



GOBIERNO DEL ESTADO DE
BAJA CALIFORNIA SUR



Secretaría Ejecutiva de la
**Comisión de Consolidación del
Sistema de Justicia Penal**
para Baja California Sur

2025

MANUAL ^{PARA} _{LA} **CREACIÓN** **DE INDICADORES**



***Instrumento para Medir
Resultados del Sistema
de Justicia Penal***



Manual para la creación de indicadores

Instrumento para medir resultados del sistema de justicia penal

Edición: 2025

La distribución de este documento es sin fines de lucro.

Su contenido puede ser descargado, copiado o impreso para uso personal, académico o de investigación, siempre y cuando se brinde el reconocimiento a las y los autores, así como a la Secretaría Ejecutiva de la Comisión de Consolidación, Evaluación y Seguimiento del Sistema de Justicia Penal para el estado de Baja California Sur.

El formato documento digital se encuentra disponible en www.justiciapenalbcs.gob.mx para su descarga.

La Secretaría Ejecutiva es un órgano desconcentrado y especializado de la Comisión de Consolidación, Evaluación y Seguimiento del Sistema de Justicia Penal en Baja California Sur, cuya misión es llevar a cabo las acciones, procedimientos y mecanismos necesarios para lograr la consolidación del Sistema de Justicia Penal, mediante la efectiva interacción de cada una de sus áreas, así como la coordinación de los trabajos entre las Instituciones Operadoras.

Dirección: Calle Ocampo S/N, Piso 3, entre Melitón Albañez y México. Col. Vicente Guerrero, C.P. 23020, La Paz, B.C.S.

Teléfono: (612) 12 2 47 74

Correo electrónico: contacto_sjp@bcs.gob.mx

DIRECTORIO

Esta publicación es resultado de la investigación realizada por el equipo de la Secretaría Ejecutiva de la Comisión de Consolidación, Evaluación y Seguimiento del Sistema de Justicia Penal para el estado de Baja California Sur.

JORGE JOEL COTA RUÍZ

Secretario Ejecutivo

NANCY MARÍA CONTRERAS LOZA

Directora Jurídica

MARÍA FERNANDA ALONSO MAGALLANES

Coordinadora de Evaluación y Seguimiento



CONTENIDO

1. Glosario	03
2. Introducción	04
3. Capítulo 1 ¿Qué es un indicador?	06
4. Capítulo 2 Tipos de indicadores	08
5. Capítulo 3 Fórmulas para los indicadores	10
6. Capítulo 4 Pasos para la creación de indicadores	13
7. Capítulo 5 Implementación de indicadores	17
8. Conclusiones	20
9. Referencias bibliográficas	21



GLOSARIO

Indicador	Instrumento cualitativo o cuantitativo que permite mostrar resultados sobre alguna actividad;
Institución operadora	Instituciones públicas involucradas en el sistema de justicia penal; Poder Judicial, Procuraduría General de Justicia, Secretaría de Seguridad Pública, Defensoría Pública y Asesoría Jurídica Estatal de Atención a Víctimas del Delito, todas ellas del Estado de Baja California Sur;
MASC	Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias;
Persona imputada	Quien sea señalado por el Ministerio Público como posible autor o partícipe de un hecho que la ley señale como delito;
Personal operador	Quienes desempeñan un empleo, cargo o comisión de cualquier naturaleza dentro del sistema de justicia penal, en alguna de las instituciones operadoras;
Secretaría Ejecutiva	Secretaría Ejecutiva de la Comisión de Consolidación, Evaluación y Seguimiento del Sistema de Justicia Penal para el estado de Baja California Sur, y
Víctima	Persona física que directa o indirectamente ha sufrido daño o el menoscabo de sus derechos producto de una violación de derechos humanos o de la comisión de un delito.

