Esta revista forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
http://www.juridicas.unam.mx/ https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv https://revistas-colaboracion.juridicas.unam.mx/



# VICISITUDES DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA UNIDAD DE MEDIDAS CAUTELARES EN EL ESTADO DE QUERÉTARO Y RETOS FUTUROS

Perla Azucena RAMÍREZ RAMOS*

**SUMARIO:** Introducción; **I.** Implementación gradual; **II.** Origen; **III.** Equipo de Implementación; **IV.** Implicaciones del personal policial dentro de la UMECA; **V.** Metodología; **VI.** Interacción con Jueces, Ministerios Públicos, Defensores; **V.** Ganancia secundaria; **VI.** Retos futuros; Conclusión

**Resumen**

Compartir las experiencias que ha generado la implementación de las Unidades de Medidas Cautelares y Suspensión Condicional del proceso en el País resulta enriquecedor tanto para retomar aciertos que pueden replicarse, como para prever situaciones que aunque parezcan sencillas pueden cambiar o complicar el curso de lo planeado.

En el artículo que a continuación está escrito, encontrarán una breve descripción de algunos sucesos prósperos y adversos por los que atravesó la UMECA Querétaro durante su creación y que hoy en día se recuerdan con gran admiración, esperando tengan un significado positivo en aquellos que apenas emprenden el camino y sea una herramienta para fomentar el adecuado estudio, uso y difusión de la metodología de los Servicios Previos al Juicio.

**Conceptos clave**

Sistema Penal Acusatorio, Medidas Cautelares, Servicios Previos al Juicio, Implementación, Querétaro, Presunción de Inocencia.

---

* Licenciatura en *Psicología Clínica* por la Universidad Autónoma de Querétaro. Es formadora de formadores en Servicios Previos al Juicio por la USAID. Acreditada en cursos referentes al Sistema Penal: Juicios Orales y Proceso Penal Acusatorio, impartido por el Instituto Nacional de Ciencias Penales en México, Nuevo Sistema de Justicia Penal para Mandos impartido por el Instituto de Capacitación y Estudios de Seguridad del estado de Querétaro. Profesionalmente ha desempeñado cargos como Coordinadora Distrital de Medidas Cautelares, Miembro implementador de la UMECA Querétaro, Encargada de Equipo de Implementación de la UMECA Querétaro, Encargada de mejora continua, intervención en crisis e instructora en el C4 de la Secretaría de Seguridad Ciudadana del estado de Querétaro, Psicóloga de emergencias e instructora en Protección Civil del estado de Querétaro. Actualmente es consultora independiente, colaboradora del programa PROJUST "Promoviendo la Justicia" de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).



DR © 2016. Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal
http://www.poderjudicialcdmx.gob.mx/

Esta revista forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
http://www.juridicas.unam.mx/ https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv https://revistas-colaboracion.juridicas.unam.mx/



**Introducción**

Derivado de las reformas a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, mediante el decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 18 de junio del año 2008, específicamente a los artículos16 al 22; las fracciones XXI y XXIII del artículo 73; la fracción VII del artículo 115 y la fracción XIII del apartado B del artículo 123, en el cual hay una modificación al Sistema de Justicia Penal y seguridad pública en México, así como, la publicación del 05 de marzo del 2014 del decreto por el que se expide el *Código Nacional de Procedimientos Penales*, es que se hace necesario que el estado de Querétaro lleve a cabo la conformación de dos figuras contempladas en el Código citado, la policía procesal y la autoridad de supervisión de medidas cautelares y suspensión condicional del proceso.

Con particularidades que fortalecieron e impulsaron buenas prácticas, así como con obstáculos, creados dentro de la misma institución incluso, es que se inició esta consigna actual de la Secretaría de Seguridad Ciudadana.

