Las defensorías públicas en México deben contar con el apoyo de la sociedad civil, en especial de las instituciones de educación superior públicas y privadas encargadas de la enseñanza y aprendizaje del Derecho. De esta manera, y con la inclusión de la ciudadanía en las defensorías, es posible mejorar el servicio público de defensa. La evaluación para el ingreso debe sujetarse no solamente a los aspectos teóricos sino fundamentalmente al desarrollo de técnicas y habilidades que requiere el nuevo Sistema de Justicia Penal; por ello, se ha diseñado mecanismos evaluatorios que consideran aspectos prácticos, como talleres y simulacros de audiencias y, especialmente para el ingreso a las defensorías, proporcionan cursos propedéuticos a los aspirantes, diseñados para la formación del abogado dedicado al servicio público de defensa, pues no se trata solamente de contratar los servicios de un abogado, sino de que el aspirante a defensor público adquiera los valores de ética para el servicio público de calidad y conozca sus funciones dentro del marco del sistema acusatorio frente al Ministerio Público y ante el Juez.

Como parte complementaria del manual que proponemos, se habrá de encontrar un documento denominado “Perfiles del defensor de acuerdo con competencias”, en el cual se expone algunos de los aspectos

importantes en los que el defensor deberá desarrollar competencias específicas de acuerdo con cada una de las funciones que deberá desempeñar en su calidad de defensor en el sistema acusatorio.

El manual fue desarrollado en el Centro de Formación Profesional del Instituto de Defensoría Pública de Nuevo León y consideramos que puede ser enriquecido por cada una de las defensorías públicas del país de acuerdo con sus propios requerimientos. El principio por el cual se desarrolló fue el de la autonomía del órgano de defensa. Los chilenos afirman que sin defensa no hay justicia; nosotros pensamos que sin autonomía no hay defensa.

El documento que se refiere a los “Perfiles del defensor de acuerdo con competencias”, fue desarrollado por el Programa de Apoyo en Seguridad y Justicia de USAID para aplicarse en el Instituto de Defensoría Pública de Nuevo León y ha servido para la contratación y en especial para la capacitación de nuevos defensores.

MANUAL PARA EL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA DEL DEFENSOR PÚBLICO

BASES GENERALES

BASES PARA LA SELECCIÓN E INGRESO, ADSCRIPCIÓN, PERMANENCIA, PROMOCIÓN, ASCENSO Y EVALUACIÓN DE LOS DEFENSORES PÚBLICOS

Primera.- El Servicio Profesional de Carrera regula la selección, ingreso, adscripción, permanencia, promoción, capacitación, prestaciones, estímulos y sanciones del Defensor Público del Instituto.

Cada uno de los componentes del Servicio Profesional de Carrera es de naturaleza laboral y estará regido por las necesidades del servicio. Las evaluaciones para el ingreso, permanencia y promoción de los Defensores Públicos, tomarán en cuenta los perfiles basados en competencias.

Segunda.- El Servicio Profesional de Carrera comprende las categorías siguientes:

- I. Defensor Público grado A.
- II. Defensor Público grado B.
- III. Defensor Público grado C.
- IV. Defensor Público grado D.
- V. Defensor Público grado E.
- VI. Defensor Público grado F.

Tercera.- Los principios que tutelan el Servicio Profesional de Carrera son: excelencia, profesionalismo, objetividad, imparcialidad, independencia, eficiencia y antigüedad;

Cuarta.- Los exámenes por oposición para obtener o permanecer en un cargo de los que se refiere el artículo anterior, se llevarán a cabo conforme a los siguientes lineamientos:

- I. Los aspirantes a obtener el cargo de que se trate deberán presentar su solicitud en los términos de la convocatoria abierta o cerrada de acuerdo a los lineamientos que emita el Instituto para la realización del examen de oposición, debiendo acompañar al efecto, copia certificada de los siguientes documentos:
 - a. Acta de nacimiento o credencial de elector que lo acredite como ciudadano mexicano;
 - b. Título de Licenciatura en la disciplina que corresponda debidamente registrado, tanto en la Dirección General de Profesiones, como en el Tribunal Superior de Justicia del Estado; este segundo registro en caso de resultar aplicable, así como los documentos que le acrediten tres años de ejercicio profesional o dos años de servicio en el Instituto. Para aspirar al cargo de Defensor Público grado F, se podrá prescindir de la comprobación de tres años de ejercicio profesional;
 - c. Cédula profesional;
 - d. Kárdex de calificaciones;
 - e. Carta de no antecedentes penales;
 - f. Los demás documentos que indique la convocatoria.

Los requisitos antes mencionados serán verificados en su cumplimiento por el área encargada de la selección y reclutamiento de personal, los aspirantes que cubran los requisitos mencionados pasarán a la etapa que se describe en la siguiente fracción:

- II. El examen se desarrollará en las siguientes etapas:
 - a. Entrevista con el Director, un supervisor o coordinador de defensores y el Defensor Público con mejor desempeño para determinar si el candidato posee aptitudes para la defensa penal pública como las de trabajo en equipo, desarrollo de estrategias, proactividad, comunicación oral adecuada y acatamiento de disposiciones reglamentarias y jerárquicas;
 - b. Los candidatos que resulten seleccionados de la etapa anterior deberán tomar un curso teórico sobre la rama de que se trate luego del cual deberán presentar un examen o prueba teórica. La prueba teórica consistirá en un examen de conocimientos generales de Derecho, y en materia penal, sobre el sistema penal acusatorio; y
 - c. Los candidatos que resulten aprobados de la prueba teórica deberán tomar un curso de formación inicial que los habilite con las competencias necesarias para la operatividad del sistema penal acusatorio. Al final del curso se aplicará a los candidatos una prueba práctica que se realizará mediante el

ejercicio de simulaciones de casos en audiencias cuyo tema se encontrará en sobre cerrado y sellado, que se abrirá al momento del examen.

- III. Los aspirantes tendrán derecho a seleccionar uno de los sobres que guardan los diversos temas y, en forma separada, participarán como defensores en la audiencia que le corresponda. Concluidas las simulaciones que deberán ser videograbadas, se recogerán los registros que deberán ser firmados por los aspirantes y con base en ello se calificará los ejercicios por el mismo comité que realizó la entrevista inicial a los candidatos y con base en pautas de observación.

El Director General podrá determinar que, previo a la presentación del examen de oposición, los aspirantes se inscriban y cursen los programas académicos establecidos por la Dirección del Centro de Formación Profesional;

Quinta.- El Jurado que calificará el ingreso de los servidores públicos para cubrir plazas vacantes o ascensos deberá estar integrado por profesionales seleccionados de entre los miembros del Consejo, por tres profesionistas con experiencia en la materia o materias sobre las cuales verse el examen;

Sexta.- Concluido el examen, el Jurado, mediante votación secreta, procederá a evaluar a cada sustentante de acuerdo al puesto que se aspira, calificando cada prueba en una escala numérica del 1 al 10, promediando los resultados y dividiéndolos entre dos. El Jurado notificará al Director General el resultado de los exámenes y el nombre de la persona que haya obtenido la calificación más alta, dentro de las setenta y dos horas siguientes a la fecha de celebración del examen. En caso de ser varias las vacantes de defensor a ser ocupadas, se seleccionará a quienes hayan obtenido la puntuación relativa más alta, la que no será inferior a 8.5;

Séptima.- El fallo que emita el Jurado será definitivo e inapelable para determinar el ingreso del aspirante al Instituto.

El Director General comunicará el resultado del examen a quien o quienes hayan obtenido la calificación más alta, refiriéndolos a la Dirección Administrativa para los trámites que se deberán continuar para el ingreso al Instituto.

Todos los defensores serán adiestrados en el procedimiento oral y deberán acreditar su capacidad para conducirse de acuerdo a las técnicas propias requeridas;

Octava.- Los triunfadores en los concursos de oposición podrán ser tomados en cuenta, de acuerdo con las posibilidades presupuestales, para otorgarles una plaza en los términos de las leyes del Estado.

La adscripción se otorgará después de realizar el procedimiento de readscripción de Defensores Públicos en funciones, y de la publicación de triunfadores. El Director del Instituto determinará el lugar en que el defensor público debe desempeñar sus funciones, atendiendo a las necesidades del servicio.

Para el desempeño de sus funciones, al Defensor Público se le adscribe indistintamente a una de las direcciones que conforman la estructura del Instituto, con preferencia en aquellas en que existan requerimientos de servicio. El defensor público que, tras haber triunfado en un concurso de oposición, rechace o no ocupe en el tiempo que se le fije la adscripción asignada, no podrá participar en ningún otro concurso, salvo que demuestre fehacientemente ante el Director del Instituto la imposibilidad de ocupar esa adscripción. El Director del Instituto decidirá lo conducente tomando en cuenta los argumentos y las pruebas que se ofrezcan para acreditar dicha imposibilidad.

Novena.- Para acordar el cambio de adscripción o sede solicitados por un Defensor Público del Instituto, deberá tomarse en cuenta, primordialmente, las necesidades del servicio:

- I. La disponibilidad de plaza(s);
- II. La antigüedad en el Instituto así como en la plaza y adscripción actual que deberá ser mayor de un año, excepto en los casos de necesidad del servicio;
- III. La calidad del desempeño, con base en los resultados que arrojen la supervisión y evaluación; y
- IV. La disciplina del servidor público dentro del Instituto.

En el caso de defensores públicos, la solicitud deberán presentarla dentro del procedimiento de readscripción respectivo y el interesado deberá participar en el concurso de oposición correspondiente;

Décima.- La permanencia en el cargo de Defensores Públicos estará sujeta a los resultados de la supervisión y evaluación previstas en este Reglamento, a sus antecedentes laborales y a lo resuelto en los procedimientos internos de resolución de quejas presentadas en su contra.

Cuando la puntuación obtenida por un Defensor Público en dos evaluaciones consecutivas se encuentre en el parámetro de deficiente, conforme a este Reglamento, procederá su cese;

Décima primera.- El Director del Instituto podrá acordar el cambio de adscripción de un defensor público por necesidades del servicio cuando los servicios proporcionados a los usuarios no sean satisfactorios o cuando la carga de trabajo sea evidentemente desproporcionada a la cantidad de servidores adscritos a la Dirección correspondiente;

Décima segunda.- Cuando por cualquier causa existan vacantes de defensor público, excepto por licencia o suspensión, serán cubiertas por los licenciados en derecho que hayan resultado seleccionados por concurso de oposición. Si no hubiese triunfadores de concurso, pendientes de adscripción, el Director General del Instituto podrá proponer el nombramiento interino de defensores públicos hasta en tanto se convoque al concurso de oposición correspondiente, siempre que las necesidades del servicio lo exijan.

Quien no sea triunfador de concurso de oposición, pero haya obtenido ochenta o más puntos en el examen de conocimientos y en la evaluación en talleres, podrá ser nombrado aspirante viable siempre que reúna los requisitos previstos por la Ley para desempeñar el cargo. Como aspirante viable, podrá participar en los cursos para el desarrollo de técnicas y habilidades específicas para el sistema acusatorio y participar nuevamente en un concurso de oposición;

Décima tercera.- En el sistema del Servicio Profesional de Carrera, la capacitación y estímulos para los servidores públicos del Instituto, se sujetarán a lo dispuesto por el Plan de Capacitación y Estímulos, que deberá ser propuesto por la Dirección del Centro de Formación Profesional para en su caso, ser aprobado por la Dirección General del Instituto.

La capacitación en el Instituto será permanente y se programará atendiendo a los requerimientos de los defensores públicos y a su necesidad de actualización en las materias que ameriten la impartición de alguna actividad académica.

El Plan podrá comprender cualquier tipo de actividad académica, tal como seminarios, talleres, cursos, conferencias, asesorías, especializaciones, etcétera; siempre que se cubran las necesidades de capacitación en términos del presente Reglamento;

Décima cuarta.- Cuando el defensor público incumpla o viole lo dispuesto por la Ley o el presente Reglamento, se aplicarán las sanciones y medidas disciplinarias procedentes, según la naturaleza de la infracción, falta o irregularidad laboran en que incurra;

Décima quinta.- La promoción comprende el ascenso de los servidores públicos adscritos al Instituto en las siguientes categorías:

- I. Del Defensor Público grado F al cargo de Defensor Público grado E;
- II. Del Defensor Público grado E al cargo de Defensor Público grado D;
- III. Del Defensor Público grado D al cargo de Defensor Público C;
- IV. Del Defensor Público grado C al cargo de Defensor Público B; y
- V. Del Defensor Público grado B al cargo de Defensor Público A.

Décima sexta.- Cuando exista una vacante, el defensor público que, en el desempeño de su cargo demuestre sentido analítico, buen criterio jurídico, razonamiento lógico, organización del trabajo, objetividad, perseverancia, diligencia y orden, podrá participar en los procedimientos internos de selección para ascender a la categoría subsecuente, tomando en cuenta los siguientes elementos:

- I. Antigüedad en el Instituto y en su cargo;

- II. Grado académico, que comprende el nivel de estudios con que cuenta el servidor público, así como los diversos cursos de actualización y especialización acreditados fehacientemente;
- III. Disciplina, mesura y prudencia dentro del Instituto;
- IV. Haber desempeñado de manera destacada el cargo que ocupa dentro del Instituto;
- V. Continuidad en el desempeño; y
- VI. Haber ejercido sus funciones bajo los principios de ética, honradez, probidad y profesionalismo.

A quienes resulten triunfadores en esos procedimientos se les otorgará una plaza de la categoría respectiva. El Director del Instituto determinará la adscripción conforme a las necesidades del servicio, tomando en cuenta las preferencias expresadas por los ganadores.

En caso de declararse desierto un concurso para la categoría de Defensor Público, el Director General, atendiendo a las necesidades del servicio, designará al servidor público del Instituto que haya cumplido sus funciones en forma destacada;

Décima séptima.- La supervisión es el conjunto de acciones tendientes a verificar el cumplimiento de las normas que rigen la función del defensor público; permite conocer las condiciones de su desempeño. Se realiza en forma directa, permanente y sistemática a través del cuerpo de supervisores adscritos a la Dirección del Centro de Formación Profesional;

Décima octava.- La supervisión se ejerce bajo los criterios siguientes:

- I. Durante su desarrollo, el servidor público encargado de realizarla, debe conducirse con imparcialidad, objetividad y sin interés personal alguno;
- II. Aplicarse conforme a lo previsto en el presente Reglamento, así como las normas internas que al efecto se expidan;
- III. Actuar con el respeto y cortesía debidas con el supervisado; y
- IV. Apoyarse en la consulta de expedientes judiciales o administrativos, instrumentos de registro y expedientes de control;

Décima novena.- La supervisión se realiza de la siguiente manera:

- I. El supervisor se constituye físicamente en la adscripción de defensa, con el propósito de conocer la actuación procesal del servidor público sujeto a supervisión, mediante el análisis de los expedientes judiciales o administrativos en los que tenga intervención así como mediante un análisis de su desempeño en audiencias, de acuerdo a los registros de las mismas o a través de la observación directa con pautas de desempeño diseñadas para estos efectos.

- II. La visita de supervisión directa se notificará al defensor público, cuando menos con cinco días hábiles de anticipación, para que el aviso al público de su realización se fije en lugares visibles. No será necesaria la notificación cuando sea ordenada por la Dirección General con el carácter de extraordinaria;

Vigésima.- La visita de supervisión se realiza:

- I. En forma ordinaria, conforme al programa anual diseñado por la Dirección del Centro de Formación Profesional del Instituto; y
- II. En forma extraordinaria, cuando la ordene el Director General por existir una queja concreta en contra de algún servidor público o advertir el incumplimiento a las normas establecidas en la Ley o este Reglamento; o por solicitarla el director del área correspondiente debido a las deficiencias en el desempeño del defensor público;

Vigésima primera.- El acuerdo que ordene la visita de supervisión directa debe contener:

- I. Nombre y cargo del servidor público comisionado para su realización;
- II. Motivo de la visita;
- III. Nombre del servidor público a supervisar;
- IV. Fecha y lugar en que deba practicarse; y
- V. Demás instrucciones que fueran necesarias.