INTRODUCCIÓN



El sistema de justicia penal es fundamental para el mantenimiento del orden social, la protección de los derechos de la ciudadanía y la promoción de la justicia en una sociedad. Su misión abarca desde la prevención del delito hasta la reinserción social de las personas, pasando por la investigación, enjuiciamiento y sentencia de delitos. Dada la complejidad y diversidad de funciones que desempeña, es crucial contar con herramientas que permitan evaluar de manera objetiva su eficacia y eficiencia.

En los últimos años, la creciente demanda por una mayor transparencia y rendición de cuentas en las instituciones públicas, ha resaltado la necesidad de desarrollar indicadores de resultados para el sistema de justicia penal. Estos indicadores no solo deben medir los resultados inmediatos, como el porcentaje de casos resueltos, sino también los impactos a largo plazo en la sociedad, como la reducción de la reincidencia o la percepción pública de la impartición de justicia, monitorear el desempeño de los operadores del sistema de justicia penal, identificando áreas de éxito, así como áreas de oportunidad que requieran mejora, evaluar si las políticas públicas implementadas al sistema de justicia penal están logrando los resultados deseados, así como ser una guía que provea información relevante para la toma de decisiones.

Cabe destacar que, contar con indicadores de resultado sobre el sistema de justicia penal, enfrenta numerosos desafíos, dado la diversidad de objetivos que debe cumplir el sistema, como lo es la protección a los derechos de las víctimas y las personas imputadas, así como garantizar el debido proceso de las partes involucradas; también en el sistema de justicia penal se involucran múltiples instituciones, sujetos, procesos y etapas, por lo que, es indispensable capturar en los indicadores los aspectos más relevantes y, para contar con una medición efectiva, es necesaria la disponibilidad de datos precisos, completos y actualizados, por lo que, es un factor importante la voluntad de las instituciones operadoras, para proporcionar la información.

En ese contexto, la Secretaría Ejecutiva de la Comisión de Consolidación, Evaluación y Seguimiento del Sistema de Justicia Penal para el Estado de Baja California sur, tiene como una de sus tareas principales crear mecanismos de monitoreo y seguimiento de la operación del sistema de justicia penal, mismas facultades que fueron conferidas mediante el Acuerdo que reforma y adiciona el acuerdo que crea la Comisión de Consolidación, Evaluación y Seguimiento del Sistema de Justicia Penal para el Estado de Baja California sur y su Secretaría Ejecutiva y suple a la Comisión Implementadora del Nuevo Sistema de Justicia Penal para el





Estado de Baja California Sur y su Secretaría Ejecutiva, publicado en fecha 20 de julio de 2022, en el boletín oficial número 43 del estado de Baja California Sur.