**I. Implementación gradual**

El estado de Querétaro cuenta con 18 municipios que se encuentran divididos en cinco distritos judiciales, por lo que la implementación del Sistema de Justicia Penal Acusatorio ha sido progresiva. Los plazos establecidos en la publicación del día 29 de marzo del 2014 en el periódico oficial del gobierno del estado de Querétaro fueron los siguientes:

Primer gradualidad, el 31 de marzo de 2014 entró en vigencia en los distritos judiciales de San Juan del Río, que comprende los Municipios de San Juan del Río, Tequisquiapan y Pedro Escobedo; y Amealco de Bonfil, integrado por los Municipios de Amealco de Bonfil y Huimilpan.

Segunda gradualidad, el 29 de septiembre de 2014 se inició en los distritos judiciales de Cadereyta de Montes, que comprende los Municipios de Cadereyta de Montes, Ezequiel Montes y San Joaquín; Tolimán, que abarca los Municipios de Tolimán, Colón y Peñamiller; y Jalpan de Serra, que está integrado por los Municipios de Jalpan de Serra, Pinal de Amoles, Landa de Matamoros y Arroyo Seco.

Tercer gradualidad: El 30 de marzo de 2015 entraría en vigencia en el distrito judicial de Querétaro, que comprende los Municipios de Querétaro, El Marqués y Corregidora.

Actualmente, al mes de enero de 2016, se han cubierto la primera y segunda gradualidad, contemplando así el 83% de la totalidad del territorio estatal. Por lo que ve a los municipios restantes, que son tres de los que cuentan con mayor población en el Estado, hubo dos momentos importantes que cambiaron el rumbo que se había previsto.

Una vez implementado el porcentaje mencionado, la Comisión



DR © 2016. Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal
http://www.poderjudicialcdmx.gob.mx/

Esta revista forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
http://www.juridicas.unam.mx/ https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv https://revistas-colaboracion.juridicas.unam.mx/



para la Implementación de la Reforma Penal y la Modernización de la Justicia en el estado de Querétaro, en lo sucesivo CEI, sesionó en varias ocasiones; en una de las cuales se expusieron las dificultades para concluir dentro de los plazos fijados algunas de las obras proyectadas para el fin ya citado. En consecuencia se realiza un nuevo ejercicio de análisis financiero para cumplir con la implementación de la tercer gradualidad generando un resultado de prorrogar la fecha de la entrada en vigor del nuevo sistema de enjuiciamiento del distrito judicial de Querétaro para el 1° de septiembre del 2015.

Las derivaciones del ejercicio en mérito, contemplaron una disminución tangible en el número de plazas para personal considerado para el inicio de actividades, así como impacto en el recurso de operación, equipamiento, tecnología, infraestructura y capacitación; que argumentaron la no viabilidad del cumplimiento de actividades para el 30 de marzo del 2015.

Con fecha 7 de agosto de 2015 se publica en el supra citado medio de difusión oficial «La Sombra de Arteaga» que se revisó nuevamente el avance en las obras proyectadas, así como la información ya obtenida anteriormente concluyendo imposibilidad material para cumplir con el término antes convenido. Es de esta manera como se le confiere al CEI la facultad de que determine, previa reunión, el momento en que se hayan superado las dificultades técnicas y materiales y señale la fecha de inicio del Nuevo Sistema de Justicia Penal Acusatorio y entrada en vigor del *Código Nacional de Procedimientos Penales* para el distrito judicial de Querétaro, de acuerdo con los lineamientos de comunicación ahí establecidos y sin que la fecha exceda del 18 de junio del 2016.

*«Una vez implementado el porcentaje mencionado, la Comisión para la Implementación de la Reforma Penal y la Modernización de la Justicia en el estado de Querétaro, en lo sucesivo CEI, sesionó en varias ocasiones; en una de las cuales se expusieron las dificultades para concluir dentro de los plazos fijados algunas de las obras proyectadas para el fin ya citado. En consecuencia se realiza un nuevo ejercicio de análisis financiero para cumplir con la implementación de la tercer gradualidad generando un resultado de prorrogar la fecha de la entrada en vigor del nuevo sistema de enjuiciamiento del distrito judicial de Querétaro para el 1° de septiembre del 2015.»*



DR © 2016. Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal
http://www.poderjudicialcdmx.gob.mx/

Esta revista forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
http://www.juridicas.unam.mx/ https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv https://revistas-colaboracion.juridicas.unam.mx/



**II. Origen**

En el año 2014 con un mes y medio de cercanía a la fecha estipulada para el inicio del nuevo sistema en los distritos judiciales de San Juan de Río y Amealco, se decide atribuir a la Secretaría de Seguridad Ciudadana, SSC, las actividades referentes a medidas cautelares, la supervisión de las mismas y coordinación de la policía procesal.