Vigésima segunda.- El supervisor se constituirá en el lugar donde desempeñe sus actividades el servidor público a visitar, realizando lo siguiente:

- I. Consultar los expedientes judiciales o administrativos, así como los instrumentos de registro a cargo del servidor público o de registro de audiencias, para analizarlos;
- II. Verificar la organización administrativa y condiciones de trabajo que existan en la adscripción;
- III. Conceder el uso de la palabra a todas y cada una de las personas que deseen intervenir en el desarrollo de la visita de supervisión;
- IV. Presenciar diligencias judiciales, actuaciones y audiencias en las que intervenga el supervisado, asentando las circunstancias generales que advierta, y en su caso, las quejas o inconformidades que llegare a presentar cualquier persona, respecto del desempeño del servidor público visitado;
- V. Dar instrucciones al supervisado sobre aspectos de inmediata atención en su desempeño;
- VI. Cuando se trate de una visita de supervisión directa al defensor público adscrito a la Dirección de Defensa en Proceso Penal, Dirección de Defensa ante el Ministerio Público, Dirección de Defensa en Segunda Instancia y Amparo en la rama penal, Dirección Foránea en la rama penal, Dirección de Defensa espe-

cializada en Justicia para Adolescentes o Dirección de Defensa en Ejecución de Sanciones, el supervisor se deberá trasladar hasta el centro de readaptación donde se encuentre el mayor número de usuarios, para conocer de propia voz, su opinión respecto de la atención recibida, y en su caso, si existen quejas sobre el servicio; y

VII. Realizar la investigación de las quejas que se presenten en contra del servidor público visitado.

Todo lo anterior se hará constar en acta circunstanciada que al efecto se levante ante dos testigos de asistencia, precisando el desarrollo de la visita; al finalizar se concederá el uso de la palabra al supervisado para que exprese lo que a sus intereses convenga, debiendo firmar las personas que intervengan;

Vigésima tercera.- Dentro de los cinco días hábiles siguientes a la realización de la visita de supervisión directa, quien la practique deberá presentar el acta circunstanciada y el informe de la visita al director del Centro de Formación Profesional, para su conocimiento y análisis.

La estructura del informe será la siguiente:

I. Desarrollo de la visita.- Describir los aspectos más relevantes que el supervisor haya observado;

II. Opinión valorativa.- Deberá comprender los aspectos siguientes:

- a. Cumplimiento de las estrategias de defensa o de asesoría jurídica, según sea el caso.
- b. Oportunidad en los trámites legales que debe realizar el defensor público, así como la fundamentación y motivación de las promociones que presenta para el cumplimiento de sus funciones.
- c. Iniciativa y diligencia en la actuación del defensor público.
- d. Cumplimiento a lo previsto en la Ley y el presente Reglamento
- e. Organización administrativa y condiciones de trabajo de la adscripción visitada;

III. Cualquier otra circunstancia que considere relevante; y

IV. Conclusiones, con referencia al trato a los usuarios y al cumplimiento de las disposiciones administrativas del superior jerárquico.

El informe se hará del conocimiento del supervisado, únicamente para que en el plazo de tres días hábiles, si lo estima pertinente, haga las manifestaciones que a su interés convenga;

Vigésima cuarta.- La Dirección del Centro de Formación Profesional deberá verificar que el acta circunstanciada y el informe respectivo cumplan con lo establecido en el acuerdo que ordena la visita y por las normas aplicables, enviando la documentación a la Dirección General, conjuntamente con el diagnóstico resultante de la supervisión documental, para el desarrollo de la función de evaluación;

Vigésima quinta.- El objetivo de la evaluación es calificar el desempeño del defensor público para elevar la calidad de los servicios que presta el Instituto, utilizando fundamentalmente para este fin, la información obtenida en la supervisión. Asimismo, es complementaria del Servicio Civil de Carrera;

Vigésima sexta.- En el ámbito de las funciones de los defensores públicos adscritos a las direcciones de lo Civil, Mercantil, Justicia Administrativa y Métodos Alternos para la Solución de conflictos; de Defensa en Segunda Instancia y Amparo en las ramas no penales; Familiar y; Foránea en las ramas Familiar, Civil, Mercantil y de Justicia Administrativa, se califican y evalúan, con base en una escala de puntos de cero a cien, los aspectos siguientes:

- I. Congruencia entre los hechos motivo del caso o problema planteado y la estrategia de defensa; y en función de ello las pruebas aportadas y los medios de impugnación utilizados, con un valor hasta de 20 puntos;
- II. Iniciativa y diligencia demostrada por el servidor público al desempeñar sus funciones, así como la oportunidad de sus promociones y opiniones jurídicas, con un valor hasta de 20 puntos;
- III. Calidad jurídica en la actuación del servicio público, referente a su diligencia, razonamiento técnico jurídico, fundamentación y motivación en sus escritos, utilización de jurisprudencia, tratados internacionales o doctrina cuando proceda, uso correcto del lenguaje jurídico, argumentación jurídica y resultados obtenidos, con un valor hasta de 30 puntos;
- IV. Cumplimiento a lo previsto por la Ley y el presente Reglamento, respecto de la actuación procesal, con un valor hasta de 20 puntos; y
- V. Trato a los usuarios y cumplimiento a las disposiciones administrativas del superior jerárquico, con un valor de hasta 10 puntos.

Vigésima séptima.- En la evaluación del desempeño del defensor público adscritos a las direcciones de lo Civil, Mercantil, Justicia Administrativa y Métodos Alternos para la Solución de Conflictos; de Defensa en Segunda Instancia y Amparo en las ramas no penales; Familiar y Foránea en las ramas Familiar, Civil, Mercantil y Justicia Administrativa, se siguen los parámetros de calificación siguientes:

- I. Sobresaliente.- Cuando se obtiene calificación de 90.0 puntos o mayor;
- II. Bueno alto.- Cuando se obtiene calificación de 85.0 a 89.9 puntos;
- III. Bueno.- Cuando se obtiene calificación de 80.0 a 84.9 puntos;
- IV. Regular alto.- Cuando se obtiene calificación de 75.0 a 79.9 puntos;
- V. Regular.- Cuando se obtiene calificación de 70.0 a 74.9 puntos; y
- VI. Deficiente.- Cuando la calificación es de 69.9 puntos o menor.

Para el cálculo de estas calificaciones, se tomará en cuenta el puntaje resultado de la evaluación conforme a lo previsto en el artículo anterior.

Vigésima octava.- Para la evaluación del desempeño de todos los defensores públicos en todas las áreas del Instituto, se considerarán además los indicadores que se mencionan a continuación:

- I. Cargas de trabajo.- Se establece un parámetro que determina el volumen de trabajo promedio como muy alto, medianamente alto, ligeramente alto, medio superior, medio, medio inferior, bajo y muy bajo;
- II. Complejidad.- Se toma en cuenta el grado de dificultad de los asuntos en que se interviene, atendiendo a las materias;
- III. Recursos.- Se consideran los recursos materiales con que cuenta el servidor para el desarrollo de sus funciones; y
- IV. Características de la adscripción.- Se toman en cuenta las circunstancias geográficas, medios de comunicación, así como las condiciones sociales y económicas del lugar de adscripción;
- V. Atención al usuario; y
- VI. Resultados del ejercicio de defensa en atención a los propósitos planteados inicialmente.

Vigésima novena.- Con el resultado de la evaluación, que se hará del conocimiento del evaluado, se realizan los requerimientos y las sugerencias, y se propone, en su caso, las sanciones o correcciones disciplinarias que el titular de la Dirección del Centro de Formación Profesional considere pertinentes, debiendo informar de las mismas a la Dirección General y a la Dirección a la que se encuentre adscrito el evaluado.

Es obligación del defensor público informar a la Dirección del Centro de Formación Profesional el avance en el cumplimiento de los requerimientos y las sugerencias en el plazo de sesenta días naturales contados a partir del día siguiente de que se le notifiquen.

En caso de incumplimiento, se hará requerimiento por escrito al servidor público responsable, con copia a su expediente personal; de continuar sin atender lo solicitado se procederá a informar a la Dirección General para los efectos que procedan.

Trigésima.- Cuando se advierta irregularidad o falta grave en el desempeño de la función, por parte del servidor público evaluado, que se encuentre dentro de los supuestos establecidos para determinar alguna responsabilidad administrativa o incumplimiento de obligaciones laborales, según sea el caso, el Director General del Instituto ordenará la aplicación de las sanciones o correcciones disciplinarias que a su juicio deban imponerse.

Trigésima primera.- La evaluación de los defensores públicos adscritos a las direcciones de Defensa en Investigaciones Penales; Defensa en Procesos Penales; Defensa en Segunda Instancia y Amparo en la rama pena; Defensa Especializada en Justicia para Adolescentes; Defensa Foránea en la rama penal; y Defensa en Ejecución de Sanciones, deberá realizarse conforme a los estándares de evaluación de la calidad en la defensa penal

que al efecto publique el Director General del Instituto y de acuerdo con los estándares para la evaluación del desempeño descritos en el Reglamento de la Ley de Defensoría Pública del Estado.

Trigésima segunda.- Los estándares de evaluación de la calidad en la Defensa Penal deberán incluir por lo menos indicadores de desempeño que permitan medir las categorías siguientes:

- I. Competencia profesional en las actividades de defensa;
- II. Relación con el usuario; y
- III. Organización y gestión administrativa de los expedientes.

Trigésima tercera.- Son aplicables a la evaluación de los defensores públicos adscritos a las direcciones de Defensa en investigaciones penales; Defensa en Procesos Penales; Defensa en Segunda Instancia y Amparo en la rama penal; Defensa Especializada en Justicia para Adolescentes; Defensa Foránea en la rama penal; y Defensa en Ejecución de Sanciones, en lo conducente, las bases vigésimo sexta, vigésimo séptima, vigésimo octava, vigésimo novena y trigésima de las presentes Bases.



La carpeta de defensa como instrumento evaluador de los estándares: Anexo 2

En Chile, pudimos observar que los defensores iban y regresaban de sus audiencias con una especie de carpeta de color verde impresa por todos lados, con letra minúscula. Eran una suerte de trípticos que el defensor intentaba llenar cuanto podía y que después se utilizaba para vaciar los datos que ahí se asentaban para tener digitalizadas las carpetas de investigación.

Desarrollamos algo parecido como instrumento de apoyo en la labor diaria de los defensores que sirviera también de guía para quienes hubiesen ingresado recientemente al Instituto de Defensoría Pública de Nuevo León en las áreas penales y se enfrentaran a sus primeras audiencias orales. Ese terror que a todos nos invade en nuestra primera audiencia y que se pierde poco a poco cuando nos percatamos que nuestro adversario se encuentra menos preparado que nosotros, e igual de aterrado, debe desaparecer objetivamente si tenemos una especie de guía de qué hacer, qué anotar, qué refutar y qué conceder.

Así pensamos en una “Carpeta de defensa” con los pasos a seguir, uno a uno, cuando defendemos: somos de la idea de que el método hace al defensor y no el defensor hace al método. Al mismo tiempo, estábamos preparando el proyecto de los estándares de defensa, por lo que consideramos darle un formato a la carpeta de defensa que también pudiese ser útil para evaluar de manera rápida el trabajo profesional del defensor.

Con el apoyo económico de USAID, que cubrió los honorarios del maestro Fabián García, iniciamos el proyecto de la carpeta de defensa que ahora ponemos a la consideración de los defensores de México, esperando sus amables comentarios para, de ser posible, enriquecer esta carpeta.

Consideramos que la carpeta de defensa es parte esencial de los mecanismos de evaluación para el servicio profesional de carrera. Incluimos en ella, por ejemplo, un apartado para hacer la “delegación de defensa”. En éste espacio el defensor público deberá anotar las cuestiones más importantes que el nuevo defensor deberá observar al asumir el mismo caso.

El apartado de etapa intermedia debe ser ampliado, considerando que en la práctica ya hemos tenido ocasión de objetar la admisión de medios ilícitos de prueba y eventualmente se presentará la oportunidad de exponer excepciones de previo y especial pronunciamiento así como errores o vicios de la acusación.

Pueden ser incluidos aspectos relevantes del Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos y de la Convención Americana de Derechos Humanos, a manera de recordatorio rápido o inmediato, de modo que el defensor tenga las armas para debatir en las audiencias iniciales o cuando sea conveniente.

La teoría del caso del fiscal debe ser resumida en la carpeta de defensa, tanto como la teoría del caso alternativa del defensor.

En éste aspecto, puede verse un trabajo diverso publicado en la revista digital Nova Iustitia del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal (Véase: http://www.poderjudicialdf.gob.mx/work/models/PJDF/Resource/1918/11/images/Revista_Nova_Iustitia_Mayo_2014_Final.pdf).

Tal vez el objetivo relevante de la carpeta de defensa es el registro puntual de los aspectos más importantes de cada una de las audiencias, de forma sintética, que permite realizar una evaluación pronta del desempeño del defensor público.

Además, debe aplicarse otros instrumentos, como la evaluación presencial o, si no es posible, la evaluación por estudio del video de la o las audiencias del defensor, de acuerdo con protocolos y pautas que más adelante se detallarán.

La carpeta de defensa fue diseñada con el propósito de hacer más fácil el trabajo del defensor público y acercarlo al cumplimiento de los estándares de desempeño o actuación que se han propuesto. Esperamos que al compartirlo, otros defensores puedan hacernos sugerencias para enriquecer este instrumento.

Nos encontramos en la fase de diseño de la carpeta electrónica de defensa que obviamente requiere de una inversión importante en tecnologías de la información y comunicación. En un sueño todavía, pero esperamos que llegue el día en el que el defensor público pueda tener acceso inmediato a un dispositivo móvil con servicio de internet, recibir la carpeta de investigación digitalizada e iniciar su defensa llenando los espacios que en la carpeta digital o electrónica de defensa tenga instalada en su dispositivo.

Carpeta de defensa

NUC	
CJ	
DELITO/Art	

Defensor: _____ No. De imputados: _____

Fiscal: _____ Unidad: _____

Imputado: _____ Domicilio: SI NO Teléfono: SI NO

Imputado: _____ Domicilio: SI NO Teléfono: SI NO

Imputado: _____ Domicilio: SI NO Teléfono: SI NO

Imputado: _____ Domicilio: SI NO Teléfono: SI NO

Procedimiento	Ordinario	Abreviado
	Especial	Acción privada

AUDIENCIA INICIAL

Fecha:	Hora:	Sala:	Juez:	
<input type="checkbox"/> Flagrancia <input type="checkbox"/> Caso urgente	<input type="checkbox"/> Orden de aprehensión <input type="checkbox"/> Presentación Voluntaria	<input type="checkbox"/> Declinación de competencia	<input type="checkbox"/> Formulación de imputación por cita	
<input type="checkbox"/> Legal <input type="checkbox"/> Illegal	Fecha y hora de detención:	Lugar de detención:	Detenido por:	Hora puesta a disposición del Tribunal: _____ Hora puesta a disposición del M.P.: _____
Hechos	Fecha:	Hora:	Lugar:	
Observaciones: _____				

FORMULACIÓN DE IMPUTACIÓN

Víctima(s)			
Ofendido(s)			
Fecha y hora			
Lugar			
Calificación jurídica			
Modo de comisión			
Autoría o participación			
Hechos: _____ _____ _____			
Aclaraciones o precisiones		Declara Imputado	
<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
Observaciones: _____ _____ _____		Observaciones: _____ _____ _____	

SOLICITUD DE VINCULACIÓN A PROCESO

Fecha: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Hora:	Sala:
Hubo debate: SI NO		
Observaciones: _____ _____ _____		

PLAZO CONSTITUCIONAL

<input type="checkbox"/> Renuncia al plazo	<input type="checkbox"/> Término de 72 horas	<input type="checkbox"/> Ampliación a 144 horas
Fecha:	Hora:	Sala:
Desahogo de medios de prueba	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
	<input type="checkbox"/> Auxilio del Poder Judicial	
Observaciones: _____		

AUTO DE VINCULACIÓN A PROCESO

<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	Delito:
-----------------------------	-----------------------------	---------

MEDIDAS CAUTELARES

Debate	Medida Cautelar	Observaciones: _____
<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> personal <input type="checkbox"/> real	_____
Juez decreta: _____		Justificación: _____
_____		_____
_____		_____
Observaciones: _____		