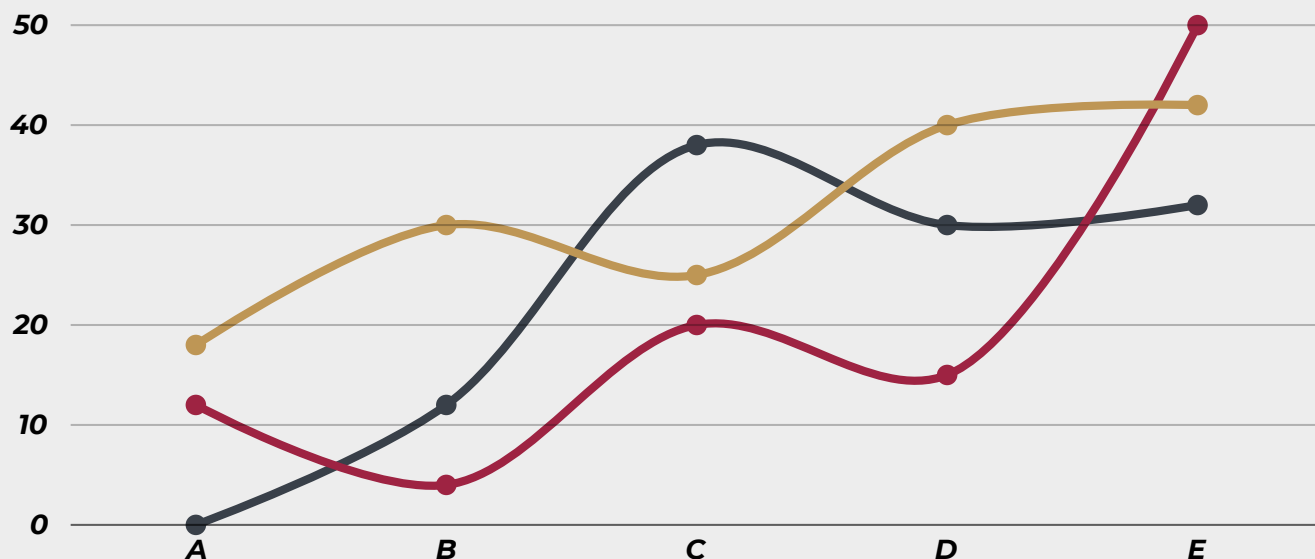
Por lo que, el día 08 de marzo de 2022, se publicó en el Boletín Oficial de Gobierno del estado de Baja California Sur, número 15, el Plan Estatal de Desarrollo 2021-2027, conformado por cinco ejes rectores, dentro de los cuales se encuentra el Eje II denominado “Política de paz y seguridad”, que a través de la estrategia 7.1 Consolidación del Sistema de Justicia Penal, se encuentra la línea de acción 7.1.2 que consiste en establecer mecanismos de evaluación con indicadores estratégicos que permitan la mediación de los resultados del proceso penal para mejorar y fortalecer el desempeño de los operadores.

En cumplimiento a las líneas de acción conferidas a la Secretaría Ejecutiva, se creó el presente manual, el cual, tiene como objetivo proporcionar una guía práctica y detallada para la creación de indicadores que midan el resultado del sistema de justicia penal en Baja California Sur.

Está diseñado para ser utilizado por las instituciones operadoras, y cualquier persona involucrada en la evaluación y mejora del sistema de justicia penal, cubre desde la conceptualización de indicadores, selección de variables, hasta la implementación y el uso efectivo de los mismos.

Al seguir este manual, se espera que las y los usuarios puedan desarrollar un conjunto de indicadores robusto y pertinente que permita medir y mejorar de manera continua el resultado del sistema de justicia penal, adaptándose a las necesidades y desafíos específicos de su contexto.

CAPÍTULO 1: ¿QUÉ ES UN INDICADOR?



Un indicador es una medida cuantitativa o cualitativa que permite evaluar el desempeño, calidad, o resultado de una política, proceso o actividad específica.

Los indicadores permiten contar con evidencia de los avances o logros en determinado proceso, sin embargo, es importante conocer la diferencia entre un dato y un indicador, ya que para poder realizar una evaluación debe existir la relación entre dos o más variables.

Los datos son sumamente importantes al momento de buscar evaluar un resultado, sin embargo, un dato por sí solo no se puede considerar como un medio confiable ya que no existiría un punto de comparación. En cambio, los indicadores proporcionan más contexto al respecto, por eso al realizar un indicador se debe de considerar al menos dos variables.

Para dar un ejemplo, supongamos que necesitamos conocer si el uso de los MASC en sede ministerial está logrando un impacto en el descongestionamiento judicial en el estado de Baja California Sur, y para ello, tomamos como referencia el número de casos resueltos a través de una mediación en sede ministerial. Utilizando la información del Modelo de Evaluación y Seguimiento de la Consolidación del Sistema de Justicia Penal, en el año 2023 se resolvieron 494 casos por mediación en Baja California Sur. Sin embargo, surge la pregunta: ¿es suficiente este número para conocer el impacto de las salidas alternas en el proceso penal?