La Secretaría de Seguridad Ciudadana se encuentra ubicada en la zona Sur de la capital del estado de Querétaro, a 5.3 km del centro de la ciudad. Es en este lugar donde se constituye la primera oficina y se activan los engranajes a través de la coordinación jurídica de la SSC como enlace de la Reforma Penal, asimismo se comisiona un coordinador, policía estatal y abogado de profesión, para la implementación de la nueva autoridad.

Al tiempo que se trabajaba en la construcción sustancial de la autoridad de supervisión de medidas cautelares y suspensión condicional del proceso y la organización de la Policía Procesal[1], se trabajaba en la gestión y conformación de las oficinas de los dos distritos Judiciales donde comenzaría la operación que incluía una reingeniería en la SSC.

La primera estrategia consistió en formar un grupo de personas que trabajaran en la SSC y que pudiera desarrollar la nueva oficina, desde dos aspectos, metodológico y administrativo, tomando en cuenta que en aquel momento no se contaban con los recursos necesarios para construir una nueva oficina ni para la contratación de personal.

Este primer grupo integrado es denominado de implementación, que en un principio incluía al coordinador general. Para éste fueron invitados policías estatales que tuvieran estudios profesionales, por lo que se reunió un equipo interdisciplinario con abogados, psicólogos, criminólogos, sociólogos, administradores y licenciados e ingenieros en informática, conformando un total de 19 policías profesionistas y una sola persona civil, también profesionista.

Como todo lo desconocido, la incertidumbre y la duda, cuando se encauza positivamente puede desembocar en búsqueda de conocimiento y crecimiento personal. La Unidad de Medidas Cautelares Querétaro representó un reto teórico al no existir documentación mexicana suficiente como antesala para la creación y desarrollo de la misma.

Se comenzó a trabajar de forma autodidacta con bibliografía de otros países de Latinoamérica y un único manual de implementación al alcance sobre México.

[1] La Policía Procesal perteneció a la UMECA Querétaro hasta el mes de junio del año 2015, donde pasó a formar parte de la Dirección de Policía Estatal.



DR © 2016. Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal
http://www.poderjudicialcdmx.gob.mx/

Esta revista forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
http://www.juridicas.unam.mx/ https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv https://revistas-colaboracion.juridicas.unam.mx/



El equipo de implementación tuvo un desafío sumamente complejo al tener que estudiar e inferir a través del contenido del *Código Nacional de Procedimientos Penales* y del conocimiento de los abogados en derecho penal, la naturaleza, el fin y propósito, los alcances y las limitaciones de la oficina que estaba cimentando.

En dos semanas se lograron trabajos divididos en cinco áreas:

1. Administración de recursos materiales y humanos;
2. Evaluación de riesgos procesales;
3. Supervisión de medidas cautelares y suspensión condicional del proceso;
4. Jurídica, y
5. Policía procesal.

En este periodo surgen los primeros formatos para operación, los primeros manuales de procedimientos, bases de datos y se construyó un programa de capacitación que prepararía a los elementos que operarían como evaluadores, verificadores, supervisores, coordinadores distritales y policías procesales. De igual forma se generó la logística administrativa de transporte, adquisición de bienes, horarios del personal, etc.

Las siguientes dos semanas a la preparación y previas a la primer etapa del Sistema en el Estado se convocaron a los operadores, a quienes se les capacitó y entrenó, en el caso de la Policía Procesal, para las dos primeras coordinaciones distritales.