PLAZO DE INVESTIGACIÓN

Plazo original solicitado por el M. P. _____ _____		Debate <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO		Tema de debate: _____ _____	
Juez decreta: _____				Justificación: _____	
Observaciones: _____ _____					
Fecha de vencimiento del plazo para investigar:					
<input type="checkbox"/> Cierre anticipado:			<input type="checkbox"/> Prórroga:		
<input type="checkbox"/> Reapertura:			<input type="checkbox"/> Cierre definitivo		
Suspensión de plazo de cierre <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO			Por qué: _____ _____		
Diligencias Practicadas	Inspección Ocular <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	Otras especificar <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	Entrevista a testigo <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	Entrevista a perito <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
Observaciones: _____ _____					

ETAPA INTERMEDIA

Escrito de acusación		Delito/artículo:			
Fecha de presentación del escrito:			Fecha de notificación de la acusación:		
Congruencia vinculación: <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO		Pena solicitada:		Reparación del daño solicitado:	
<input type="checkbox"/> Escrito acusador coadyuvante			<input type="checkbox"/> Escrito contestación defensa		
<input type="checkbox"/> Escrito tercero responsable:			<input type="checkbox"/> Contestación MP.		
Observaciones: _____ _____					

AUDIENCIA INTERMEDIA

Fecha:	Hora:	Sala:	Juez:
Excepciones de previo y especial pronunciamiento <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO		Vicios formales <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	Prueba ilícita <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
Exclusión de medios de prueba <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO		Cuáles: _____	Por qué: _____
Observaciones: _____ _____ _____			

JUICIO ORAL

Fecha:	Hora:	Sala:	Tribunal:
Suspensión de juicio <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	Por qué: _____		
Observaciones: _____			

AUDIENCIA DE INDIVIDUALIZACIÓN DE SANCIONES

Medios de prueba	Fiscal <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	Víctima u ofendido <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	Defensa <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	Tercero demandado <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
Alegatos	Fiscal <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	Víctima u ofendido <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	Defensa <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	Tercero demandado <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
Pena y reparación de daño:				
Observaciones: _____				

Fecha de audiencia:		Hora:		Sala:

SALIDAS ALTERNAS

<input type="checkbox"/> Acuerdo reparatorio		<input type="checkbox"/> Suspensión del proceso a prueba	
Condiciones: _____			

Plan de reparación	Monto:	Plazo:	
Fecha de audiencia:	Hora:	Sala:	Juez:
<input type="checkbox"/> Aprobado <input type="checkbox"/> Rechazado		Cumplimiento:	

PROCEDIMIENTO ESPECIAL

PROCEDIMIENTO ESPECIAL ABREVIADO		Delito/artículo:		
Penas:	Multa:	R. D.		
Beneficios: _____				
<input type="checkbox"/> Aprobado <input type="checkbox"/> Rechazado	Fecha de audiencia:	Hora:	Sala:	Juez:

OTROS _____	Fecha de apertura:	Alegatos: <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	Medios de prueba ofrecidos: <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	Resolución:
Observaciones: _____				

RESOLUCIÓN

<input type="checkbox"/> Juicio oral	<input type="checkbox"/> Procedimiento abreviado	<input type="checkbox"/> Cumplimiento salidas alternas	<input type="checkbox"/> Otro:
Fecha audiencia:	Hora:	Sala:	Fecha ejecutoria:
Observaciones: _____			

DELEGACIÓN DE DEFENSA

Fecha de recepción:	Defensor quien recibe:	Firma:	Adscripción:
Comentarios de estrategia de defensa: _____			

TEORÍA DEL CASO

FISCAL			
Historia hechos incontrovertibles:			
Proposiciones jurídicas	Proposiciones fácticas	Proposiciones probatorias	Debilidades
DEFENSA			
Proposiciones Jurídicas	Proposiciones fácticas	Proposiciones probatorias	Debilidades

AUDIENCIA GENERAL

Audiencia de:		Solicitada por:	
Fecha:	Hora:	Sala:	Juez:
Observaciones: _____			

AUDIENCIA GENERAL

Audiencia de:		Solicitada por:	
Fecha:	Hora:	Sala:	Juez:
Observaciones: _____			

AUDIENCIA GENERAL

Audiencia de:		Solicitada por:	
Fecha:	Hora:	Sala:	Juez:
Observaciones: _____			

INTERPOSICIÓN DE RECURSO

Resolución Recurrida:	Fecha de emisión:	Fecha de presentación del recurso:
Fecha de resolución del recurso:	Sentido de la resolución:	
Observaciones: _____ _____ _____		

INTERPOSICIÓN DE RECURSO

Resolución Recurrida:	Fecha de emisión:	Fecha de presentación del recurso:
Fecha de resolución del recurso:	Sentido de la resolución:	
Observaciones: _____ _____ _____		

ENTREVISTAS Y DILIGENCIAS REALIZADAS

	Etapa procesal			Fecha	Hora	Lugar	Firma	
	Inicio	Interm.	Juicio				SI	NO
Entrevistas con el imputado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entrevistas con testigos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entrevistas con peritos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inspecciones realizadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Investigación de campo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Análisis de cadena de custodia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Los protocolos de actuación del defensor público: Anexo 3

La especialización es una meta a la que podemos aspirar los defensores públicos en México, de tal suerte que así, como las unidades de investigación en las Fiscalías y Procuradurías de Justicia se han dedicado al análisis y procesamiento de hechos referidos a una determinada figura típica penal, también los defensores podemos dedicar nuestros esfuerzos a conocer de manera especial cierta clase de delitos que requieren conocimientos técnicos, como puede ser el narcomenudeo, la violencia familiar y algunos que son en realidad comunes pero que siempre pueden ordenarse las actividades del defensor con un método de actuación.

Solicitamos recursos federales para el Instituto de Defensoría Pública de Nuevo León con el objeto de desarrollar métodos de actuación que permitan brindar una atención técnica y jurídica adecuada en el servicio público de defensa. Así han nacido los protocolos de actuación del defensor público especializados por delitos, de los cuales presentamos el referido al robo simple por tener una estructura normativa, procesal y argumentativa muy parecida en todas las entidades federativas del país.

En estos protocolos, se define aspectos como elementos del tipo penal y elementos del delito; causas excluyentes del delito y sus consecuencias, así como atenuantes de responsabilidad, análisis del nexo o vínculo causal y, en su caso, la forma en que se hace partícipe al imputado en la comisión del hecho delictivo. Por supuesto, también se analiza aspectos procesales como la legalidad de la detención, providencias precautorias y medidas cautelares que podrían exigirse por el fiscal.

Protocolo de actuación del defensor público

Delito de robo simple

Etapa 1. Análisis de los elementos de la imputación o carpeta de investigación del delito de robo simple			
¿Por qué es importante identificar los elementos del tipo	¿Por qué y cómo se deben registrar los hechos del MP?	¿Por qué y cómo se deben registrar los datos de prueba del MP?	¿Cómo evaluar la calidad del dato de prueba del MP?
Para determinar si este es pertinente con los hechos que investiga la autoridad persecutora del delito.	Toda actuación del MP debe de ser registrada y contenida en la carpeta de investigación.	Para no violentar el derecho de contradicción y se respete el derecho humano al debido proceso y particularmente a la defensa adecuada y técnica, así como los principios que impregnan al nuevo sistema de justicia.	A través del cumplimiento pleno al respeto de los derechos humanos, se debe destacar la pertinencia e idoneidad de la fuente del dato de prueba.

Etapa 2. Estudio de los elementos del tipo de robo simple				
Elementos del tipo penal	¿Qué se investiga?	Fuente de información	Actividad de investigación	Actas para registro
Etapa 2.1. Estudio de los elementos del tipo				
Acción de apoderamiento.	Determinar si hubo una acción de apoderamiento del imputado.	Imputado, testigos, videos, carpeta de investigación, etc.	Imputado, testigos, videos, carpeta de investigación, etc. Entrevistar en privado al imputado, solicitar declaración de testigos, recabar video grabaciones, estudiar carpeta de investigación.	Registro de entrevistas con testigos, videos, etc.
Que recaiga en cosa mueble.	Determinar si la cosa es mueble.	Imputado, documentales privadas, testigos, fotografías, videos, etc.	Entrevistar en privado al imputado, solicitar declaración de testigos, recabar video grabaciones, fotografías y estudio de carpeta de investigación.	Registro de entrevistas con testigos videos, fotografías, etc.

Continua

Etapa 2.1. Estudio de los elementos del tipo				
Que la cosa mueble sea ajena al imputado	Determinar que la cosa mueble sea ajena al imputado.	Imputado, documentales, privadas, testigos, fotografías, dictamen pericial, videos, etc.	Entrevistar en privado al imputado, solicitar declaración de testigos, recabar documentales privadas, fotografías, video grabaciones, ofrecer dictamen pericial, estudio de carpeta de investigación, etc.	Registro de entrevistas con testigos, documentales privadas, video grabaciones, fotografías y peritajes.
Sin el consentimiento de quien tenga derecho a disponer de la misma.	Determinar que el apoderamiento por el imputado, lo realizó sin el consentimiento de quien tenga derecho a disponer de la cosa mueble.	Imputado, testigos, audio grabaciones, video grabaciones, etc.	Entrevistar en privado al imputado, solicitar declaración de testigos, recabar videos y audio grabaciones, estudio de carpeta de investigación	Registro de entrevistas con testigos, video grabaciones y audio grabaciones.
Nexo causal (Relación que existe entre la acción y el resultado producido).	Determinar si hubo una acción por el imputado que tuvo como consecuencia el apoderamiento ilícito de un bien mueble.	Imputado, testigos, video grabaciones, dictamen pericial, etc.	Entrevistar en privado al imputado, solicitar declaración de testigos, recabar videos, audio grabaciones, dictamen pericial y estudiar carpeta de investigación.	Registro de entrevistas con testigos, video grabaciones, audio grabaciones, dictamen pericial.
Etapa 2.2. Estudio de las causas excluyentes del delito y sus consecuencias Conducta.				
Conducta.	Ausencia de conducta.	Imputado y carpeta de investigación.	Entrevistar en privado al imputado, y solicitar al ministerio público la carpeta de investigación.	Datos de prueba recabados por defensa y carpeta de investigación.
Tipicidad.	Atipicidad.	Imputado y carpeta de investigación.	Entrevistar en privado al imputado y solicitar al ministerio público la carpeta de investigación.	Datos de prueba recabados por defensa y carpeta de investigación.
Antijuricidad.	Causas de justificación.	Imputado y carpeta de investigación.	Entrevistar en privado al imputado y solicitar al ministerio público la carpeta de investigación.	Datos de prueba recabados por defensa y carpeta de investigación.
Culpabilidad.	Inculpabilidad.	Imputado y carpeta de investigación.	Entrevistar en privado al imputado y solicitar al ministerio público la carpeta de investigación.	Datos de prueba recabados por defensa y carpeta de investigación.

Continuación

Etapa 2.2. Estudio de las causas excluyentes del delito y sus consecuencias Conducta.				
Consecuencia del delito.	Excluyentes de Punitividad.	Imputado y carpeta de investigación	Entrevistar en privado al imputado y solicitar al ministerio público la carpeta de investigación	Datos de prueba recabados por defensa y carpeta de investigación.
Etapa 2.3. Estudio de las atenuantes				
Cuando el que se halle una cosa que tenga dueño, sin saber quién es, en un lugar público, se apodere de ella sin hacer entrega a la autoridad que corresponda, dentro del término señalado en el Código Civil.	Determinar si el imputado halló la cosa sin que tuviera dueño sin saber quién es, en lugar público se haya apoderado de ella sin hacer entrega a la autoridad que corresponda, dentro del término señalado en el Código Civil.	Imputado, testigos, videos, fotografías, carpeta de investigación, etc.	Entrevistar en privado al imputado, entrevistar testigos, recabar videos y fotografías.	Datos de prueba recabados por defensa y carpeta de investigación.
Cuando la cosa materia de apoderamiento no es estimable en dinero, si por su naturaleza no se puede fijar su valor o cantidad, o si por cualquier circunstancia no se pudiere valorizar.	Determinar si es posible cuantificar en dinero o estimar el valor de la cosa materia del apoderamiento.	Dictamen pericial, videos y fotografías, carpeta de investigación, etc.	Entrevistar a peritos, recabar videos y fotografías, etc. Estudiar carpeta de investigación	Datos de prueba recabados por defensa y carpeta de investigación.

Etapa 3. Estudio del vínculo causal				
Elementos del tipo penal	¿Qué se investiga?	Fuente de información	Actividad de investigación	Actas para registro
Etapa 3.1. Individualización del imputado				
Identidad del Imputado.	Datos personales.	Entrevistas con testigos, documentales públicas, registro civil, imputado.	Acta de nacimiento, declaraciones testimoniales, credencial de elector, entre otros.	Acta de nacimiento, declaraciones testimoniales, IFE, entre otros
Ubicación del Imputado.	Residencia.	Instituciones oficiales o privadas, entrevistas con testigos e imputado.	Acudir al domicilio de autoridades oficiales y empresas privadas, declaración del imputado y testigos.	Credencial de elector, declaraciones, documentos públicos y privados.

Continúa

Continuación

Etapa 3.2. Estudio de la participación del imputado				
Medios.	Medios. Instrumentos de comisión u omisión del delito.	Imputado, testigos y peritos, fotografías y/o video grabaciones, y carpeta de investigación.	Entrevistar en privado al imputado, acudir a bodega de evidencias, entrevistar testigos y/o peritos; recabado de fotos y/o video grabaciones y estudiar carpeta de investigación.	Datos de prueba recabados por defensa, cadena de custodia y carpeta de investigación.
Oportunidad.	Estuvo o no en el lugar y tiempo de los hechos. Determinar si la cosa mueble ya se encontraba en su poder.	Entrevistas a imputado y testigos, fotografías y/o video grabaciones, dictamen pericial.	Entrevistar en privado al imputado, entrevistar a testigos, y peritos; recabado de fotos y/o video grabaciones y estudiar carpeta de investigación.	Datos de prueba recabados por defensa, cadena de custodia y carpeta de investigación.
Motivo.	Causa por la cual realizó los hechos.	Entrevistas a imputado y testigos, fotografías y/o video grabaciones.	Entrevistar en privado al imputado, entrevistar a testigos, peritos; recabado de fotos y/o video grabaciones y estudiar carpeta de investigación.	Datos de prueba recabados por defensa y carpeta de investigación.

Etapa 4. Estudio de la legalidad de la detención				
Elementos del tipo penal	¿Qué se investiga?	Fuente de información	Actividad de investigación	Actas para registro
Etapa 4.1. Formalidades de la detención				
Existe orden por escrito emitida por el MP con los antecedentes y los indicios que la motivan.	Comprobar la existencia previa de la orden de detención con los datos que comprueben los antecedentes que la fundan y motivan.	Carpeta de investigación.	Solicitar la carpeta de investigación al MP.	Registro de detención.
El policía que ejecutó la orden de detención presentó inmediatamente al detenido ante el MP.	Corroborar si de forma directa e inmediata el policía captor trasladó al detenido al MP.	Imputado, carpeta de investigación.	Entrevistar en privado al imputado y solicitar la carpeta de investigación al MP.	Registro de detención.
Se informó al detenido de sus derechos constitucionales (Art. 20 Apartado B).	Corroborar si el detenido fue notificado de sus derechos (Art. 20, apartado B, fracc. II –guardar silencio, derecho que no podrá ser utilizado en su contra, motivos de la detención, etc.)	Imputado y carpeta de investigación.	Entrevistar en privado al imputado y solicitar la carpeta de investigación al MP.	Registro de lectura de derechos.
Se cumplió con el plazo de retención (48 horas).	Establecer que se haya resuelto la legalidad de la detención durante el término de las cuarenta y ocho horas, como máximo de tiempo entre la puesta a disposición al MP y de éste ante juez (MP debe informar al imputado el derecho a defensa técnica inmediatamente).	Imputado y carpeta de investigación.	Entrevistar en privado al imputado y solicitar la carpeta de investigación al MP.	Datos de prueba recabados por defensa, cadena de custodia y carpeta de investigación.