Con la información aportada (en el año 2023 se resolvieron 494 casos por mediación en Baja California Sur) no se puede conocer el impacto



porque no se cuenta con mayor información que nos permita hacer una comparativa, para ello, sería útil analizar también cuántas carpetas de investigación se abrieron y cuántas se canalizaron al área de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias (MASC) durante 2023. Con esta información, se podría comparar y calcular un porcentaje que refleje los casos resueltos por mediación en sede ministerial sobre las carpetas de investigación abiertas. Esto permitiría obtener un panorama más amplio y contextualizado, en el que el indicador requiere de dos variables: el número de carpetas de investigación abiertas y los casos resueltos por mediación.

De esta forma, los resultados pueden ser analizados y contrastados, brindando un panorama más completo para emitir opiniones fundamentadas.

Los números son datos necesarios que deben reportarse; sin embargo, no son un medio confiable ni objetivo para evaluar el desempeño. Es evidente que un número necesita un contexto, es decir, un punto con el cual se pueda comparar a fin de determinar y tener bases suficientes para emitir una opinión. Este punto de comparación lo dan los indicadores ya que, al representar la relación de dos o más variables permiten realizar un análisis de los resultados alcanzados.

ES

una medida que evalúa el desempeño, calidad o resultados de un proceso o actividad específica, proporcionando contexto y permitiendo comparaciones. Estos permiten analizar y contrastar resultados al relacionar al menos dos variables, lo que es esencial para realizar evaluaciones fundamentadas y obtener una visión más completa de los avances en un proceso determinado.

UN INDICADOR

NO ES

un dato aislado, que carece de significado sin un punto de referencia.



CAPÍTULO 2: TIPOS DE INDICADORES

Ahora que conocemos que es y que no es un indicador, es momento de describir los tipos de indicadores que hay. Al hablar de indicadores, podemos observar que existen distintos tipos, los cuales se clasifican de acuerdo a la información que se busque obtener. A continuación, se enlistan y ejemplifican cada uno de ellos.

1

CUANTITATIVOS

Indicadores numéricos que reflejan una medida directa.

Ejemplo:

- Porcentaje de carpetas de investigación derivadas de delitos contra el patrimonio.
- Porcentaje de sentencias absolutorias
- Porcentaje de casos vinculados a proceso.

2

CUALITATIVOS

Indicadores que reflejan percepciones o evaluaciones subjetivas.

Ejemplo:

- Porcentaje de la población que considera al sistema de justicia penal eficiente.

3

DE PROCESO O RESULTADO

Característica específica, observable y medible que puede ser usada para mostrar los cambios y progresos que está haciendo un programa hacia un logro de un resultado específico.

Ejemplo:

- Promedio de tiempo en el que se resuelve una carpeta de investigación en los MASC.
- Promedio de tiempo en el que se resuelve una carpeta de investigación en juicio oral.



4

DE EFICACIA

Los indicadores de eficacia miden el grado del cumplimiento del objetivo establecido, es decir, dan evidencia sobre el grado en que se están alcanzando los objetivos descritos.

Ejemplo:

- Porcentaje de carpetas de investigación que se acogieron a un acuerdo reparatorio.

5

DE EFICIENCIA

Los indicadores de eficiencia miden la relación entre el logro del programa y los recursos utilizados para su cumplimiento. Estos indicadores cuantifican lo que cuesta alcanzar el objetivo planteado, sin limitarlo a recursos económicos; también abarca los recursos humanos y materiales que el programa emplea para cumplir el objetivo específico.

Ejemplo:

- Promedio de tiempo en el que se llevó a cabo la investigación en las carpetas de investigación que se resolvió el sí ejercicio de la acción penal.

Es viable aclarar que un indicador puede encuadrar en dos tipos de indicadores, de acuerdo a sus características y los fines del mismo. Por lo que es recomendable que los responsables de su construcción analicen y determinen cuales les proporcionan la información que les permitan medir los aspectos de objetivo.