**III. Equipo de Implementación**

Una vez arrancada la primer fase, algunos de los miembros del Equipo de Implementación, al que nos referiremos como EI, ocuparon puestos operativos en las dos nuevas oficinas, de esta forma en el EI disminuyeron sus integrantes y se planteó un nuevo esquema, ya que ahora era un componente de la Coordinación General, que a su vez contaba con otro componente de apoyo administrativo y logístico. Ambos siempre conectados e interdependientes. No hubo tema administrativo o teórico que no debiese solucionarse desde estos dos equipos, aún con la estructura y apoyo del personal de la Secretaría de Seguridad Ciudadana. Ante esto, gran parte del equipo se vio obligado a ampliar sus conocimientos en ámbitos inexplorados con anterioridad.

El grupo que permaneció bajo este nombre (EI) es una pieza fundamental en la implementación y el seguimiento de la oficina que adoptó el nombre de UMECA, Unidad de Medidas Cautelares, Querétaro, —atendiendo a que el nombre ya generaba por sí mismo cierta identidad con los servicios, al ser la UMECA Morelos la primer unidad en su tipo, aunque



DR © 2016. Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal
http://www.poderjudicialcdmx.gob.mx/

Esta revista forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
http://www.juridicas.unam.mx/ https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv https://revistas-colaboracion.juridicas.unam.mx/



especializada en adolescentes— no solo fue responsable de los instrumentos que permitieron arrancar operaciones, sino que fungió como un soporte para los coordinadores distritales y los operadores en el que se podían plantear dudas e inquietudes referentes a la operación diaria.

La revisión, interpretación y discusión del *Código Nacional de Procedimientos Penales* era una actividad cotidiana, los instrumentos de evaluación y supervisión eran modificados constantemente según las observaciones que se recibían de los operadores, cada Reporte de Opinión Técnica era revisado o discutido con alguno o todos los miembros del grupo, al igual que las actividades de supervisión.

La Coordinación general siempre pendiente y participante del desarrollo del trabajo que generaba el equipo de implementación se encargó de la parte administrativa, logística, de recursos humanos, de presupuesto, recursos materiales, tecnología, entre otros.

Todo lo anterior permitió dos cosas dentro de la oficina, por una parte incertidumbre y cambios muy constantes que causaban desequilibrio en evaluadores, verificadores[2], supervisores y coordinadores distritales y por otra, al mismo tiempo, seguridad de que había un aparato de estudio dedicado exclusivamente a mejorar las actividades de la Unidad, con el único propósito de cumplir, desde sus deberes, con las metas de la implementación del Nuevo Sistema de Justicia Penal.

En definitiva, el contar con personal que no estuvo inmerso en la operación diaria hizo la diferencia, coadyuvó a la documentación de procesos, formatos de registro, instrumentos, perfiles de puesto, bases de datos, entre otros. Así como en la participación directa en procesos de licitación de *software*, tecnología de brazaletes electrónicos o lectores biométricos, que requerían un enlace directo con la forma de operar.

De igual forma permitió que dicho equipo recibiera capacitación con la idea de replicarla a los compañeros

Más adelante a este equipo se adhirieron las actividades de control y revisión de actividades, así como de control estadístico, surgiendo así la figura del analista de información, que al encargarse de tener bases de datos actualizadas cubría con las obligaciones marcadas por el *Código Nacional de Procedimientos Penales* para la UMECA.

## IV. Implicaciones del personal policial dentro de la UMECA

Después de la premura de implementación, es menester hablar del haber incorporado elementos

[2] La figura del verificador fue contemplada al inicio de operaciones, actualmente ya no existe en la Unidad.



DR © 2016. Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal
http://www.poderjudicialcdmx.gob.mx/

Esta revista forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
http://www.juridicas.unam.mx/ https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv https://revistas-colaboracion.juridicas.unam.mx/



policiales en la operación de la UMECA, no se puede hablar de Querétaro sin retomar la polémica que causó esta situación.

De estos elementos se seleccionaron a quienes conformarían la Unidad; esta decisión no fue el todo aceptada por los demás operadores del sistema, de inicio parecía lógica la confusión de cómo un servidor dedicado a realizar detenciones ahora se encontraba emitiendo reportes de opinión donde había elementos —ajenos al evaluador de riesgos— que sugerían la libertad de una persona durante su proceso o tratando como inocente a quien fuera detenido o detenida.