Continúa

Continuación

Etapa 4.2. Caso flagrancia				
Fue al momento de estar cometiendo el delito.	Verificar si la detención fue al momento de estar ejecutando el delito.	Carpeta de investigación (declaraciones de imputado, aprehensores, testigos, documentales, video grabaciones).	Entrevistar en privado al imputado, solicitar al ministerio público la carpeta de investigación (en caso necesario y de ser posible, ofrecer testimoniales, video grabaciones, etcétera).	Carpeta de investigación.
Es sorprendido cometiendo el delito y es perseguido material e ininterrumpidamente.	Comprobar si el imputado fue detenido inmediatamente después de los hechos, mediante previa persecución ministerial e ininterrumpida.	Imputado y carpeta de investigación.	Entrevistar en privado al imputado y solicitar la carpeta de investigación al MP.	Carpeta de investigación.
Es señalado por la víctima o un testigo presencial.	Verificar el señalamiento (características distintivas del imputado, que haya sido señalado antes de la detención, y momento de la detención inmediatamente después de los hechos; si de la central de radio le informan al policía el señalamiento y características de imputados).	Imputado y carpeta de investigación.	Entrevistar en privado al imputado y solicitar la carpeta de investigación al MP.	Carpeta de investigación.
Se le encuentren objetos o aparezcan indicios que hagan presumir fundadamente que acaba de intervenir en un delito.	Verificar si el imputado tuvo en su poder objetos del delito, o bien, si hay indicios que hagan presumir su participación en el hecho delictuoso.	Imputado y carpeta de investigación (declaraciones de aprehensores, testigos, documentales, video grabaciones, fotografías).	Entrevistar en privado al imputado, solicitar al ministerio público la carpeta de investigación. (en caso necesario y de ser posible, ofrecer testimoniales, video grabaciones, etc.).	Carpeta de investigación.

Continúa

Etapa 4.2.2. Formalidades de la detención				
La detención la realizó un civil y lo puso a disposición inmediatamente a la autoridad más próxima (análisis del registro de la detención, 16 const. y 182 cpp).	Corroborar que al momento en que llevó la detención un civil puso sin demora al imputado de manera inmediata ante la autoridad más próxima.	Imputado y carpeta de investigación (registro de detención).	Entrevistar en privado al imputado, solicitar la carpeta de investigación al MP.	Carpeta de investigación (registro de detención).
El agente de policía que efectuó la detención o cuando un civil le pone a su disposición un detenido, éste, sin demora, lo entrega inmediatamente al MP (análisis del informe e policial de investigación, 128 cpp).	Corroborar que al momento en que se llevó la detención del imputado, el policía captor puso sin demora al imputado ante el MP.	Imputado y carpeta de investigación.	Entrevistar en privado al imputado, solicitar la carpeta de investigación al MP.	Carpeta de investigación (registro de detención).
La detención fue por un posible delito de querrela.	Corroborar si la detención fue por un delito de instancia de parte.	Carpeta de investigación.	Solicitar la carpeta de investigación al MP.	Carpeta de investigación.
Se informó al detenido de sus derechos básicos constitucionales y legales.	Corroborar si el detenido fue notificado de sus derechos (art. 20, apartado B, fracc. II –guardar silencio, derecho que no podrá ser utilizado en su contra, motivos de la detención, designación de defensa adecuada y/o técnica).	Imputado y carpeta de investigación.	Entrevistar en privado al imputado, solicitar la carpeta de investigación al MP.	Carpeta de investigación.
Se cumplió con el plazo de retención (48 horas).	Verificar si no hubo violación al plazo.	Imputado y carpeta de investigación.	Entrevistar en privado al imputado, solicitar al ministerio público la carpeta de investigación.	Carpeta de investigación.

Etapa 5. Estudio de las solicitudes de providencias precautorias

Elementos del tipo penal	¿Qué se investiga?	Fuente de Información	Actividad de Investigación	Actas para registro
Destruir pruebas.	Corroborar que las providencias precautorias evitan la destrucción de pruebas.	Carpeta de investigación.	Solicitar la carpeta de investigación al MP.	Carpeta de investigación.
Alterar pruebas.	Corroborar que las providencias precautorias evitan la alteración de pruebas.	Carpeta de investigación.	Solicitar la carpeta de investigación al MP.	Carpeta de investigación.
Ocultar pruebas.	Corroborar que las providencias precautorias evitan ocultar pruebas.	Carpeta de investigación.	Solicitar la carpeta de investigación al MP.	Carpeta de investigación.
Intimidación de testigos de los hechos.	Corroborar que las providencias precautorias evitan la intimidación de los testigos.	Carpeta de investigación.	Solicitar la carpeta de investigación al MP.	Carpeta de investigación.
Amenazas a testigos de los hechos.	Corroborar que las providencias precautorias evitan la intimidación o amenaza sobre los testigos de los hechos.	Carpeta de investigación.	Solicitar la carpeta de investigación al MP.	Carpeta de investigación.
Influenciar a testigos de los hechos.	Corroborar que las providencias precautorias evitan que sean influenciados o contaminados los testigos de los hechos.	Carpeta de investigación.	Solicitar la carpeta de investigación al MP.	Carpeta de investigación.

Etapa 6. Estudio de las solicitudes de medidas cautelares

Elementos del tipo penal	¿Qué se investiga?	Fuente de información	Actividad de investigación	Actas para registro
Arraigo en la ciudad.	Determinar si la medida es proporcional a los hechos (constatar si se justificó la medida a través de la vecindad del imputado).	Imputado y carpeta de investigación e imputado.	Entrevistar en privado al imputado, y acreditar la vecindad del imputado con datos de prueba.	Carpeta de investigación.
Entorno social y familiar	Determinar la excepcionalidad de la medida en razón de la carencia de justificación del entorno social y familiar.	Imputado y carpeta de investigación e imputado.	Entrevistar en privado al imputado, Solicitar la carpeta de investigación al MP.	Carpeta de investigación.
Entorno laboral.	Determinar si se justificó la carencia del entorno laboral del imputado.	Imputado y carpeta de investigación e imputado.	Entrevistar en privado al imputado, y solicitar la carpeta de investigación al MP.	Carpeta de investigación.
Antecedentes policíacos y/o penales.	Determinar la no peligrosidad del sujeto (revisión de los antecedentes penales o policíacos del imputado).	Imputado y carpeta de investigación e imputado.	Entrevistar en privado al imputado, y solicitar la carpeta de investigación al MP..	Carpeta de investigación.
Riesgo para la víctima, testigos o sociedad	Determinar la existencia de riesgos para la víctima, testigos o sociedad, que justifiquen la medida cautelar. Constatar el carácter provisional o temporal de la medida, la cual sólo debe subsistir si se mantiene el riesgo referido.	Imputado y carpeta de investigación e imputado.	Entrevistar en privado al imputado, y solicitar la carpeta de investigación al MP.	Carpeta de investigación.



Los perfiles del defensor de acuerdo con competencias: Anexo 4

Los estándares de actuación del defensor público que sirven tanto como mínimos exigibles para una defensa adecuada, como para evaluar el desempeño del defensor, deben corresponder con los perfiles de competencias exigibles para la función pública de defensa en cada una de las etapas del proceso.

En otras palabras: al evaluar el ingreso a la defensoría pública de un abogado debe tenerse en cuenta, no solamente una capacitación teórica y técnica sino material, en el sentido del desarrollo de habilidades exigibles para una defensa adecuada. Es claro el ejemplo de quien puede ser erudito o sabio conocedor del derecho y no por ello necesariamente llevar a cabo una defensa adecuada.

El Programa de Apoyo en Seguridad y Justicia de USAID, durante los años 2012 a 2014, desarrolló un análisis en las defensorías públicas del país para determinar perfiles de aptitud o basados en competencias que ahora me permito incluir en ésta investigación (Anexo 4).

Estas competencias, al tiempo que se convierten en requerimientos mínimos para garantizar una defensa técnica, nos permiten establecer pautas para la evaluación como indicadores de medición de los estándares, como adelante en el Anexo 5 de este trabajo, se hace explícito.

Se desarrollan explicando, en primer lugar, la función clave que nos indica la etapa dentro del Sistema Acusatorio en la que habrá de actuar el defensor público. Posteriormente se indica la función principal y dentro de ésta, la función específica que se haría en dicha etapa; finalmente se señalan las competencias técnicas que le deben ser exigibles.

Por ejemplo, para entrevistar al imputado, el defensor público debe tener los conocimientos, capacidades y habilidades necesarias que demuestren su manejo del derecho penal, procesal penal y, por supuesto, los presupuestos normativos sobre los derechos del imputado y deberes de la defensa, como tener una entrevista privada entre el defensor y el defendido; al mismo tiempo, debe exigirse el conocimiento y habilidad técnica para realizar entrevistas a imputados que pueden estar privados de su libertad; destrezas específicas para obtener la confianza del imputado a fin de tener entrevistas productivas y efectivas; desarrollar la escucha activa es tan difícil en cualquier profesional como escasa o inexistente en algunos servidores públicos, situación que se remedia con la capacitación en técnicas de entrevistas.

En otro aspecto fundamental de competencias específicas, encontramos que en materia de investigación, la defensa pública ha sido inexistente, al menos en México.

Por ello, una de las competencias exigibles al defensor en el Sistema Acusatorio se refiere a desarrollar habilidades que le permitan enfrentar con conocimientos adecuados una defensa técnica conociendo los aspectos criminalísticos básicos. Bajo este supuesto, uno de los perfiles que hemos adoptado del trabajo que hizo el Programa de Apoyo en Seguridad y Justicia es, precisamente, el de la competencia en materia de investigación criminalística.

Dentro de la función clave “defensa en la investigación”, donde la función principal es realizar, o en su caso, coordinar una investigación, podemos encontrar una función específica: realizar inspecciones.

¿Cuántos abogados defensores acuden siquiera por curiosidad al lugar en el que ocurrieron los hechos? Así se determina como competencias específicas tener conocimiento de los derechos humanos, tanto en la normatividad nacional como en el derecho convencional; conocer la metodología de la investigación criminalística y de las ciencias forenses; tener claros los conceptos de cadena de custodia, de la teoría del árbol envenenado y de sus hipotéticas excepciones; conocer sus facultades y prohibiciones para inspeccionar lugares y objetos; y servirse del apoyo de peritos y consejeros técnicos y la capacidad de apoyarse en peritos guiándolos hacia su teoría del caso o construyéndola junto con ellos.

En resumen, los perfiles del defensor de acuerdo con competencias que presentamos como Anexo 4, , fueron desarrollados por los expertos del Programa de Apoyo en Seguridad y Justicia; pueden servir de manera importante para la capacitación, evaluación del desempeño y como guía para conocer al defensor público que merecen los mexicanos.

Perfiles por competencias para defensores

FUNCIÓN CLAVE: Defensa en la investigación

FUNCIÓN PRINCIPAL:

1. Realizar y/o coordinar la investigación.

FUNCIÓN ESPECÍFICA:

- 1.1.1 Entrevistar al imputado.

COMPETENCIAS:

- a. Conocimiento de derecho penal y procesal penal;
- b. Conocimiento técnicas para realizar entrevistas al imputado;
- c. Conocimiento sobre derecho a entrevistarse de manera privada con el imputado;
- d. Capacidad para ganarse la confianza del imputado;

- e. Capacidad para realizar entrevistas efectivas y productivas;
- f. Capacidad para escuchar de forma incluyente y respetuosa la información que le aporte el imputado;
- g. Capacidad de registrar información obtenida en la entrevista de manera fiel;
- h. Capacidad para evitar prejuicios y actitudes discriminatorias;
- i. Capacidad para evitar realizar reproches o recriminaciones al imputado; y
- j. Capacidad para evitar aleccionar al imputado.

FUNCIÓN CLAVE: Defensa en la investigación

FUNCIÓN PRINCIPAL:

1. Realizar y/o coordinar la investigación.

FUNCIÓN ESPECÍFICA:

- 1.1.2 Realizar entrevistas a testigos.

COMPETENCIAS:

- a. Conocimiento de derecho penal y procesal penal;
- b. Conocimiento de los instrumentos legales de protección de los derechos de las víctimas y de los testigos;
- c. Conocimiento sobre facultades del defensor para realizar entrevistas a los testigos;
- d. Conocimiento técnicas de entrevista de testigos;
- e. Conocimiento sobre testigos especiales o en circunstancias de vulnerabilidad y las técnicas específicas que se requieren para su entrevista;
- f. Capacidad para identificar y localizar posibles testigos;
- g. Capacidad para ganarse la confianza del entrevistado;
- h. Capacidad de realizar entrevistas efectivas y productivas. ;
- i. Capacidad de escuchar la información aportada por el entrevistado;
- j. Capacidad para tomar notas y registrar de manera fiel la información proporcionada por el entrevistado;
- k. Capacidad de formular preguntas abiertas para obtener del entrevistado la información que considera relevante para el caso;
- l. Capacidad para dirigir al entrevistado a que le proporcione la información relevante;
- m. Capacidad para confrontar información con la persona entrevistada;
- n. Capacidad de pedir que aclare o precise alguna parte de la información proporcionada;
- o. Capacidad, en su caso, de entender la postura de la víctima;
- p. Capacidad para identificar la calidad de víctima o de testigo;
- q. Capacidad para evitar manifestar su aprobación o desaprobación ante lo dicho por el entrevistado;

- r. Capacidad para respetar los derechos de las víctimas o testigos;
- s. Capacidad para respetar las diferencias culturales y sociales del entrevistado; y
- t. Capacidad para respetar la dignidad del entrevistado.

FUNCIÓN CLAVE: Defensa en la investigación

FUNCIÓN PRINCIPAL:

- 1. Realizar y/o coordinar la investigación.

FUNCIÓN ESPECÍFICA:

- 1.1.3 Realizar entrevistas a peritos.

COMPETENCIAS:

- a. Conocimientos básicos de criminalística;
- b. Conocimientos básicos de la especialidad del perito;
- c. Conocimiento de técnicas de entrevista a peritos;
- d. Capacidad para realizar entrevistas efectivas y productivas a los peritos;
- e. Capacidad de escuchar la información aportada por parte del entrevistado;
- f. Capacidad para tomar notas y registrar de manera fiel la información proporcionada por el entrevistado;
- g. Capacidad de formular preguntas abiertas para obtener del entrevistado la información que considera relevante para el caso;
- h. Capacidad para dirigir al entrevistado a que le proporcione la información relevante;
- i. Capacidad para confrontar información con la persona entrevistada;
- j. Capacidad de pedir que aclare o precise alguna parte de la información proporcionada;
- k. Capacidad, en su caso, de entender la postura de la víctima;
- l. Capacidad para identificar la calidad de víctima o de testigo;
- m. Capacidad para evitar manifestar su aprobación o desaprobación ante lo dicho por el entrevistado;
- n. Capacidad para respetar a las diferencias culturales y sociales del entrevistado; y
- o. Capacidad para respetar la dignidad del entrevistado.

FUNCIÓN CLAVE: Defensa en la investigación

FUNCIÓN PRINCIPAL:

- 1. Realizar y/o coordinar la investigación.

FUNCIÓN ESPECÍFICA:

- 1.2 Realizar inspecciones.

COMPETENCIAS:

- a. Conocimiento de los derechos humanos consagrados en la Constitución, tratados internacionales, código procesal y otros ordenamientos que protegen los derechos de los propietarios u ocupantes de los lugares de los hechos;
- b. Conocimientos básicos de la metodología de la investigación criminalística y de las ciencias forenses;
- c. Conocimiento básico sobre cadena de custodia;
- d. Conocimiento de las facultades del defensor para inspeccionar objetos o lugares;
- e. Capacidad de observación;
- f. Capacidad para brindar asesoría jurídica a peritos e investigadores de la defensa sobre la forma de embalar ciertos objetos y sobre la realización de otros actos y prohibiciones en la escena;
- g. Capacidad de identificar información relevante;
- h. Capacidad para respetar las diferencias culturales y sociales de los habitantes y/o ocupantes del lugar de los hechos; y
- i. Capacidad para respetar al administrador de la escena y a los peritos presentes.

FUNCIÓN CLAVE: Defensa en la investigación

FUNCIÓN PRINCIPAL:

1. Realizar y/o coordinar la investigación.

FUNCIÓN ESPECÍFICA:

- 1.3 Solicitar información a las autoridades.

COMPETENCIAS:

- a. Conocimiento de ley de acceso a la información aplicable;
- b. Conocimiento de facultades del defensor para solicitar información pública o a particulares;
- c. Capacidad para plantear solicitudes de información;
- d. Capacidad de análisis de información y para identificar información relevante; y
- e. Capacidad para respetar y proteger la privacidad de datos personales.