CAPÍTULO 3: FÓRMULAS DE CÁLCULO PARA INDICADORES

Para definir los indicadores, es necesario conocer los métodos de cálculo que existen para los mismos, las cuales deben ser seleccionadas de acuerdo a los fines que se busque medir; estos métodos de cálculo deben de tomarse en cuenta al momento de elegir los indicadores y las variables.

A continuación, se presenta una breve descripción de los métodos de cálculo que más se utilizan en el seguimiento de un indicador.

1. PORCENTAJE

Es la porción de una variable respecto de otra, y representa una cantidad dada como una fracción en cien partes que representa un todo. A continuación, en la figura 1 se ejemplifica un indicador de porcentaje.



Figura 1. Ejemplo de un indicador con método de cálculo en porcentaje.

En la figura se puede observar que el número de carpetas de investigación recibidas en el año (22,846) es un todo, entre el número de carpetas de investigación derivadas de delitos contra el patrimonio (9,869) x100, da como resultado el 43.19 %, es decir, que el 43.19 % de las carpetas recibidas corresponden a delitos contra el patrimonio.



2. TASA DE VARIACIÓN

Una tasa de variación es la forma de expresar un cambio relativo en el tiempo; es el cociente de dos observaciones de una misma variable en diferentes periodos. En la figura 2 se puede observar un ejemplo.

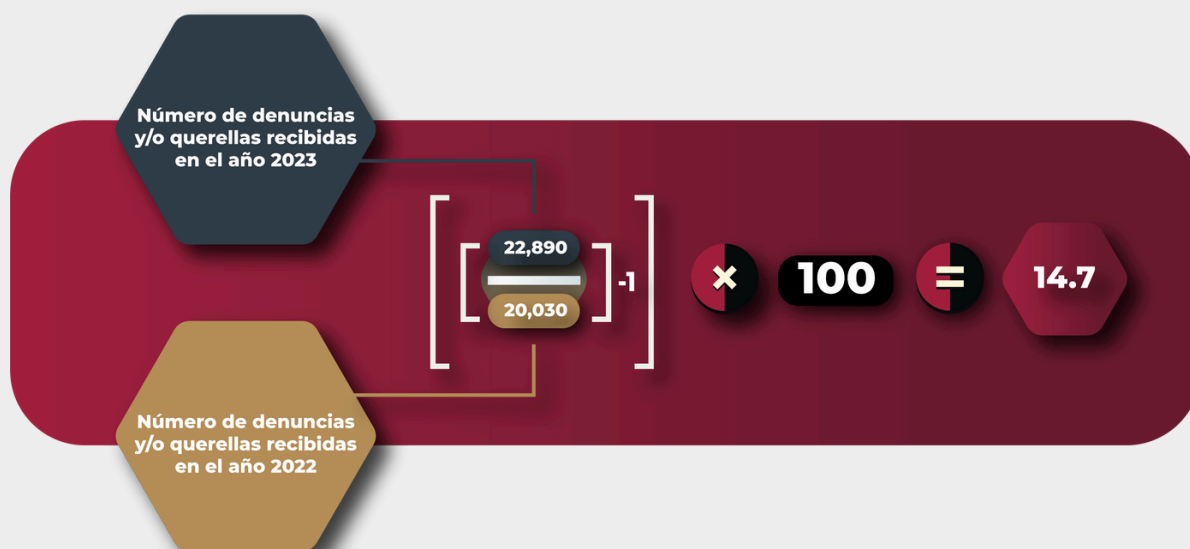


Figura 2. Ejemplo de un indicador con método de cálculo de tasa de variación.

A través de este ejemplo se puede observar que ambas variables cuentan con el mismo dato, sin embargo, son en diferentes periodos, que en este supuesto es por años, dando como resultado que, en el año 2023, aumento 14.7 puntos las denuncias y/o querellas recibidas.