Los policías, apoyados por los estudios de derecho, psicología, criminología o sociología, fueron capaces de adoptar paulatinamente la esencia de la Unidad, de entender una nueva figura en el proceso penal y de perfeccionar las técnicas de evaluación de riesgos y supervisión de medidas cautelares y suspensión condicional del proceso.

Así cuando los tiempos presupuestales y administrativos permitieron la generación de plazas, el personal que se fue especializando abandonó su carrera policial para dedicarse de lleno a la coordinación, evaluación o supervisión, el personal policial que permaneció siguió apoyando arduamente todas las actividades.

El perfil del policía dentro de la Unidad representó una visión enriquecedora, permitió postergar la generación y documentación de protocolos básicos de seguridad, ganando tiempo para otros temas prioritarios en el momento de la implementación, por ejemplo.

La suspicacia y la "intuición policial", lejos de ser un obstáculo que generara una visión de túnel hacia la presunta culpabilidad de los entrevistados o imputados, pudo ser transformada y educada para generar empatía con los usuarios y para aportar mejoras a los procesos y procedimientos de la Unidad.

No obstante, es importante no generalizar en que el perfil del policía es el perfil ideal para la Unidad, más allá de considerar requisitos para un puesto deben tomarse en cuenta competencias, que son muy distintas entre un evaluador que debe cumplir objetivos en corto tiempo de horas y un supervisor que debe gestionar el tiempo de meses.

Algunos aspectos que intervienen negativamente son la inflexión de horarios y en algunos casos, excesivos medios de control y disciplina del personal, que no se adecuan a la naturaleza de los servicios de la Unidad y que provocan un desgaste acelerado de las facultades cognitivas y emocionales de los operadores.

## V. Metodología

Los primeros resultados de la Unidad y productos entregados a las partes, así como los primeros controles de



DR © 2016. Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal
http://www.poderjudicialcdmx.gob.mx/

Esta revista forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
http://www.juridicas.unam.mx/ https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv https://revistas-colaboracion.juridicas.unam.mx/



supervisión de usuarios o los mecanismos de registro y control de datos no fueron del todo acertados, más con las adecuaciones persistentes se fueron aproximando al ideal de los resultados que debe emitir una oficina de este tipo.

*«La suspicacia y la "intuición policial", lejos de ser un obstáculo que generara una visión de túnel hacia la presunta culpabilidad de los entrevistados o imputados, pudo ser transformada y educada para generar empatía con los usuarios y para aportar mejoras a los procesos y procedimientos de la Unidad.*

*No obstante, es importante no generalizar en que el perfil del policía es el perfil ideal para la Unidad, más allá de considerar requisitos para un puesto deben tomarse en cuenta competencias, que son muy distintas entre un evaluador que debe cumplir objetivos en corto tiempo de horas y un supervisor que debe gestionar el tiempo de meses.»*

Fue hasta que la Unidad recibió asesoría de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) que se adopta cabalmente la metodología de los Servicios Previos al Juicio. La USAID a través de *Management Systems International* (MSI) conoció la forma en que se estaba trabajando en la Unidad de Querétaro y al percatarse de que la oficina ya se encontraba implementada y funcionando, genera un vínculo para fortalecimiento.

Los Servicios Previos al Juicio surgen a raíz de observar desigualdades en el sistema de Fianzas en Estados Unidos, algunos estudios realizados en la mitad del siglo XX mostraron que la decisión de otorgar fianza solo se basaba en la prueba de la policía o en las recomendaciones del fiscal. También, identificaron que las personas en prisión preventiva eran mayoritariamente pobres, y había mayor probabilidad de que recibieran condenas más severas si no podían pagar la fianza.

En 1961 se estableció un programa piloto en Nueva York (*Manhattan Bail Project*), con el fin de proporcionar información al juez que le permitiera decretar la libertad sin fianza. En este, se realizaba entrevistas a los imputados y una evaluación de riesgos. El resultado permitió comprobar que aquellas personas cuyos casos habían sido evaluados por el programa y a los que el juez les había otorgado libertad



DR © 2016. Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal
http://www.poderjudicialcdmx.gob.mx/

Esta revista forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
http://www.juridicas.unam.mx/ https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv https://revistas-colaboracion.juridicas.unam.mx/



bajo palabra, tenían la misma probabilidad de regresar al juicio que aquellas personas que pagaban su fianza[3].