FUNCIÓN CLAVE: Defensa en la investigación

FUNCIÓN PRINCIPAL:

1. Realizar y/o coordinar la investigación.

FUNCIÓN ESPECÍFICA:

1.4 Conducción de la Investigación.

COMPETENCIAS:

- a. Conocimiento sobre requisitos para determinar el no ejercicio de la acción penal, criterio de oportunidad, sobreseimiento o sentencia absolutoria;
- b. Conocimiento de derecho penal y procesal penal;
- c. Conocimiento requisitos formales y de fondo de actos de investigación
- d. Conocimientos básicos de criminalística;
- e. Capacidad para agendar y organizar reuniones de trabajo;
- f. Capacidad para presidir reuniones de trabajo;
- g. Capacidad para conocer habilidades, fortalezas y debilidades de los miembros del equipo;
- h. Capacidad para solicitar información de los miembros del equipo y de sistematizar dicha información;
- i. Capacidad para promover lluvia de ideas del equipo sobre información necesaria o hipótesis del caso;
- j. Capacidad para determinar en equipo hechos controvertibles e incontrovertibles;
- k. Capacidad para desarrollar un plan metodológico de investigación y asignar responsabilidades y tareas a los miembros del equipo;
- l. Capacidad para supervisar tareas y responsabilidades de los miembros del equipo;
- m. Capacidad para solicitar de manera clara y precisa a los miembros del equipo actos de investigación;
- n. Capacidad para determinar cuando la información se basa en fuentes fidedignas y cuando se trata de conjeturas o suposiciones;
- o. Objetividad; y
- p. Capacidad para respetar el trabajo de los demás.

FUNCIÓN CLAVE: Defensa en la investigación

FUNCIÓN PRINCIPAL:

2. Dar seguimiento a la investigación.

FUNCIÓN ESPECÍFICA:

2.1 Analizar carpeta de investigación.

COMPETENCIAS:

- a. Conocimiento del momento en que imputado tiene derecho a conocer la carpeta de investigación;
- b. Conocimiento de requisitos formales y de fondo de diligencias de investigación;

- c. Capacidad de análisis de actos de investigación;
- d. Capacidad de síntesis de actos de investigación;
- e. Capacidad de interpretar actos de investigación;
- f. Capacidad para respetar la integridad de la carpeta de investigación;
- g. Capacidad para respetar la privacidad de datos personales; y
- h. Capacidad para respetar la integridad física y la seguridad de víctimas, testigos y funcionarios.

FUNCIÓN CLAVE: Defensa en la investigación

FUNCIÓN PRINCIPAL:

- 2. Dar seguimiento a la investigación.

FUNCIÓN ESPECÍFICA:

- 1.2. Seguimiento de la Investigación.

COMPETENCIAS:

- a. Conocimiento de requisitos para vincular al imputado a proceso o para el libramiento orden de aprehensión;
- b. Conocimiento de los derechos de información sobre actos de investigación;
- c. Capacidad para determinar actos de investigación pendientes y fechas probables de realización;
- d. Capacidad para pronosticar momento y sentido de la determinación de la investigación;
- e. Capacidad para programar visitas a la fiscalía o revisiones de la carpeta;
- f. Capacidad de solicitar información a fiscal o auxiliares;
- g. Conocimiento básico de ciencias forenses; y
- h. Capacidad para solicitar, al Ministerio Público, diligencias de investigación que estima colaboran con la defensa.

FUNCIÓN CLAVE: Defensa en la investigación

FUNCIÓN PRINCIPAL:

- 2. Participación en diligencias de la investigación.

FUNCIÓN ESPECÍFICA:

- 3.1 Participar en diligencias de investigación en las que interviene el imputado.

COMPETENCIAS:

- a. Conocimiento de las diligencias en las que se requiere intervención del imputado;

- b. Conocimiento del derecho del imputado a que su defensor esté presente en las diligencias en las que participa;
- c. Conocimiento de los derechos del imputado en la diligencia;
- d. Conocimiento de los requisitos formales y de fondo para realizar la diligencia específica en la que participa;
- e. Conocimiento de facultades de intervención en la diligencia en la que participa;
- f. Capacidad de explicar y brindar asesoría técnica al imputado sobre diligencia en la que va a participar;
- g. Capacidad de hacer observaciones, plantear objeciones o solicitudes específicas en la diligencia;
- h. Capacidad de documentar incidentes durante la diligencia; y
- i. Capacidad de tener lealtad a fin de evitar obstaculizar indebidamente la práctica de la diligencia.

FUNCIÓN CLAVE: Defensa en la investigación

FUNCIÓN PRINCIPAL:

3. Participación en diligencias de la investigación.

FUNCIÓN ESPECÍFICA:

3.2 Participar en otras diligencias de la investigación.

COMPETENCIAS:

- a. Conocimiento sobre el derecho a participar en determinadas diligencias de la investigación;
- b. Conocimiento de los requisitos formales y de fondo de la diligencia en que se participa;
- c. Conocimiento de facultades de intervención en la diligencia en la que participa;
- d. Capacidad de solicitar al Ministerio Público la participación en la diligencia;
- e. Capacidad de hacer observaciones, plantear objeciones o solicitudes específicas en la diligencia;
- f. Capacidad de documentar incidentes durante la diligencia; y
- g. Lealtad a fin de evitar obstaculizar indebidamente la práctica de la diligencia.

FUNCIÓN CLAVE: Defensa en la investigación

FUNCIÓN PRINCIPAL:

4. Solicitar o proponer diligencias de investigación.

FUNCIÓN ESPECÍFICA:

4.1 Solicitar o proponer se reciba declaración del imputado.

COMPETENCIAS:

- a. Conocimiento sobre el derecho a declarar del imputado;

- b. Conocimiento requisitos declaración del imputado y prohibiciones;
- c. Conocimiento sobre requisitos para determinar el no ejercicio de la acción penal o criterio de oportunidad, sobreseimiento o sentencia absolutoria;
- d. Capacidad para determinar que la declaración del imputado es pertinente y necesaria;
- e. Capacidad para preparar al imputado para su declaración;
- f. Capacidad para sugerir al Ministerio Público preguntas al imputado; y
- g. Capacidad para evitar aleccionar al imputado para que se conduzca con falsedad.

FUNCIÓN CLAVE: Defensa en la investigación

FUNCIÓN PRINCIPAL:

- 4. Solicitar o proponer diligencias de investigación. *

FUNCIÓN ESPECÍFICA:

- 4.2 Solicitar o proponer se entreviste a testigos.

COMPETENCIAS:

- a. Conocimiento de derecho penal y procesal penal;
- b. Conocimiento sobre requisitos para determinar el no ejercicio de la acción penal o criterio de oportunidad, sobreseimiento o sentencia absolutoria;
- c. Conocimiento de los hechos que le constan al testigo;
- d. Capacidad de justificar pertinencia de la entrevista;
- e. Capacidad para solicitar entrevista de testigo al Ministerio Público; y
- f. Capacidad para evitar aleccionar al testigo para que se conduzca con falsedad u oculte información.

FUNCIÓN CLAVE: Defensa en la investigación

FUNCIÓN PRINCIPAL:

- 4. Solicitar o proponer diligencias de investigación.

FUNCIÓN ESPECÍFICA:

- 4.3 Solicitar o proponer informes o dictámenes periciales.

COMPETENCIAS:

- a. Conocimiento sobre requisitos para determinar el no ejercicio de la acción penal o criterio de oportunidad, sobreseimiento o sentencia absolutoria;

- b. Conocimiento básico de ciencias forenses y pericial en específico;
- c. Conocimiento de resultados preliminares o posibles de informe o dictamen;
- d. Capacidad de justificar pertinencia del informe o dictamen pericial;
- e. Capacidad para solicitar informe o dictamen pericial; y
- f. Capacidad para evitar presiones o aleccionamiento del perito.

FUNCIÓN CLAVE: Defensa en la investigación

FUNCIÓN PRINCIPAL:

- 4. Solicitar o proponer diligencias de investigación.

FUNCIÓN ESPECÍFICA:

- 4.4 Solicitar o proponer inspecciones y aseguramiento de objetos o evidencia.

COMPETENCIAS:

- a. Conocimiento sobre requisitos para determinar el no ejercicio de la acción penal o criterio de oportunidad, sobreseimiento o sentencia absolutoria;
- b. Conocimientos básicos sobre protección e inspección de la escena del hecho;
- c. Conocimiento sobre requisitos para ingresar a un lugar y para el aseguramiento de objetos;
- d. Conocimiento sobre cadena de custodia;
- e. Conocimientos básicos de criminalística;
- f. Capacidad para justificar la necesidad de la inspección y/o el aseguramiento;
- g. Capacidad para solicitar la inspección y/o aseguramiento;
- h. Capacidad para proteger la escena y la evidencia; y
- i. Capacidad para evitar la contaminación o alteración de la escena del hecho y/o la evidencia material.

FUNCIÓN CLAVE: Defensa en la investigación

FUNCIÓN PRINCIPAL:

- 4. Solicitar o proponer diligencias de investigación. *

FUNCIÓN ESPECÍFICA:

- 4.5 Solicitud o propuesta de otras diligencias de investigación;

COMPETENCIAS:

- a. Conocimiento sobre requisitos para determinar el no ejercicio de la acción penal o criterio de oportunidad, sobreseimiento o sentencia absolutoria;

- b. Conocimiento sobre requisitos para llevar a cabo diligencias en específico;
- c. Conocimiento sobre resultado de la diligencia;
- d. Capacidad para justificar pertinencia de la diligencia;
- e. Capacidad para solicitar la diligencia; y
- f. Capacidad para evitar alterar los resultados de las diligencias.

FUNCIÓN CLAVE: Defensa en la investigación

FUNCIÓN PRINCIPAL:

- 5. Protección del derecho a la información.*

FUNCIÓN ESPECÍFICA:

- 5.1 Brindar información sobre los derechos humanos que la Constitución, tratados internacionales y leyes procesales otorgan a favor del inculpado.

COMPETENCIAS:

- a. Conocimiento de los derechos humanos que la Constitución consagra a favor del inculpado;
- b. Conocimiento de los instrumentos internacionales y leyes procesales de protección de los derechos del inculpado;
- c. Capacidad para dar a conocer y explicar en lenguaje accesible estos derechos al inculpado y asegurarse que los entienda; y
- d. Capacidad para buscar por los medios legales se garantice el ejercicio de estos derechos por parte del inculpado.

FUNCIÓN CLAVE: Defensa en la investigación

FUNCIÓN PRINCIPAL:

- 5. Protección del derecho a la información.*

FUNCIÓN ESPECÍFICA:

- 5.2 Dar a conocer los hechos que se le imputan.

COMPETENCIAS:

- a. Conocimiento de los derechos humanos que la Constitución consagra a favor del inculpado;
- b. Conocimiento de los instrumentos internacionales y leyes procesales de protección de los derechos del inculpado;

- c. Conocimiento de los datos de la carpeta de investigación a partir de que rinda declaración, siempre que las diligencias no sean reservadas;
- d. Capacidad de explicar las razones de por las que las diligencias se mantienen reservadas al inculpado; y
- e. Capacidad de dar a conocer los hechos que se imputan al inculpado.

FUNCIÓN CLAVE: Protección de los derechos del imputado en el proceso ordinario

FUNCIÓN PRINCIPAL:

- 1. Defensa en la audiencia inicial.

FUNCIÓN ESPECÍFICA:

- 1.1 Debatir la legalidad de la detención cuando proceda.

COMPETENCIAS:

- a. Conocer la dinámica de la audiencia;
- b. Conocer, entender y saber cómo desacreditar, en su caso, cada uno de los supuestos de flagrancia que contempla el Código de Procedimientos Penales que se esté aplicando, teniendo como base los antecedentes con que cuente sobre el caso concreto;
- c. Conocer, entender y saber desacreditar cada uno de los supuestos de caso urgente a que se refiere el Código de Procedimientos Penales, en caso de ser procedente con los elementos del caso concreto con que cuente;
- d. Capacidad de realizar silogismos en especial los jurídicos;
- e. Capacidad de articular de manera fundada, coherente y ordenada la oposición a la solicitud que decreta de legal la detención;
- f. Capacidad de exponer al Juez los argumentos de los que se desprende la oposición a que se califique la legalidad de la misma;
- g. Capacidad para respetar a la contraparte y al propio tribunal durante la audiencia;
- h. Capacidad para interponer los recursos legales procedentes ante la declaración de la legalidad de la detención; y
- i. Objetividad para decidir cuando está en posibilidad de oponerse a que se declare como legal la detención.

FUNCIÓN CLAVE: Protección de los derechos del imputado en el proceso ordinario

FUNCIÓN PRINCIPAL:

- 1. Defensa en la audiencia inicial.

FUNCIÓN ESPECÍFICA:

- 1.2 Solicitud de correcciones o aclaraciones en la formulación de imputación.

COMPETENCIAS:

- a. Conocer la dinámica de la audiencia;
- b. Conocimientos de los supuestos donde es posible formular imputación;
- c. Conocimiento de la legislación procesal en los artículos tocantes a la formulación de imputación;
- d. Capacidad para realizar silogismos jurídicos;
- e. Conocimiento del derecho penal parte especial;
- f. Capacidad para escuchar y capturar datos de la formulación de imputación;
- g. Capacidad de solicitar al juez correcciones formales a la imputación; y
- h. Objetividad para distinguir cuándo está en condiciones de solicitar correcciones formales a la formulación de imputación.

FUNCIÓN CLAVE: Protección de los derechos del imputado en el proceso ordinario

FUNCIÓN PRINCIPAL:

- 2. Defensa durante el acto de vinculación a proceso.

FUNCIÓN ESPECÍFICA:

- 2.1 Oponerse a la solicitud de la vinculación a proceso.

COMPETENCIAS:

- a. Conocer la dinámica de la audiencia;
- b. Conocimiento de la legislación procesal para la solicitud de vinculación a proceso;
- c. Capacidad de realizar silogismos jurídicos;
- d. Capacidad de escuchar y capturar información durante la exposición de la solicitud de vinculación a proceso;
- e. Capacidad para ofrecer y desahogar en tiempo y forma medios de prueba para desacreditar, en su caso, la existencia de un hecho delictivo o la participación probable de su defendido en la audiencia de duplicidad constitucional para resolver sobre la vinculación a proceso;
- f. En su caso; capacidad de solicitar, fundadamente, al juez niegue la solicitud de vinculación a proceso al imputado;
- g. Capacidad de exponer argumentos para debatir la solicitud de que se vincule a proceso al imputado; y
- h. Objetividad para decidir cuando está en posibilidad de oponerse a que se vincule a proceso al imputado.

FUNCIÓN CLAVE: Protección de los derechos del imputado en el proceso ordinario

FUNCIÓN PRINCIPAL:

2. Defensa durante el acto de vinculación a proceso.

FUNCIÓN ESPECÍFICA:

2.1 Decidir sobre la conveniencia de solicitar la duplicidad del término constitucional para decidir sobre la vinculación a proceso.

COMPETENCIAS:

- a. Conocimiento del plazo para resolver sobre la vinculación a proceso;
- b. Conocimiento sobre las finalidades de la audiencia de duplicidad del término constitucional para resolver la vinculación a proceso;
- c. Capacidad para determinar la conveniencia de solicitar la duplicidad del término para que se resuelva la vinculación a proceso;
- d. Capacidad para explicar en términos claros a su defendido sobre los alcances de la solicitud de duplicidad del término constitucional; y
- e. Objetividad para determinar cuándo la solicitud de duplicidad pueda traer efectos positivos a la defensa.

FUNCIÓN CLAVE: Protección de los derechos del imputado en el proceso ordinario

FUNCIÓN PRINCIPAL:

2. Defensa durante el acto de vinculación a proceso.

FUNCIÓN ESPECÍFICA:

2.2 Debatir la solicitud de medidas cautelares.

COMPETENCIAS:

- a. Conocimiento sobre las medidas cautelares;
- b. Conocimiento de los delitos que traen aparejada prisión preventiva;
- c. Conocimiento de los criterios jurisdiccionales para imponer medidas cautelares;
- d. Capacidad para debatir fundadamente la solicitud de medidas cautelares solicitadas por el Ministerio Público por considerarlas excesivas; y
- e. Objetividad para determinar el riesgo que se pretende prevenir con la medida cautelar solicitada por el Ministerio Público.

FUNCIÓN CLAVE: Protección de los derechos del imputado en el proceso ordinario

FUNCIÓN PRINCIPAL:

2. Defensa durante el acto de vinculación a proceso.

FUNCIÓN ESPECÍFICA:

2.3 Oponerse justificadamente a la solicitud del Ministerio Público del plazo de cierre de la investigación por considerarlo excesivo.