3. RAZÓN/PROMEDIO

La razón es el cociente entre dos variables cualesquiera en un cierto periodo y es la forma de expresar un tanto de unidades del numerador por cada unidad del denominador. El promedio es una particularidad de la razón y se representa como la suma finita de un conjunto de valores dividida entre el número de sumandos. En la figura 3 se ejemplifica el indicador.

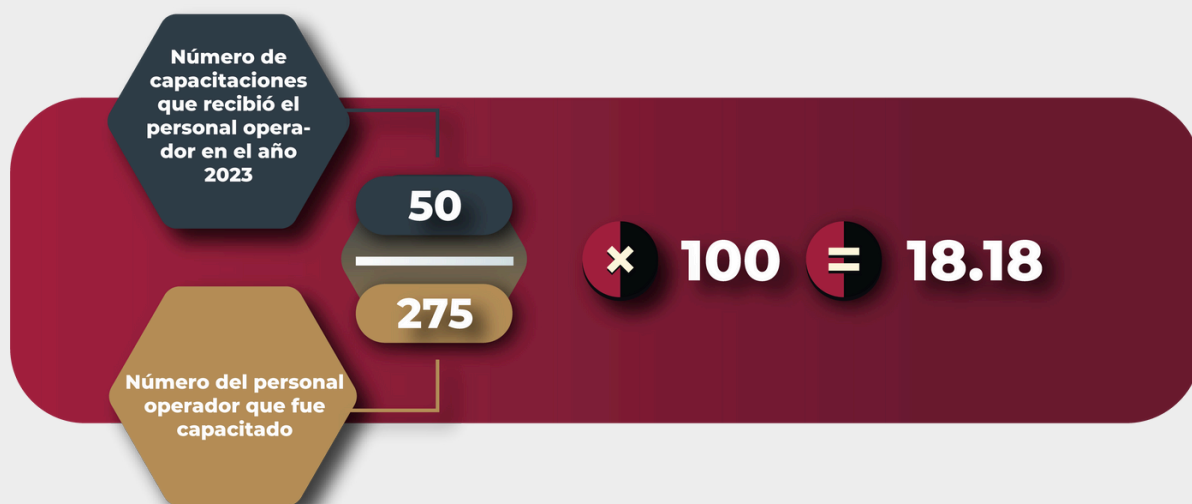


Figura 3. Ejemplo de un indicador con método de cálculo de promedio.

En este ejemplo, se puede observar el promedio de capacitaciones que recibieron el personal operador, siendo la variable 1 el número de capacitaciones que recibió el personal operador en el año 2023 entre el número de personal operador capacitado por 100, se obtiene como resultado que cada operador en el año 2023 recibió un promedio de 18.18 capacitaciones.





CAPÍTULO 4: PASOS PARA LA CREACIÓN DE INDICADORES

Los indicadores no sólo son un medio para que la sociedad tenga conocimiento de los logros en el sistema de justicia penal; también son una herramienta que facilita el análisis y la toma de decisiones respecto a los resultados que se tienen. Por ello, deben brindar la información que se considere relevante sobre la gestión y los procesos que en él se desarrollan. En ese contexto, para poder crear un indicador, es recomendable que se sigan los siguientes cinco pasos:



1

Validación y Prueba de Indicadores

El primer paso para la creación de un indicador es identificar los objetivos, debiendo ser establecidos de manera clara en cuanto a lo que pretenden lograr y según su prioridad.

- Para establecer objetivos claros es necesario determinar de manera sencilla y precisa qué aspectos del sistema de justicia penal se quiere medir. Los objetivos deben estar alineados con las metas generales del sistema, como mejorar la eficiencia, garantizar la protección los derechos de las víctimas y personas imputadas, entre otras.
- Para priorizar objetivos se deben considerar según su importancia y relevancia, dado que no todos los aspectos pueden ser medidos a la vez.