Los Servicios Previos al Juicio es una metodología de trabajo especializada, que cuenta con dos componentes: la evaluación de riesgos procesales y la supervisión de obligaciones procesales en libertad, mediante los cuales se analizan aspectos sociales de las personas para coadyuvar con información relevante y de calidad que pueda ser utilizada en audiencia por las partes y así, incidir en el uso y seguimiento adecuado de las Medidas Cautelares.

Es a partir del conocimiento compartido y las asesorías recibidas que comienza a ser un eje rector la búsqueda de equilibrio entre la seguridad comunitaria y la presunción de inocencia.

Si un operador no es capaz de interiorizar, aprender y aprehender los principios de presunción de inocencia, proporcionalidad, imparcialidad, confidencialidad, obligatoriedad, dignidad, subsidiariedad, objetividad, inter-institucionalidad y legalidad, no posee herramientas para ejecutar los procesos de evaluación o supervisión ni para resolver imprevistos propios de la tarea que desempeña.

El cambio fue sustantivo al brindarle al operador un hilo conductor, lo embistió de seguridad, de interés por su desempeño y lo más importante, le permitió conocer la relevancia y transcendencia de lo que producía. De esta forma era capaz de explicar a cualquiera de las partes, ya fuera Ministerio Público o Defensa la relevancia de la información que presentaba y así dejar en claro que estaba brindando recursos que ellos podían explotar en audiencia.

*«Los Servicios Previos al Juicio es una metodología de trabajo especializada, que cuenta con dos componentes: la evaluación de riesgos procesales y la supervisión de obligaciones procesales en libertad, mediante los cuales se analizan aspectos sociales de las personas para coadyuvar con información relevante y de calidad que pueda ser utilizada en audiencia por las partes y así, incidir en el uso y seguimiento adecuado de las Medidas Cautelares.»*

[3] CENTRO DE ESTUDIOS DE JUSTICIA DE LAS AMÉRICAS, *Manual de Servicios de Antelación al Juicio*, CEJA, Santiago, Chile 2011, p. 17.



DR © 2016. Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal
http://www.poderjudicialcdmx.gob.mx/

Esta revista forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
http://www.juridicas.unam.mx/ https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv https://revistas-colaboracion.juridicas.unam.mx/



**VI. Interacción con Jueces, Ministerios Públicos, Defensores.**

Al ser una pieza nueva que llega a insertarse en el sistema penal requiere de paciencia y creatividad para soportar las miradas de aquellos que ya son piezas soldadas del viejo sistema, paciencia, para comprender y descubrir que ninguna Unidad en el país nació siendo experta y que a pesar del acompañamiento que puedan tener, todo es perfectible y el conocimiento no se agota. Creatividad para resolver los nuevos casos que se presentan día a día y de los cuales no hay antecedente suficiente que nos guíe para resolverlos.

No es fácil salir de la comodidad de las prácticas tan arraigadas como referirse a alguien participante en un proceso penal como imputado, presunto responsable, ciudadano y atreverse a llamarle por su nombre, atreverse a verlo como persona y no como sujeto. Implica un cambio de paradigmas legales, intelectuales y personales, porque no es lo mismo juzgar mediante escritos a un personaje, que sentarse frente a frente a juzgar a una persona, con nombre, familia e historia.

Los jueces ya no solo recibían retroalimentación por parte de defensores sobre cómo sus decisiones atravesaban la vida de sus representados, ahora una nueva autoridad les presentaba otro panorama de cómo atravesaban también una estrategia de supervisión que requiere de lógica, análisis sustantivo de actores, de riesgos procesales y vínculos comunitarios y sociales, embestido del principio de proporcionalidad.