COMPETENCIAS:

- a. Conocimiento de la dinámica de la audiencia;
- b. Conocimiento de los plazos máximos para decretar el cierre de la investigación;
- c. Conocimiento básico de la metodología de la investigación criminalística y de las ciencias forenses;
- d. Conocimiento de las diligencias pendientes por practicar en el caso concreto;
- e. Capacidad para escuchar y analizar el plazo solicitado por el Ministerio Público y las diligencias pendientes por practicarse;
- f. Capacidad de argumentar justificadamente ante el juez que el plazo solicitado es excesivo; y
- g. Determinación objetiva e imparcial para oponerse al término que solicitó el Ministerio Público para el cierre de la investigación.

FUNCIÓN CLAVE: Protección de los derechos del imputado en el proceso ordinario

FUNCIÓN PRINCIPAL:

3. Litigación en etapa intermedia.*

FUNCIÓN ESPECÍFICA:

3.1 Contestación al escrito de acusación.

COMPETENCIAS:

- a. Conocimiento de la dinámica de la etapa intermedia;
- b. Conocimiento de los supuestos en los que es procedente presentar acusación;
- c. Conocimiento de derecho penal parte especial;
- d. Conocimiento de la teoría del delito;
- e. Conocimiento de la legislación procesal, así como los requisitos y términos para presentar acusación;
- f. Conocimiento de los requisitos y formas del escrito de acusación, entre ellas; las solicitudes de correcciones a la acusación del Ministerio Público, la contestación a los cargos que considere procedentes, el

- ofrecimiento de pruebas que pretenda desahogar en la audiencia, las excepciones que pretenda interponer, solicitudes de exclusión de prueba que considere pertinentes, y argumentos de defensa;
- g. Conocimiento de los requisitos para el establecimiento de los hechos en el escrito de acusación;
 - h. Conocimiento sobre la subsunción de los hechos materia de la acusación en alguno o algunos de los delitos contenidos en la ley penal;
 - i. Capacidad para elaborar el escrito de contestación a la acusación o preparar la exposición oral del mismo;
 - j. Capacidad para elaborar una teoría del caso;
 - k. Capacidad para analizar el silogismo del escrito de acusación de donde desprende la necesidad de su presentación por parte del fiscal (estableciendo los hechos, de los que se desprende la existencia de un hecho que la ley señala como delito, así como la probabilidad de que el imputado haya participado en él);
 - l. Conocimiento de los requisitos legales y formales para la contestación del escrito de acusación;
 - m. Capacidad de verter argumentos coherentes y ordenados para contestar todas o algunas de las acusaciones contenidas en el escrito de acusación;
 - n. Conocimiento de los requisitos para el ofrecimiento de prueba en el escrito de acusación;
 - o. Conocimiento de las causales de exclusión de prueba; y
 - p. Capacidad de solicitar la exclusión de pruebas de la defensa por estimar que no cubren los requisitos legales para ser admitidas.

FUNCIÓN CLAVE: Protección de los derechos del imputado en el proceso ordinario

FUNCIÓN PRINCIPAL:

3. Litigación en etapa intermedia.*

FUNCIÓN ESPECÍFICA:

3.2 Exponer en audiencia la contestación a la acusación.

COMPETENCIAS:

- a. Conocimiento de la dinámica de la audiencia intermedia;
- b. Conocimiento de los elementos esenciales de la acusación;
- c. Capacidad de solicitar justificadamente correcciones a la acusación; y
- d. Capacidad de debatir en audiencia la acusación justificadamente.

FUNCIÓN CLAVE: Protección de los derechos del imputado en el proceso ordinario

FUNCIÓN PRINCIPAL:

3. Litigación en etapa intermedia.*

FUNCIÓN ESPECÍFICA:

3.3 Plantear incidentes de previo y especial pronunciamiento que considere procedentes.

COMPETENCIAS:

- a. Conocimiento de la dinámica de la audiencia;
- b. Conocimiento de los incidentes de previo y especial pronunciamiento;
- c. Conocimiento de los requisitos legales para el planteamiento de cada uno de los incidentes de previo y especial pronunciamiento;
- d. Capacidad de realizar silogismos en especial los jurídicos;
- e. Capacidad de exponer de manera precisa y ordenada los argumentos por los cuáles es procedente el incidente de previo y especial pronunciamiento planteado;
- f. Capacidad para justificar en audiencia la procedencia del incidente de previo y especial pronunciamiento expuesto;
- g. Capacidad para responder de forma lógica, coherente y ordenada al debate del fiscal ante los incidentes de previo y especial pronunciamiento planteados; y
- h. Objetividad para reconocer cuándo está ante algún supuesto de un incidente de previo y especial pronunciamiento.

FUNCIÓN CLAVE: Protección de los derechos del imputado en el proceso ordinario

FUNCIÓN PRINCIPAL:

3. Litigación en etapa intermedia.*

FUNCIÓN ESPECÍFICA:

3.4. Solicitar la exclusión de prueba.

COMPETENCIAS:

- a. Conocimiento de los supuestos donde es procedente la exclusión de prueba;
- b. Capacidad de exponer argumentos concretos sobre exclusión de prueba de manera, persuasiva, clara y ordenada;
- c. Capacidad de debatir fundadamente la oposición del Ministerio Público a la exclusión de pruebas; y
- d. Objetividad para solicitar la exclusión de prueba.

FUNCIÓN CLAVE: Protección de los derechos del imputado en el proceso ordinario

FUNCIÓN PRINCIPAL:

3. Litigación en etapa intermedia.*

FUNCIÓN ESPECÍFICA:

3.5. Llevar a cabo acuerdos probatorios.

COMPETENCIAS:

- a. Conocimiento de los supuestos en los que es procedente el planteamiento de acuerdos probatorios;
- b. Capacidad de convencer al Ministerio Públicos sobre acuerdos probatorios; y
- c. Objetividad para plantear acuerdos probatorios.

FUNCIÓN CLAVE: Protección de los derechos del imputado en el proceso ordinario

FUNCIÓN PRINCIPAL:

3. Litigación en etapa intermedia.*

FUNCIÓN ESPECÍFICA:

3.6. Verificar el contenido del auto de apertura a juicio oral.

COMPETENCIAS:

- a. Conocimiento de los requisitos legales que debe contener el auto de apertura a juicio oral, pruebas admitidas y elementos de la acusación;
- b. Capacidad de escucha al momento de la lectura del auto de apertura a juicio oral;
- c. Capacidad para solicitar correcciones al auto de apertura a juicio oral; y
- d. Capacidad para actuar con lealtad para solicitar correcciones formales al auto de apertura a juicio oral sólo en los casos necesarios.

FUNCIÓN CLAVE: Protección de los derechos del imputado en el proceso ordinario

FUNCIÓN PRINCIPAL:

4. Litigación en etapa juicio oral.*

FUNCIÓN ESPECÍFICA:

4.1 Elaborar una teoría del caso.

COMPETENCIAS:

- a. Conocimientos de los componentes de la teoría del caso;
- b. Conocimiento del derecho penal parte especial;

- c. Conocimiento de la teoría del delito;
- d. Conocimiento de los hechos que la ley señale como delitos que se desprenden del caso concreto;
- e. Conocimiento de los antecedentes probatorios;
- f. Capacidad de desglose de los delitos en teorías jurídicas;
- g. Capacidad de establecimiento de proposiciones fácticas;
- h. Capacidad de establecimiento de las pruebas con las que respaldará las proposiciones fácticas;
- i. Capacidad para construir una historia memorable; y
- j. Objetividad para determinar qué teorías jurídicas están colmadas con proposiciones fácticas y como éstas están acreditadas con medios de prueba.

FUNCIÓN CLAVE: Protección de los derechos del imputado en el proceso ordinario

FUNCIÓN PRINCIPAL:

4. Litigación en etapa juicio oral.*

FUNCIÓN ESPECÍFICA:

4.2 Exponer en audiencia de juicio oral el alegato de apertura.

COMPETENCIAS:

- a. Conocimiento de la dinámica de la audiencia de juicio oral;
- b. Conocimiento de los elementos que debe contener el alegato de apertura;
- c. Conocimiento de las técnicas de exposición efectivas para expresar el alegato de apertura;
- d. Capacidad de realizar silogismos, en especial jurídicos;
- e. Capacidad para seleccionar un tema para su teoría del caso;
- f. Capacidad de exponer de manera sintética la teoría del caso;
- g. Capacidad para contar la historia de manera persuasiva y memorable;
- h. Capacidad para anticipar la prueba más importante que presentará en juicio;
- i. Capacidad para finalizar con una petición concreta dirigida al tribunal; y
- j. Objetividad para no ser argumentativo en el alegato de apertura.

FUNCIÓN CLAVE: Protección de los derechos del imputado en el proceso ordinario

FUNCIÓN PRINCIPAL:

4. Litigación en etapa juicio oral.*

FUNCIÓN ESPECÍFICA:

4.3 Plantear interrogatorios a testigos y peritos.

COMPETENCIAS:

- a. Conocimientos de los requisitos legales para realizar el interrogatorio a testigos o peritos;
- b. Conocimiento de las técnicas para plantear un interrogatorio efectivo;
- c. Conocimiento de las prohibiciones en el interrogatorio, evitando plantear preguntas sugestivas, confusas, ambiguas, capciosas, tendientes a coaccionar de forma ilegal al testigo, etcétera;
- d. Capacidad para plantear y seguir un esquema de interrogatorio efectivo;
- e. Capacidad de realizar preguntas abiertas tendientes a acreditar alguna proposición fáctica de su teoría del caso;
- f. Capacidad para escuchar, analizar y registrar las respuestas del testigo o perito;
- g. Capacidad de controlar al testigo para obtener la información que requiere para respaldar las proposiciones fácticas de su teoría del caso;
- h. Capacidad para respetar la integridad del testigo; y
- i. Capacidad para respetar a las diferencias culturales y sociales del testigo.

FUNCIÓN CLAVE: Protección de los derechos del imputado en el proceso ordinario

FUNCIÓN PRINCIPAL:

4. Litigación en etapa juicio oral.*

FUNCIÓN ESPECÍFICA:

4.4 Plantear contrainterrogatorios a los testigos y peritos de la contraparte.

COMPETENCIAS:

- a. Conocimiento de la normatividad procesal para el planteamiento del contrainterrogatorio de testigos y peritos de la contraparte;
- b. Conocimiento de las técnicas adecuadas de contrainterrogatorio, planteando fundamentalmente preguntas sugestivas y de un solo punto;
- c. Capacidad de formular preguntas sugestivas;
- d. Capacidad de formular preguntas cuya respuesta, en la mayor parte de los casos, conoce;
- e. Capacidad para decidir objetivamente cuándo puede obtener información nueva del testigo o perito en el contraexamen;
- f. Capacidad para escuchar, analizar y registrar las respuestas del testigo o perito;
- g. Capacidad para respetar los derechos de testigos o peritos; y
- h. Capacidad para respetar a las diferencias culturales y sociales de los testigos de la contraparte.

FUNCIÓN CLAVE: Protección de los derechos del imputado en el proceso ordinario

FUNCIÓN PRINCIPAL:

4. Litigación en etapa juicio oral.*

FUNCIÓN ESPECÍFICA:

4.5 Introducir evidencia material.

COMPETENCIAS:

- a. Conocimiento de los requisitos de ley para la introducción de la evidencia material;
- b. Conocimiento de los supuestos legales en donde cabe la introducción de evidencia material;
- c. Conocimiento de las técnicas de introducción de evidencia material;
- d. Capacidad para elegir al el testigo adecuado que declarará sobre la existencia de la evidencia material; y
- e. Objetividad para decidir cuándo es útil la introducción de evidencia material;

FUNCIÓN CLAVE: Protección de los derechos del imputado en el proceso ordinario

FUNCIÓN PRINCIPAL:

4. Litigación en etapa juicio oral.*

FUNCIÓN ESPECÍFICA:

4.6 Plantear objeciones y debatir las de la contraparte.

COMPETENCIAS:

- a. Conocimiento de los requisitos para el desahogo de las diligencias en la audiencia;
- b. Conocimiento de la técnica para plantear objeciones en la audiencia;
- c. Capacidad de debatir fundadamente la objeción de la contraparte;
- d. Objetividad para el debate de las objeciones planteadas por la contraparte;
- e. Capacidad para plantear objeciones a las actuaciones mal practicadas por la contraparte que vulneren los derechos que representa;
- f. Capacidad de sostener su objeción fundadamente en el debate con la contraparte;
- g. Objetividad para debatir las objeciones que considere infundadas y que hayan sido planteadas por la contraparte; y
- h. Respeto a los argumentos de la contraparte.

FUNCIÓN CLAVE: Protección de los derechos del imputado en el proceso ordinario

FUNCIÓN PRINCIPAL:

4. Litigación en etapa juicio oral.*

FUNCIÓN ESPECÍFICA:

4.7 Plantear y debatir los incidentes que se presenten en la audiencia.

COMPETENCIAS:

- a. Conocimiento de la dinámica de la audiencia;
- b. Conocimiento de los incidentes que se pueden presentar en la audiencia de juicio oral;
- c. Capacidad de plantear los incidentes que se presenten en la audiencia de juicio oral;
- d. Capacidad para argumentar fundadamente los incidentes que haya planteado en la audiencia;
- e. Capacidad para debatir fundadamente los incidentes que haya planteado la contraparte en la audiencia; y
- f. Capacidad para respetar a los argumentos de la contraparte.

FUNCIÓN CLAVE: Protección de los derechos del imputado en el proceso ordinario

FUNCIÓN PRINCIPAL:

4. Litigación en etapa juicio oral.*

FUNCIÓN ESPECÍFICA:

4.8 Plantear el alegato de cierre.

COMPETENCIAS:

- a. Conocimiento de la dinámica de la audiencia;
- b. Conocimiento de los requisitos que debe contener el alegato de cierre;
- c. Capacidad para realizar silogismos en especial los jurídicos;
- d. Capacidad para plantear argumentos que den por colmada su teoría del caso con base en la prueba producida en la audiencia;
- e. Capacidad de exponer de forma coherente y ordenada el silogismo de donde, en su caso, se desprende la existencia del delito y la participación del acusado en él;
- f. Capacidad para terminar con una petición concreta acorde a los intereses que representa dirigida al tribunal;
- g. Capacidad de plantear un alegato de cierre concluyente, argumentativo y contundente; y
- h. Capacidad para actuar con lealtad para plantear sólo las proposiciones fácticas que estén debidamente probadas.

FUNCIÓN CLAVE: Protección de los derechos del imputado en el procedimiento abreviado

FUNCIÓN PRINCIPAL:

5. Defensa y representación del imputado en el procedimiento abreviado.

FUNCIÓN ESPECÍFICA:

5.1 Negociar con el Ministerio Público los términos del procedimiento abreviado y especialmente la pena que solicitará éste.

COMPETENCIAS:

- a. Conocimiento de los requisitos para la procedencia del procedimiento abreviado;
- b. Conocimiento sobre individualización de la sanción y requisitos para obtener una sentencia condenatoria;
- c. Conocimiento sobre estándares jurisdiccionales para obtener una condena;
- d. Conocimiento sobre causas de exclusión de prueba;
- e. Capacidad de hacer un pronóstico objetivo sobre las probabilidades de condena;
- f. Capacidad para realizar un pronóstico objetivo para determinar la pena a imponerse en juicio oral, en caso de condena;
- g. Capacidad para determinar debilidades y fortalezas de su caso;
- h. Capacidad para detectar debilidades y fortalezas de la teoría del caso del Ministerio Público;
- i. Capacidad de convencer al Ministerio Público sobre sus pronósticos respecto a condena y posible pena a imponerse;
- j. Capacidad de negociación;
- k. Objetividad al negociar;
- l. Capacidad para actuar con lealtad al negociar;
- m. Capacidad para actuar con responsabilidad para llegar a acuerdos; y
- n. Compromiso para cumplir acuerdos.