2

Diseño de Indicadores

Las personas responsables del diseño de los indicadores deberán decidir los aspectos más importantes a medir, así como la información que refleja mejor la gestión y los logros del sistema. Para su construcción debemos considerar los siguientes aspectos:

- **Mapeo del proceso penal:** Se deberá desarrollar un mapeo de las etapas del sistema de justicia penal, mismo que servirá para tener identificados los procedimientos en cada etapa del sistema.
- **Definición Precisa:** Se requiere definir cada indicador de manera clara y precisa, asegurando que sea medible y relevante para el objetivo.



- **Especificación de Fórmulas:** En los casos que se trate de un indicador cuantitativo, debemos definir la fórmula matemática que se utilizará para calcularlo (promedio, porcentaje o tasa de variación).
- **Frecuencia de Recopilación:** Al diseñar un indicador es recomendable especificar la frecuencia con la que se recopilarán los datos para asegurar un monitoreo continuo, dependiendo de las necesidades de información (mensual, trimestral, anual).
- **Matriz de indicadores:** Debemos elaborar la matriz de indicadores en la que se plasmará la información. Se sugiere que la matriz cuente cuando menos, con los datos correspondientes a indicadores, objetivos, variables, resultados y observaciones.
- **Establecimiento de Límites y Referencias:** Es necesario definir qué valores de los indicadores representan un buen o mal desempeño. Estos pueden basarse en estándares nacionales, históricos, o comparaciones internacionales.

3

Selección de Variables Relevantes

El siguiente paso en la creación de un indicador, es realizar la selección de las variables que son de interés, para esto, debemos considerar lo siguiente:

- **Identificación de Variables:** Se deben establecer las variables que están directamente relacionadas con los objetivos establecidos. Por ejemplo, si el objetivo es conocer el porcentaje de vinculaciones a proceso, se requiere información relacionada al número de casos que llegaron a una audiencia de vinculación y el número de casos vinculados a proceso.
- **Consulta con Expertos:** Ya que se tienen seleccionadas las variables, es recomendable analizarlas en conjunto con personas expertas y partes interesadas para asegurar que sean apropiadas y completas.
- **Definición de la autoridad que proporcionará la información:** Es indispensable definir a que autoridad se le solicitará la información que se requiere en cada variable, esto deberá realizarse conforme a las funciones específicas de cada una.

4

Validación y Prueba de Indicadores

Una vez identificados y aprobados los indicadores, es recomendable realizar sondeos que nos permitan evaluar su funcionalidad antes de ser implementados, para ello es oportuno considerar lo siguiente:

- **Realizar una prueba Piloto:** Antes de implementar los indicadores a gran escala, es conveniente realizar pruebas piloto para evaluar su funcionalidad y relevancia.
- **Revisión y Ajuste:** Una vez obtenidos los resultados de la prueba piloto, debemos realizar los ajustes que se consideren necesarios en los indicadores para mejorar su precisión o aplicabilidad.

5

Medios para la Generación de Indicadores

Para generar los indicadores, es esencial definir el medio a través del cual se realizará la solicitud de la información y procesamiento de datos. Estos medios pueden ser:

- Solicitud de información mediante oficio dirigido a la institución operadora que cuenta con los datos requeridos, así como el procesamiento de la información por medio de una base de datos.
- Recopilación de información a través de un sistema informático especial para los indicadores.

CAPÍTULO 5: IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES

Los indicadores son herramientas que nos permiten realizar el monitoreo y la evaluación de los resultados del sistema de justicia penal; la información que nos brindan es necesaria no sólo para emitir una valoración sobre el desempeño del sistema, sino que, además facilita a las operadoras detectar cuáles son las áreas de oportunidad que se deben atender. Por ello, una vez construidos debemos de considerar una serie de actividades para lograr su implementación, las cuales se mencionan a continuación:

1



ACUERDOS INTERINSTITUCIONALES

Es conveniente dar a conocer a las instituciones operadoras los indicadores que se implementaran, esto nos dará la posibilidad de generar los acuerdos interinstitucionales que resulten necesarios para establecer las bases sobre la recopilación de datos, manejo de la información y resultados de los mismos.