La brecha entre el estado actual y el estado ideal se va disminuyendo también con empatía, yo, Juez, cuido que las medidas o condiciones impuestas sean proporcionales, pero a la par procuro generar condiciones para que el otro eslabón del sistema de justicia penal pueda cumplir su labor. De lo contrario, no coadyuvo con los propósitos más básicos de la reforma en materia penal, el salto de un sistema con un juez ausente a un sistema con un juez presente y activo.

Al menos en la implementación de la primera y segunda gradualidad el romper el mito de los jueces como inalcanzables, la cercanía y el interés demostrado por su parte hacia la Unidad, derivó en acuerdos enriquecedores para la población. Situación nada distinta con Ministerios Públicos y Defensores, en el mismo marco de respeto recíproco, cada actor visibilizó la necesidad de aprender de las funciones y procesos del otro.

Cuando las mesas de diálogo trascienden más allá del egoísmo y el protagonismo, favorecen a perfeccionar el sistema, son un estímulo para que cada participante del proceso busque las mejores prácticas, en parte porque explora la conexión que tiene su quehacer con el de los demás.



DR © 2016. Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal
http://www.poderjudicialcdmx.gob.mx/

Esta revista forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
http://www.juridicas.unam.mx/ https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv https://revistas-colaboracion.juridicas.unam.mx/



El aclarar la posición y utilidad de la Unidad de Medidas Cautelares en Querétaro ante los tres sujetos del procedimiento mencionados no fue fácil y requirió de un proceso de legitimación y adquisición de confianza en el trabajo y compromiso de directivos y operadores.

**V. Ganancia secundaria**

Para el Estado, la creación de la Unidad y el surgimiento de una demanda de atención en adicciones, psicología y otros temas similares, propició una oportunidad importante de continuidad e inclusión de la población en programas de prevención y atención que brindaban diversas instituciones de gobierno, como la Secretaría de Salud a través del Consejo Estatal Contra las Adicciones o la atención psicológica en los hospitales generales.

El curso natural de las supervisiones obligó a la UMECA Querétaro a crear lazos de colaboración con otras instituciones. Si bien, el propósito o fin último de las medidas cautelares o de las condiciones de la suspensión condicional del proceso no es la asistencia social, se presentaron oportunidades valiosas de mostrar a los usuarios alternativas de atención a sus situaciones particulares que trastocan su bienestar.

En general, los servicios fueron bien recibidos por los usuarios y los vínculos de colaboración sólidos interinstitucionales son un elemento que favorece al cumplimiento de las obligaciones procesales y a sus fines.

*«Al ser una pieza nueva que llega a insertarse en el sistema penal requiere de paciencia y creatividad para soportar las miradas de aquellos que ya son piezas soldadas del viejo sistema, paciencia, para comprender y descubrir que ninguna Unidad en el país nació siendo experta y que a pesar del acompañamiento que puedan tener, todo es perfectible y el conocimiento no se agota. Creatividad para resolver los nuevos casos que se presentan día a día y de los cuales no hay antecedente suficiente que nos guíe para resolverlos.»*

**VI. Retos futuros**

Querétaro recientemente atravesó por un cambio de administración, así que el verdadero reto es la continuidad.

La continuidad no es sencilla de adoptar y no debe confundirse con inamovilidad. Se trata de que independientemente de quien se encuentre al mando, sus integrantes decidan reflexionar sobre el camino recorrido, sean capaces de detectar los aciertos para preservarlos y con posterioridad innovarlos y ser



DR © 2016. Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal
http://www.poderjudicialcdmx.gob.mx/

Esta revista forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
http://www.juridicas.unam.mx/ https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv https://revistas-colaboracion.juridicas.unam.mx/



pacientes con las áreas de oportunidad, para que se permitan evaluar el panorama completo y ubicar soluciones en 360° que se implementen mediante una adecuada gestión del cambio.

En otro aspecto, es un desafío desprenderse de las prácticas policiales que específicamente para una Unidad de este tipo no son adecuadas y atreverse a comprender que una de las condiciones principales que permiten la adecuada operación de un programa o servicio es el compromiso que los operadores hayan adoptado hacia los fines buscados, son los lazos hacia su labor que los motivan a la entrega de buenos resultados.