FUNCIÓN CLAVE: Protección de los derechos del imputado en el procedimiento abreviado

FUNCIÓN PRINCIPAL:

5. Defensa y representación del imputado en el procedimiento abreviado.

FUNCIÓN ESPECÍFICA:

5.2 Explicar al imputado las implicaciones, ventajas y desventajas de negociar un procedimiento abreviado.

COMPETENCIAS:

- a. Conocimiento de los requisitos para la procedencia del procedimiento abreviado;

- b. Conocimiento sobre individualización de la sanción y requisitos para obtener una sentencia condenatoria;
- c. Conocimiento sobre estándares jurisdiccionales para obtener una condena;
- d. Capacidad para explicar en lenguaje accesible las debilidades del caso y las ventajas que se obtendrían en el procedimiento abreviado para el imputado;
- e. Capacidad para explicar la prognosis respecto al sentido de la sentencia en juicio oral;
- f. Capacidad para actuar con lealtad hacia el imputado para no esconder información ni convencerlo con información inexacta o falsa; y
- g. Capacidad para respetar la decisión de ir a juicio oral.

FUNCIÓN CLAVE: Protección de los derechos del imputado en el procedimiento abreviado

FUNCIÓN PRINCIPAL:

6. Defensa y representación en el procedimiento abreviado.

FUNCIÓN ESPECÍFICA:

6.1 Hacer valer los beneficios del procedimiento abreviado.

COMPETENCIAS:

- a. Conocimiento de los beneficios del procedimiento abreviado;
- b. Capacidad para exponer la procedencia de un beneficio de condena condicional o sustitutivo de la prisión;
- c. Capacidad para buscar la individualización de la pena más baja; y
- d. Capacidad para cumplir con los acuerdos celebrados con el fiscal.

FUNCIÓN CLAVE: Protección de los derechos del imputado

FUNCIÓN PRINCIPAL:

7. Protección de los derechos de libertad durante la investigación.

FUNCIÓN ESPECÍFICA:

7.2 Protección del derecho a la integridad física del imputado.

COMPETENCIAS:

- a. Conocer las prohibiciones previstas en la Constitución Política y en las demás leyes prevenir, así como sancionar la tortura;
- b. Conocer los supuestos previstos en el Artículo 5 de la Convención Americana Sobre Derechos Humanos que contienen normas de prohibición de tortura, trato cruel, inhumano o degradante;

- c. Conocer el Artículo 7 del Pacto Internacional de los Derechos Civiles y Políticos;
- d. Conocer el marco general de la Convención contra la tortura y otros tratos o penas crueles, inhumanas o degradantes de Naciones Unidas y la Convención interamericana contra la tortura y penas crueles y otros tratos inhumanos y degradantes;
- e. Conocer los supuestos de exclusión de prueba obtenida como consecuencia de prácticas de tortura, tratos crueles e inhumanos;
- f. Capacidad para denunciar ante las autoridades competentes para la investigación del delito y los órganos no jurisdiccionales de protección a Derechos Humanos hechos que probablemente constituyan tortura, trato cruel o inhumano;
- g. Capacidad para solicitar a la autoridad judicial la exclusión de prueba;
- h. Capacidad para argumentar la exclusión de prueba obtenida por trato cruel, inhumano o degradante;
- i. Capacidad para actuar con lealtad con los derechos e intereses del imputado;
- j. Independencia para la defensa de los derechos del imputado;
- k. Diligencia para promover y defender los derechos del imputado; y
- l. Profesionalismo para el ejercicio de la defensa.

FUNCIÓN CLAVE: Protección de los derechos del imputado

FUNCIÓN PRINCIPAL:

7. Protección de los derechos de libertad durante la investigación.

FUNCIÓN ESPECÍFICA:

7.3 Acudir ante las autoridades a solicitar la libertad en caso de que no se dé el caso urgente o la flagrancia.

COMPETENCIAS:

- a. Conocer los supuestos constitucionales y legales que autorizan la detención de personas sin orden de aprehensión;
- b. Conocer los alcances del Artículo 7 de la Convención Americana sobre Derechos Humanos para la protección de la libertad personal en la jurisprudencia de la Corte Interamericana de Derechos Humanos;
- c. Conocer los alcances del Artículo 9 del Pacto Internacional de los derechos civiles y políticos para la protección de la libertad personal y la interpretación del Comité de Derechos Humanos;
- d. Capacidad para saber articular el marco internacional y nacional de protección de la libertad personal para promover y defender adecuadamente ante los tribunales los derechos del imputado a la libertad;
- e. Saber argumentar la procedencia de la libertad del imputado cuando la detención sea ilegal;
- f. Capacidad para actuar con lealtad con los derechos e intereses del imputado;
- g. Independencia para la defensa de los derechos del imputado;

- h. Diligencia para promover y defender los derechos del imputado; y
- i. Profesionalismo para el ejercicio de la defensa.

FUNCIÓN CLAVE: Protección de los derechos del imputado

FUNCIÓN PRINCIPAL:

7. Protección de los derechos de libertad durante la investigación.

FUNCIÓN ESPECÍFICA:

7.4 Protección del derecho a la integridad física del imputado.

COMPETENCIAS:

- a. Conocer las prohibiciones previstas en la Constitución Política y en la demás leyes;
- b. Conocer los alcances del Artículo 5 de la Convención Americana sobre Derechos Humanos sobre protección de la integridad física y la prohibición de tortura, trato cruel, inhumano o degradante;
- c. Conocer los alcances del Artículo 7 del Pacto internacional de los Derechos Civiles y políticos sobre el derecho a la integridad física y la prohibición de la tortura;
- d. Conocer el marco general de obligaciones que se desprenden de la Convención contra la tortura y otros tratos o penas crueles, inhumanos o degradantes de Naciones Unidas y la Convención interamericana contra la tortura y penas crueles y otros tratos inhumanos y degradantes;
- e. Conocer los supuestos de exclusión de prueba obtenida como consecuencia de prácticas de tortura, tratos crueles e inhumanos y degradantes;
- f. Capacidad para identificar los hechos constitutivos de tortura, con el objeto de denunciar ante las autoridades competentes para la investigación del delito y los órganos no jurisdiccionales de protección; a Derechos Humanos hechos que probablemente constituyan tortura, trato cruel o inhumano;
- g. Capacidad para solicitar y argumentar, en el momento procesal oportuno a la autoridad judicial, la exclusión de prueba derivada de prácticas de tortura, trato cruel, inhumano o degradante;
- h. Capacidad para argumentar la exclusión de prueba obtenida por trato cruel, inhumano o degradante;
- i. Capacidad para identificar las situaciones en las que debe solicitar la intervención de servicios médicos o psicológicos para atender de urgencia al imputado;
- j. Capacidad para actuar con lealtad con respecto a los derechos e intereses del imputado;
- k. Independencia para la defensa de los derechos del imputado;
- l. Diligencia para promover y defender los derechos del imputado; y
- m. Profesionalismo para el ejercicio de la defensa.

FUNCIÓN CLAVE: Protección de los derechos del imputado

FUNCIÓN PRINCIPAL:

7. Protección de los derechos de libertad durante la investigación.

FUNCIÓN ESPECÍFICA:

7.5 Protección del derecho a la información.

COMPETENCIAS:

- a. Conocer las obligaciones que tiene la policía para informar al imputado, en un lenguaje llano, sobre los motivos de la detención y el derecho del imputado a guardar silencio y a solicitar la asistencia de un abogado; y
- b. Conocer los deberes del Ministerio Público para dar la información al imputado sus derechos y proporcionarle los registros de la investigación.

FUNCIÓN CLAVE: Protección de los derechos del imputado en el proceso ordinario

FUNCIÓN PRINCIPAL:

8. Protección de los derechos de libertad durante la audiencia inicial.

FUNCIÓN ESPECÍFICA:

8.1 Protección de los derechos de libertad durante la audiencia inicial.

COMPETENCIAS:

- a. Conocer los derechos del imputado y el defensor sobre la información del cargo que pesa sobre el imputado en términos de los artículos 8 y 14 de la Convención Americana sobre Derechos Humanos y el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, respectivamente;
- b. Conocer el derecho del imputado a ser puesto a disposición de la autoridad judicial para que califique la legalidad de la detención;
- c. Saber asesorar al imputado sobre la conveniencia de guardar silencio o rendir declaración; y
- d. Saber argumentar los estándares para la utilización excepcional de la prisión preventiva y no afectar por esa vía la presunción de inocencia.

FUNCIÓN CLAVE: Protección de los derechos del imputado en el proceso ordinario

FUNCIÓN PRINCIPAL:

9. Protección de los derechos de libertad durante la audiencia intermedia.

FUNCIÓN ESPECÍFICA:

9.1 Protección de los derechos del imputado en etapa intermedia.

COMPETENCIAS:

- a. Saber presentar la prueba que más beneficie los intereses de su representado;
- b. Saber oponerse a la acusación y señalar cuando ésta sea inconsistente con el delito por el que se dictó el auto de vinculación a proceso; y
- c. Saber oponerse a la presentación de pruebas derivadas de diligencias afectadas de vicios que afecten los derechos fundamentales del imputado y puedan trascender al fallo.

FUNCIÓN CLAVE: Protección de los derechos del imputado en el proceso ordinario

FUNCIÓN PRINCIPAL:

10. Protección de los derechos de libertad durante el juicio oral.

FUNCIÓN ESPECÍFICA:

10.1 Protección de los derechos del imputado en el juicio oral.

COMPETENCIAS:

- a. Conocer cuáles son los estándares de un juicio justo previstos en los artículos 8.2 y 14.3 de la Convención Americana sobre Derechos Humanos y el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos.
- b. Saber ejecutar la garantía de interrogar a los testigos que depongan en contra del imputado y presentar la información de los testigos que depongan en su favor.



El programa de retroalimentación en audiencias y las pautas de evaluación de competencias operativas: Anexo 5

La capacitación de un defensor público jamás concluye en las aulas, sino que debe ser un proceso permanente que obligue al seguimiento de su desempeño en las audiencias en las que interviene. Por ello, hemos propuesto y llevado a cabo un programa de retroalimentación en audiencias que cumple diversos propósitos. Por una parte, verifica que el defensor evidentemente aplique los conocimientos adquiridos y desarrolle las técnicas adecuadas en audiencias y, por otra parte, se evalúan por medio de los estándares de defensa previamente determinados.

Para llevar a cabo el programa de retroalimentación y acompañamiento se requiere evaluadores y pautas de evaluación. En el caso del Instituto de Defensoría Pública de Nuevo León, se creó un programa de capacitación específica de formación de instructores para los defensores públicos y un curso especializado para someterse a la evaluación de SETEC a fin de obtener la certificación como instructores. El resultado es que, a la fecha, somos 28 defensores públicos certificados por SETEC, a quienes se nos ha encargado funciones específicas de capacitación y evaluación. Por lo que respecta a las pautas de evaluación, ha sido el Programa de Apoyo en Seguridad y Justicia de USAID el que nos brindó los documentos que con su autorización ahora compartimos.

Como evaluadores en audiencias, observamos áreas de oportunidad en el desempeño del defensor público, así es como hemos encontrado aspectos que no se habían contemplado en la capacitación general, como la necesidad de conocer los derechos y cultura de grupos indígenas o el requerimiento de técnicas de argumentación forense más avanzadas; la urgencia de aplicar criterios y jurisprudencias novedosas e inclusive la necesidad ante la enorme carga de trabajo que se tiene en la defensa pública, así como contar con terapias para mejorar la calidad del servicio.

El análisis del desempeño del defensor que se hace al asistir a una audiencia permite mostrar un acompañamiento al defensor y motivarlo para mejorar su trabajo.

Invitamos a las defensorías públicas del país a sumarse al esfuerzo para mejorar la capacitación, intercambiar procesos de éxito que se han tenido, impulsar la autonomía de las defensorías, pues solamente con ella se pueden mejorar la calidad en el Servicio Público de Defensa Penal.

Esperamos que estas breves líneas puedan servir para iniciar el camino que nos lleve a cumplir con lo ordenado por los Artículos 17 y 20, apartado B, fracción VIII de nuestra Constitución Federal de tener un servicio profesional de carrera, brindar una defensa penal adecuada y redignificar la función del defensor público mexicano.

Gracias

Pautas de evaluación de competencias operativas en la etapa de juicio oral para los defensores públicos

FECHA:
PUNTUACIÓN:

Nombre del defensor evaluado: _____

Nombre del evaluador: _____

Nombre del curso: _____

Evalúe con S= SE PRESENTA, N=NO SE PRESENTA y NSE = No se evalúa

A	GENERALIDADES		
1	Llegó con puntualidad a la audiencia		
2	Llevó los materiales necesarios para la audiencia		
3	Conocía su caso		
4	Tenía clara su teoría del caso		
5	Fue amable con los jueces		
6	Fue amable con el fiscal		
7	Tuvo buen trato hacia el acusado		
8	Interrumpió al fiscal en su exposición		
9	Su lenguaje corporal fue adecuado		
10	Se expresó con claridad en sus intervenciones		
11	Su tono de voz fue el correcto		
12	Defendía sus argumentos		
13	Fundaba y motivaba sus peticiones		

B	ALEGATO DE APERTURA		
14	Fue estructurado		
15	Guardaba relación con su teoría del caso		
16	Realizó promesas que no podría cumplir		
17	El tiempo empleado fue el adecuado		
18	Humanizó a su representado		
19	Se hizo cargo del alegato del fiscal		
20	Su tema o lema fue el adecuado		
21	Fue narrativo		
22	Expuso argumentos		

C	INTERROGATORIO DIRECTO		
23	Fue cronológico		
24	Obtuvo la información necesaria		
25	Puso atención a las respuestas de su testigo		
26	Preparó a su testigo		
27	Aleccionó a su testigo		
28	Si el testigo no proporcionaba la información necesaria supo cómo solucionar el problema		
29	Realizó preguntas abiertas o cerradas		
30	Realizó preguntas no permitidas		
31	Si le objetaban sus preguntas, realizaba argumentos adecuados en contra de la objeción		
32	El ritmo de su interrogatorio fue adecuado		
33	Supo cómo rehabilitar a su testigo en reinterrogatorio		
34	Anticipó de manera adecuada las debilidades de su testigo		

D	CONTRAIINTERROGATORIO		
35	Era necesario contrainterrogar		
36	Fue temático		
37	Detectó las debilidades del testigo o su testimonio		
38	Hizo lo posible por desacreditar al testigo o su testimonio		
39	Hizo preguntas abiertas		
40	Realizó preguntas sugestivas		
41	Sus preguntas fueron cortas		
42	El ritmo de su contrainterrogatorio fue el adecuado		
43	Controló adecuadamente al testigo		
44	Permitió al testigo explicar		
45	Si no obtenía la respuesta pretendida, hacía lo posible por obtenerla		
46	Estuvo atento al interrogatorio de su contraparte		
47	Si el fiscal reactivaba a su testigo, pedía oportunidad de contrainterrogar		
48	En el contrainterrogatorio se hacía cargo de la materia del reinterrogatorio		
49	Hizo preguntas de más		
50	Sabía la respuesta a sus preguntas		

E	APOYO DE MEMORIA		
51	Era necesario hacer uso de la técnica		
52	Siguió los pasos adecuados para apoyar memoria		
53	Lo hizo sobre puntos vitales de su teoría del caso		
54	Si el fiscal se opuso al ejercicio, supo cómo defender su solicitud		

F	EVIDENCIAR CONTRADICCIÓN		
55	Era necesario hacer uso de la técnica		
56	Siguió los pasos adecuados para evidenciar contradicción		
57	Hizo preguntas de más		
58	Controló al testigo		
59	Permitió al testigo dar explicaciones		

G	SUPERAR CONTRADICCIÓN		
60	Era necesario hacer uso de la técnica		
61	Siguió los pasos adecuados para superar contradicción		
62	Hizo preguntas de más		
63	Controló al testigo		
64	Permitió al testigo dar explicaciones		

H	EVIDENCIAR CONTRADICCIÓN		
60	Era necesario hacer uso de la técnica		
61	Siguió los pasos adecuados para superar contradicción		
62	Hizo preguntas de más		
63	Controló al testigo		
64	Permitió al testigo dar explicaciones		

Pautas de evaluación de competencias operativas en la audiencia inicial

FECHA:

PUNTUACIÓN:

Nombre del defensor evaluado: _____

Nombre del evaluador: _____

Nombre del curso: _____

Evalúe con S= SE PRESENTA, N=NO SE PRESENTA y NSE = No se evalúa

A	GENERALIDADES		
1	Llegó con puntualidad a la audiencia		
2	Llevó los materiales necesarios para la audiencia		
3	Conocía su caso		
4	Tenía clara su teoría del caso		
5	Fue amable con los jueces		
6	Fue amable con el fiscal		
7	Tuvo buen trato hacia el acusado		
8	Interrumpió al Fiscal en su exposición		
9	Su lenguaje corporal fue adecuado		
10	Se expresó con claridad en sus intervenciones		
11	Su tono de voz fue el correcto		
12	Defendía sus argumentos		
13	Fundaba y motivaba sus peticiones		

