

II. LOS AVANCES A PARTIR DE 2004

1. Visión

Ante el derrumbe de muchas estructuras formales —“la Era de la Informalidad”, dicen algunos académicos— y ante el embate de la globalización, México está obligado a reinventarse para ser un país cada vez más competitivo en la comunidad internacional. Esto —hay que decirlo— reclama una procuración de justicia eficaz. La vigencia ha atizado el interés por la capacitación de policías, jueces y fiscales. En este último caso, los avances son claros.

Hasta 2004, en el nivel federal, cualquier persona que pretendía convertirse en agente del Ministerio Público, debía tomar un curso de inducción de dos a seis meses. En este lapso, resultaba difícil formar abogados capaces de *probar los hechos ante un tribunal* que es lo que, a fin de cuentas, significa perseguir el delito o “procurar justicia”. Sobra decir que algunas procuradurías estatales no implementan cursos de formación inicial y que basta con que los aspirantes cubran algunos requisitos documentales —presentar un título y cédula profesional— para que sean designados agentes del Ministerio Público y enviados, sin mas trámite, a una agencia.

Los argumentos que se esgrimían para apoyar esa formación inicial de un par de meses eran de lo más variado. El más recurrente era que quienes aspiraban a ser agentes del Ministerio Pú-

blico ya eran abogados; que no tenía sentido volver a enseñarles lo que debieron haber aprendido en las aulas universitarias.

Pero la realidad echaba abajo el argumento: los planes y programas de estudio universitarios no profundizan en las áreas teóricas del conocimiento que un agente del Ministerio Público debe conocer, pues se limitan a temas como la teoría del delito, los delitos en particular y el proceso penal.⁸ Los exámenes de selección arrojaban resultados pobres. Los aspirantes, con frecuencia, no distinguían entre un delito del fuero común y otro del fuero federal. Sus conocimientos sobre amparo, por otra parte, se limitaban a los aspectos generales, sin conocer las particularidades del amparo penal. En cuanto al marco jurídico internacional sus conocimientos eran escasos.⁹

A partir de septiembre de 2004, para llegar a ser agente del Ministerio Público de la Federación, después de pasar por un procedimiento de selección que implica un examen de cultura general aplicado por el Centro Nacional de Evaluación (CENEVAL), un examen de conocimientos técnico jurídicos básicos, una entrevista y una evaluación psicométrica aplicados por el INACIPE, así como cinco pruebas practicadas por el Centro de Desarrollo Humano de la Procuraduría General de la República (polígrafo, evaluación médica, examen toxicológico, estudio de entorno social y situación patrimonial, y examen psicológico), hay que cursar una Maestría en Procuración de Justicia Federal la cual es impartida, a encargo de la Procuraduría General de la República, por el INACIPE.

La formación inicial de futuros agentes del Ministerio Público mediante estudios de maestría, implica dos años, divididos en

⁸ Cfr. planes y programas de estudio de derecho penal aprobados por la UNAM.

⁹ Cfr. página web del INACIPE, www.inacipe.gob.mx.

cuatro semestres escolares. En total, los alumnos estudian 1120 horas clase en 20 meses, más 480 horas de prácticas profesionales que efectúan en las instalaciones de la Procuraduría General de la República.

Si bien el plan de estudios de esta maestría —que se incluye en el anexo I— no puede dejar de considerar la ambigüedad de las disposiciones constitucionales, se ha ido adaptando a los cambios de hecho que se han producido en México. Sin desafiar la prescripción del artículo 21 constitucional, a medida que se fortalezcan las instituciones nacionales, algunas etapas de la investigación de un delito han ido quedando en manos de la policía mientras que el seguimiento ante los tribunales se ha ido concentrando en el Ministerio Público.

El plan y programa de estudios de la Maestría en Procuración de Justicia Federal han buscado equilibrar la formación tradicional de un abogado penalista en temas como la teoría del delito, el derecho penal, el derecho procesal penal y el amparo penal, con otras materias que pretenden desarrollar en los aspirantes destrezas y habilidades que van más allá de la teoría jurídica. Los alumnos estudian, por ejemplo, argumentación jurídica, comunicación oral y escrita, redacción, debate, computación, informática jurídica, metodología de la investigación científica, psicología social y literatura policíaca. Esta última, con el propósito de despertar su imaginación como una herramienta más en la construcción de sus casos.¹⁰

Por otra parte, han sido de enorme valor los diálogos con los protagonistas del sistema de justicia penal que los alumnos

¹⁰ El tema de Literatura policíaca fue adaptado de los cursos de *Leadership Through Literature*, que ofrecen diversas escuelas de negocios. Entre ellas, la *Business School* de la Universidad de Harvard. Un texto revelador al respecto se publicó en la *Harvard Business Review*, edición en español, de marzo, 2006, pp. 46-57.

sostienen semanalmente. Para tal efecto, han visitado las aulas del INACIPE ministros de la Corte, jueces y magistrados federales, presidentes de tribunales, procuradores, abogados postulantes y connotados académicos. Además, los alumnos estudian desde ahora los principios básicos del sistema acusatorio y efectúan simulaciones de juicios orales, adelantándose a los desafíos que ya se perfilan con la reforma constitucional.