Por último, el reto más importante es aprender de la experiencia de las gradualidades ya implementadas para realizar una planeación realista y acorde a las necesidades de la capital del Estado y de los Municipios pertenecientes al mismo distrito judicial para concluir con la implementación del Nuevo Sistema de Justicia Penal Acusatorio y así brindar a la población un servicio de justicia digno.

**Conclusión**

La manera en que se conforma, esta Unidad en especial, permitió conocer la reforma en todos sus ámbitos, no solo hojeando el Nuevo Código de Procedimientos Penales, en los argumentos de un litigante en audiencia, en la resolución de una sentencia o en el papel de la UMECA, fue una radiografía al aparato completo, en sus aspectos administrativo, ideológico, presupuestal, político y personal.

A pesar de que el camino recorrido en estos casi dos años en la UMECA Querétaro ha sido muy basto en cuanto al estudio del derecho penal, no se compara con lo que cada miembro de la unidad tuvo que asimilar en cuanto a la presunción de inocencia y los derechos humanos y como externar ese conocimiento que atraviesa tus actitudes cuando entrevistas a una persona y no a un detenido, cuando vigilas o supervisas a un señor o señora y no a un delincuente.

*«La manera en que se conforma, esta Unidad en especial, permitió conocer la reforma en todos sus ámbitos, no solo hojeando el Nuevo Código de Procedimientos Penales, en los argumentos de un litigante en audiencia, en la resolución de una sentencia o en el papel de la UMECA, fue una radiografía al aparato completo, en sus aspectos administrativo, ideológico, presupuestal, político y personal.»*



DR © 2016. Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal
http://www.poderjudicialcdmx.gob.mx/

Esta revista forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
http://www.juridicas.unam.mx/ https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv https://revistas-colaboracion.juridicas.unam.mx/



## Fuentes consultadas

### Bibliografía

CENTRO DE ESTUDIOS DE JUSTICIA DE LAS AMÉRICAS, *Manual de Servicios de Antelación al Juicio*, CEJA, Santiago, Chile 2011.

### Legislación Nacional

Ley que reforma diversas disposiciones del Decreto por el que la Quincuagésima Séptima Legislatura del estado de Querétaro, declara que en la legislación local ha quedado incorporado el Sistema Procesal Penal Acusatorio y declara el inicio de vigencia del *Código Nacional de Procedimientos Penales*; la Ley Orgánica del Poder Judicial del estado de Querétaro; la Ley Orgánica de la Procuraduría General de Justicia del estado de Querétaro; y la Ley de Defensoría Pública y Asistencia Jurídica del estado de Querétaro. Periódico Oficial del Gobierno del estado de Querétaro, Santiago de Querétaro, Querétaro, 07 de agosto de 2015.

Ley que reforma diversas disposiciones del Decreto por el que la Quincuagésima Séptima Legislatura del Estado de Querétaro, declara que en la legislación local ha quedado incorporado el Sistema Procesal Penal Acusatorio y declara el inicio de vigencia del Código Nacional de Procedimientos Penales; la Ley Orgánica del Poder Judicial del estado de Querétaro, la Ley Orgánica de la Procuraduría General de Justicia del estado de Querétaro; y la Ley de Defensoría Pública y Asistencia Jurídica del estado de Querétaro, Periódico Oficial del Gobierno del estado de Querétaro, Santiago de Querétaro, Querétaro, 27 de marzo de 2015.

Decreto por el que la Quincuagésima Séptima Legislatura del estado de Querétaro, declara que en la legislación local ha quedado incorporado el Sistema Procesal Penal Acusatorio y declara el inicio de vigencia del *Código Nacional de Procedimientos Penales*, Periódico Oficial del Gobierno del estado de Querétaro, Santiago de Querétaro, Querétaro, 29 de marzo de 2014.

Acuerdo mediante el cual se crea la Comisión para la Implementación de la Reforma Penal y la Modernización de la Justicia en el estado de Querétaro, Periódico Oficial del Gobierno del estado de Querétaro, Santiago de Querétaro, Querétaro, 23 de junio de 2010.



DR © 2016. Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal
http://www.poderjudicialcdmx.gob.mx/