B	CONTROL DE DETENCIÓN		
14	Le explicó al imputado sus derechos antes de la audiencia		
15	Estuvo atento a los argumentos del fiscal		
16	Realizó argumentos de defensa		
17	Sus argumentos fueron adecuados		
18	Centró sus argumentos solamente en las circunstancias de la detención		

C	FORMULACIÓN DE IMPUTACIÓN		
19	Estuvo atento a la formulación de imputación		
20	Solicitó aclaraciones pertinentes		
21	Asesoró al imputado si era necesario o no declarar		
22	Se ocupó de que al imputado le quedaran claros los hechos de la imputación		

D	VINCULACIÓN A PROCESO		
23	Estuvo atento a los argumentos del fiscal		
24	Era necesario argumentar en contra de la solicitud de vinculación a proceso		
25	Si su teoría del caso preliminar era positiva ofreció medios de prueba		
26	Los medios de prueba ofrecidos eran pertinentes		
27	Obtuvo la información necesaria de los medios de prueba		

E	MEDIDAS CAUTELARES		
28	Tomó nota de los argumentos del fiscal		
29	Si la necesidad de cautela expuesta por el fiscal era menor, expuso argumentos en contra		
30	Sus argumentos fueron correctos		
31	Defendió adecuadamente sus argumentos		

F	PLAZO DE CIERRE DE INVESTIGACIÓN		
32	Justificó el plazo propuesto		
33	El plazo propuesto fue el adecuado		
34	Se opuso al plazo solicitado por el fiscal		
35	Sus argumentos fueron idóneos		

Pautas de evaluación de competencias operativas en la audiencia intermedia para defensores públicos

FECHA:
PUNTUACIÓN:

Nombre del defensor evaluado: _____

Nombre del evaluador: _____

Nombre del curso: _____

Evalúe con S= SE PRESENTA, N=NO SE PRESENTA y NSE = No se evalúa

A	GENERALIDADES		
1	Llegó con puntualidad a la audiencia		
2	Llevó los materiales necesarios para la audiencia		
3	Conocía su caso		
4	Tenía clara su teoría del caso		
5	Fue amable con los jueces		
6	Fue amable con el fiscal		
7	Tuvo buen trato hacia el acusado		
8	Interrumpió al fiscal en su exposición		
9	Su lenguaje corporal fue adecuado		
10	Se expresó con claridad en sus intervenciones		
11	Su tono de voz fue el correcto		
12	Defendía sus argumentos		
13	Fundaba y motivaba sus peticiones		

B	TEORÍA DEL CASO		
14	Su teoría del caso fue la adecuada		
15	Expuso sus argumentos de defensa		
16	Sus argumentos fueron claros		

C	VICIOS FORMALES		
17	Solicitó la corrección de vicios formales		
18	Sus argumentos fueron claros		
19	Defendió sus argumentos		

D	EXCEPCIONES DE PREVIO Y ESPECIAL PRONUNCIAMIENTO		
20	Interpuso excepciones de previo y especial pronunciamiento		
21	Sus argumentos fueron correctos		
22	La excepción interpuesta fue la adecuada		
23	Fue concreto en sus argumentos		

E	ACUERDOS PROBATORIOS		
24	Propuso la aprobación de acuerdos probatorios		
25	Sustentó adecuadamente su petición		
26	Era necesario arribar a acuerdos probatorios con el fiscal		

F	OFRECIMIENTO DE MEDIOS DE PRUEBA		
27	Ofreció medios de prueba suficientes para acreditar su teoría del caso		
28	Expuso de manera adecuada la materia de la declaración de sus testigos		
29	Solicitó el auxilio judicial para lograr la comparecencia de sus testigos		

G	EXCLUSIÓN DE MEDIOS DE PRUEBA		
30	Solicitó exclusión de medios de prueba		
31	El motivo de exclusión expuesto fue el correcto		
32	Sus argumentos fueron suficientes y eficaces		
33	Si el fiscal solicitó excluirle prueba, realizó argumentos en contra		
34	Los argumentos realizados en contra de la petición del fiscal fueron correctos		

Pautas de evaluación de competencias operativas en la investigación

FECHA:
PUNTUACIÓN:

Nombre del defensor evaluado: _____

Nombre del evaluador: _____

Nombre del curso: _____

Evalúe con S= SE PRESENTA, N=NO SE PRESENTA y NSE = No se evalúa

A	ENTREVISTA CON EL IMPUTADO		
1	Propició que se generara confianza		
2	Interrumpió indebidamente al imputado		
3	Puso atención a la información proporcionada por el imputado		
4	Tomó notas		
5	Discriminó al imputado		
6	Mostró interés por el imputado		
7	Le explicó sus derechos		
8	Se presentó adecuadamente		
9	Si el imputado mentía lo recriminaba		
10	Le hizo patente la necesidad de que le dijera la verdad		
11	Recabó los datos personales del imputado		
12	Mostró tener poco tiempo para la entrevista		
13	Le explicó a cabalidad el motivo de su detención / investigación en su contra		
14	Estudió la carpeta antes de la entrevista		

B	ENTREVISTA CON LOS TESTIGOS		
15	Les explicó el motivo de la entrevista		
16	Se presentó de manera correcta		
17	La entrevista se llevó a cabo en un lugar adecuado		
18	Escuchó al testigo		
19	Tomó notas de la información proporcionada		
20	Generó confianza en el testigo		
21	Discriminó al testigo		
22	Interrumpió indebidamente al testigo		
23	Le explicó la necesidad de su declaración con posterioridad		
24	Recabó los datos del testigo		
25	Realizó preguntas para profundizar en la información recabada		
26	Se ocupó de que al imputado le quedaran claros los hechos de la imputación		
27	Estudió la carpeta antes de la entrevista		

C	ENTREVISTA CON LOS PERITOS		
28	Les explicó el motivo de la entrevista		
29	Se presentó de manera correcta		
30	Pidió que aclarara términos técnicos		
31	Se asesoró en la materia antes de la entrevista		
32	Obtuvo la información necesaria		
33	Registró la información recabada		
34	La entrevista se llevó a cabo en un lugar adecuado		

D	INSPECCIONES		
35	Constató la manera en que se llevaron a cabo inspecciones		
36	Registró la información obtenida		
37	Si era necesario realizar una inspección realizó la petición		
38	Registró de manera adecuada la información obtenida		

E	SOLICITUD DE INFORMACIÓN		
39	Era necesario petitionar información		
40	La petición a la autoridad competente		
41	El procedimiento de petición fue adecuado		
42	Le dio seguimiento a la petición		
43	Si no le proporcionaron la información se inconformó		

Pautas de evaluación de competencias operativas en la audiencia de individualización de sanciones

FECHA:

PUNTUACIÓN:

Nombre del defensor evaluado: _____

Nombre del evaluador: _____

Nombre del curso: _____

Evalúe con S= SE PRESENTA, N=NO SE PRESENTA y NSE = No se evalúa

A	GENERALIDADES		
1	Llegó con puntualidad a la audiencia		
2	Llevó los materiales necesarios para la audiencia		
3	Conocía su caso		
4	Tenía clara su teoría del caso		
5	Fue amable con los jueces		
6	Fue amable con el fiscal		
7	Tuvo buen trato hacia el acusado		
8	Interrumpió al fiscal en su exposición		
9	Su lenguaje corporal fue adecuado		
10	Se expresó con claridad en sus intervenciones		
11	Su tono de voz fue el correcto		
12	Defendía sus argumentos		
13	Fundaba y motivaba sus peticiones		

B	ALEGATO DE APERTURA		
14	Fue estructurado		
15	Guardaba relación con su teoría del caso		
16	Realizó promesas que no podría cumplir		
17	El tiempo empleado fue el adecuado		
18	Humanizó a su representado		
19	Se hizo cargo del alegato del fiscal		
20	Su tema o lema fue el adecuado		
21	Fue narrativo		
22	Expuso argumentos		

C	INTERROGATORIO DIRECTO		
23	Fue cronológico		
24	Obtuvo la información necesaria		
25	Puso atención a las respuestas de su testigo		
26	Preparó a su testigo		
27	Aleccionó a su testigo		
28	Si el testigo no proporcionaba la información necesaria supo cómo solucionar el problema		
29	Realizó preguntas abiertas o cerradas		
30	Realizó preguntas no permitidas		
31	Si le objetaban sus preguntas, realizaba argumentos adecuados en contra de la objeción		
32	El ritmo de su interrogatorio fue adecuado		
33	Supo cómo rehabilitar a su testigo en reinterrogatorio		
34	Anticipó de manera adecuada las debilidades de su testigo		

D	CONTRAIINTERROGATORIO		
35	Era necesario contrainterrogar		
36	Fue temático		
37	Detectó las debilidades del testigo o su testimonio		
38	Hizo lo posible por desacreditar al testigo o su testimonio		
39	Hizo preguntas abiertas		
40	Realizó preguntas sugestivas		
41	Sus preguntas fueron cortas		
42	El ritmo de su contrainterrogatorio fue el adecuado		
43	Controló adecuadamente al testigo		
44	Permitió al testigo explicar		
45	Si no obtenía la respuesta pretendida, hacía lo posible por obtenerla		
46	Estuvo atento al interrogatorio de su contraparte		
47	Si el fiscal reactivaba a su testigo, pedía oportunidad de contrainterrogar		
48	En el contrainterrogatorio se hacía cargo de la materia del reinterrogatorio		
49	Hizo preguntas de más		
50	Sabía la respuesta a sus preguntas		

E	APOYO DE MEMORIA		
49	Era necesario hacer uso de la técnica		
50	Siguió los pasos adecuados para apoyar memoria		
51	Lo hizo sobre puntos vitales de su teoría del caso		
52	Si el fiscal se opuso al ejercicio supo cómo defender su solicitud		

F	EVIDENCIAR CONTRADICCIÓN		
53	Era necesario hacer uso de la técnica		
54	Siguió los pasos adecuados para evidenciar contradicción		
55	Hizo preguntas de más		
56	Controló al testigo		
57	Permitió al testigo dar explicaciones		

G	SUPERAR CONTRADICCIÓN		
58	Era necesario hacer uso de la técnica		
59	Siguió los pasos adecuados para superar contradicción		
60	Hizo preguntas de más		
61	Controló al testigo		
62	Permitió al testigo dar explicaciones		

H	ACLARACIONES PERTINENTES		
63	Era necesario hacer uso de la técnica		
64	Siguió los pasos adecuados para solicitar aclaraciones pertinentes		
65	Hizo preguntas de más		
66	Controló al testigo		
67	Permitió al testigo dar explicaciones		

Pautas de evaluación de competencias operativas en la etapa recursiva

FECHA:

PUNTUACIÓN:

Nombre del defensor evaluado: _____

Nombre del evaluador: _____

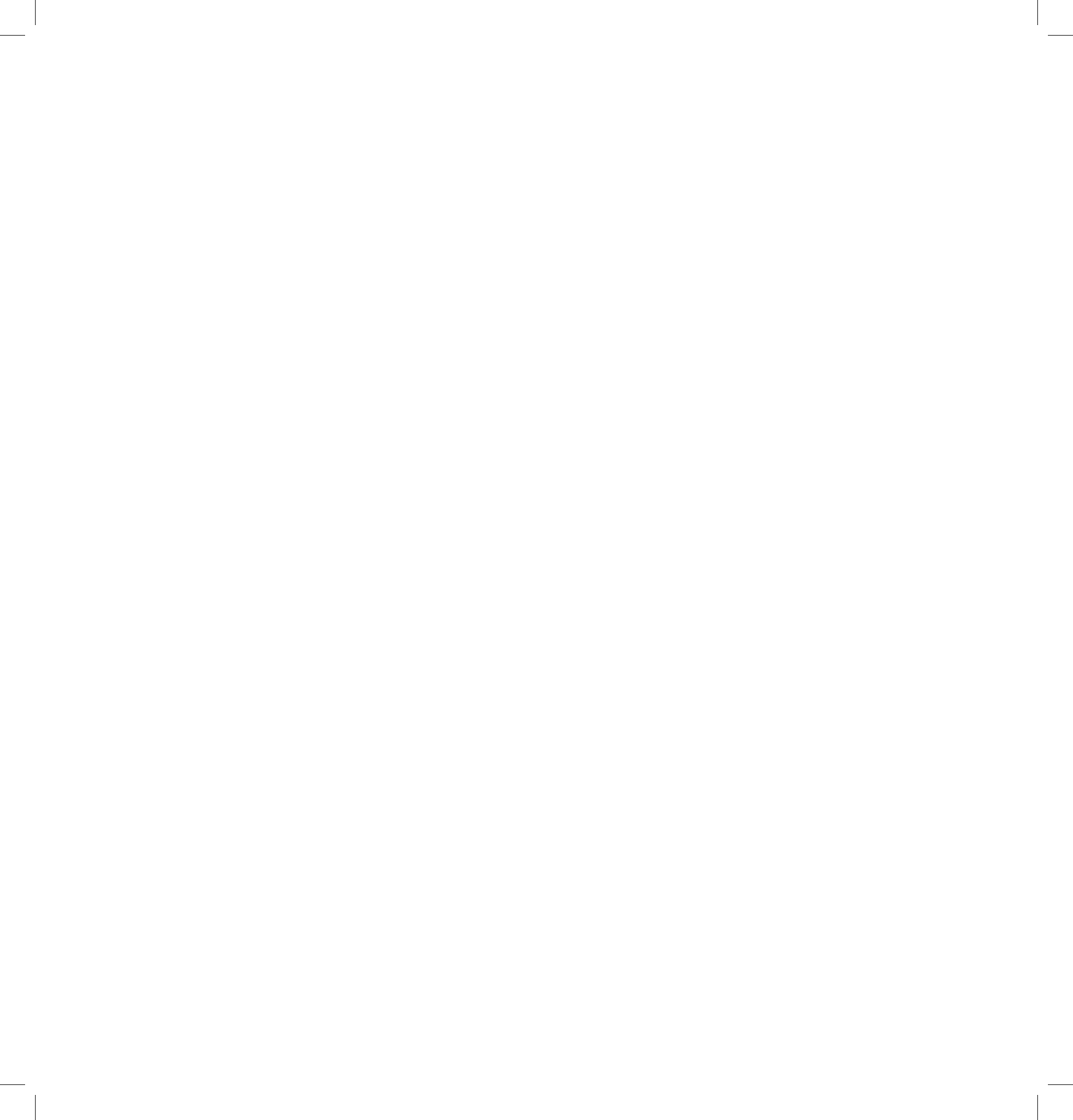
Nombre del curso: _____

Evalúe con S= SE PRESENTA, N=NO SE PRESENTA y NSE = No se evalúa

A	GENERALIDADES		
1	Llegó con puntualidad a la audiencia		
2	Llevó los materiales necesarios para la audiencia		
3	Fue amable con el juez / magistrado		
4	Fue amable con el fiscal		
5	Tuvo buen trato hacia el imputado		
6	Interrumpió al fiscal en su exposición		
7	Su lenguaje corporal fue adecuado		
8	Se expresó con claridad en sus intervenciones		
9	Su tono de voz fue el correcto		
10	Defendía sus argumentos		
11	Fundaba y motivaba sus peticiones		

B	RECURSO DE REVOCACIÓN		
12	Interpuso el recurso inmediatamente después de emitida la resolución		
13	Estructuro adecuadamente sus agravios		
14	Expuso de manera adecuada sus agravios		
15	Sus agravios resultaban idóneos		
16	La resolución era combatible por este recurso		

C	RECURSO DE APELACIÓN		
17	Interpuso el recurso en tiempo y forma		
18	Estructuro correctamente sus agravios		
19	Expuso adecuadamente sus agravios en audiencia		
20	Sus agravios resultaban adecuados		
21	La resolución resultaba combatible por este recurso		
22	Se hizo cargo de los argumentos del fiscal		



La presente edición se terminó de imprimir en el mes de noviembre
de 2014, en los talleres de Programas Educativos, S.A. de C. V.
Calzada de Chabacano número 65, local A
Colonia Asturias, Delegación Cuauhtémoc
México, D. F., C. P. 06850
Tiraje: 1,000 ejemplares