2

RECOPILACIÓN DE DATOS

Solicitud de datos: Debemos realizar la solicitud de información a las instituciones operadoras, según sean los datos que se necesiten y a través del medio que se haya determinado. Recordemos que estos medios los visualizamos en el punto 5 del capítulo 4 de este manual.

Seguimiento a la respuesta: Para lograr una correcta implementación de los indicadores, es oportuno dar seguimiento de manera constante a la solicitud de información que realizamos, hasta su obtención. Así mismo, verificar que los datos compartidos sean los que se solicitaron.



3



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Análisis de Tendencias: Es oportuno examinar las tendencias a lo largo del tiempo para identificar patrones o cambios significativos.

Comparación: Debemos comparar los resultados de los indicadores con los límites y referencias establecidos para evaluar el desempeño, así como la información pública sobre el sistema de justicia penal.





REPORTE DE RESULTADOS

Formato de Reporte: Para realizar el reporte de los resultados, se requiere definir el formato que se va a utilizar, dicho formato puede incluir tablas, gráficos, y resúmenes ejecutivos.

Comunicación a las partes interesadas: Debemos asegurarnos que los resultados obtenidos se comuniquen de manera efectiva a todas las instituciones operadoras, ya que como se ha mencionado anteriormente, la información que nos brindan los indicadores facilita a las operadoras detectar cuáles son las áreas de oportunidad que se deben atender.



4

5



MONITOREO Y MEJORA CONTINUA

Revisión Periódica: Se sugiere establecer un calendario de actividades con el objetivo de revisar y actualizar los indicadores, así como los métodos de medición.

Adaptación a Cambios: No debemos olvidar que, el sistema de justicia penal constantemente está sufriendo cambios como nuevas leyes, políticas, o tecnologías, por lo que, debemos asegurarnos que los indicadores que construimos se adapten a todos estos cambios.

Retroalimentación: Un método de ayuda es recoger y utilizar retroalimentación de las y los usuarios de los indicadores, ya que nos servirá para mejorar su relevancia y aplicabilidad.

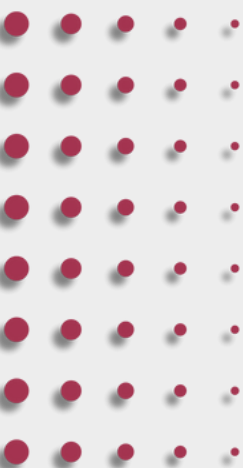


CONCLUSIONES

Los resultados del sistema de justicia penal tienen un impacto en la percepción pública, ya sea de forma positiva o negativa. Por esta razón, es necesario disponer de información sobre el desempeño de cada una de las áreas e instituciones que la conforman. Dicha información debe mostrar tanto los logros alcanzados en la gestión y servicios que se otorgan a la ciudadanía, así como las áreas de mejora.

De esta forma, se tiene un panorama claro y transparente de la eficacia con que se ejecutan los servicios del sistema; asimismo, se crean herramientas para la toma de decisiones que conduzcan a la mejora en su operación. El contar con indicadores de resultados significa disponer de información útil que enriquezca el análisis para la formulación de estas estrategias de mejora.

Como hemos visto a lo largo de este documento, el establecimiento de indicadores sienta las bases para un monitoreo adecuado y contribuye a una toma de decisiones más oportuna, ya que, ayudan a dar un seguimiento adecuado en la ejecución y resultados del sistema, lo que aportará a lograr su consolidación.





REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. Manual para el diseño y la construcción de Indicadores. Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México. México DF: CONEVAL, 2013.

Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito. Manual de instrucciones para la evaluación de la justicia penal. Nueva York, 2010.