A los anteriores temas habría que agregar actividades complementarias en su formación, derivadas de la extensa oferta de educación continua del INACIPE, entre las que se encuentran los cursos sabatinos, mesas redondas, congresos nacionales e internacionales, por citar algunas.

Son estas disciplinas las que pueden proporcionar el marco teórico y práctico para que un agente del Ministerio Público pueda probar los hechos ante un tribunal.

2. *Resistencias*

El programa de capacitación mediante los estudios de Maestría de dos años ha encontrado resistencias, todas ellas comprensibles. La primera tiene que ver con la cantidad. Antes de 2004, mediante los cursos de formación inicial que, como hemos mencionado, tenían una duración de unos cuantos meses, era posible egresar el número de agentes del Ministerio Público que pedían ocupar las plazas presupuestales autorizadas, cada año, por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

De los cursos que tenían una duración inferior a seis meses, por ejemplo, egresaron 271 alumnos en 2001; 467 en 2002, y 201 en 2003. En contraste, la primera generación de la maestría que ingresó en 2004 y egresó en 2006 tuvo 38 alumnos, mientras que la segunda, correspondiente a 2005-2007, contó con

59 egresados.¹¹ Esto repercute en la asignación de las plazas presupuestales que la Secretaría de Hacienda designa, anualmente, para ser ocupadas por agentes del Ministerio Público, ante las vacantes motivadas por renunciaciones, remociones resultantes de procedimientos administrativos —o penales— y jubilaciones.

La consecuencia de esta disminución en los egresos de alumnos es el aumento en las designaciones especiales. Sólo en 2007 fueron contratados, por designación especial, 383 nuevos agentes del Ministerio Público, mientras sólo 59 provenían del INACIPE. Esto significa que 75% de quienes ingresaron como agentes del Ministerio Público de la Federación no tuvieron, ese año, una capacitación inicial para su desempeño.¹²

Para enfrentar este problema, en 2008 se lanzó una convocatoria para cursar una Especialidad en Función Ministerial, que se desarrolla en seis meses, más un mes de prácticas profesionales. A diferencia de los programas anteriores a 2004, sin embargo, esta especialidad contempla una carga horaria exhaustiva: deben cursarse 730 horas clase que representan 65% de las 1120 horas clase, que conforman la Maestría en Procuración de Justicia.

No obstante, la diferencia es notoria en cuanto al desarrollo de las prácticas profesionales que los alumnos deben llevar al cabo en las instalaciones de la Procuraduría General de la República. Mientras los alumnos de la maestría cursan 480 horas en dos semestres escolares, los de la especialidad, tienen, únicamente, 90 horas de prácticas a lo largo de un mes.

Otra diferencia sustancial que puede advertirse al revisar el programa de estudios de esta especialidad, que se incluye en

¹¹ Cfr. página web del INACIPE, donde obran estos y otros de los datos que se manejan a lo largo del texto.

¹² Informe de Gestión de la Procuraduría General de la República, 2007.

el anexo II, es que se imparte con un enfoque eminentemente práctico, pues son numerosos los talleres de resolución de casos que conforman el programa. Los alumnos, además, cuentan con una beca mensual de 4 mil 100 pesos al mes, la cual les brinda un apoyo para dedicarse a sus estudios tiempo completo.¹³

La beca se asignó a partir de 2008 y, por el momento, únicamente han disfrutado de ella los alumnos de la Especialidad en Función Ministerial, en virtud de que la intensidad de sus estudios les impedía buscar un trabajo. Esta beca es de mayor utilidad para los alumnos que proceden de estados del interior de la República, quienes se ven obligados a buscar hospedaje y alimento lejos del apoyo que podrían recibir de familiares. A la larga, será conveniente explorar la posibilidad de incrementar el monto de las becas y, también, de asignarlas a quienes cursan la maestría.

En 2008, ante la coincidencia de la primera generación de la Especialidad en Función Ministerial que cuenta con 165 alumnos y del egreso de los que integran la tercera generación de la maestría, que son 55, se entregará a la Procuraduría General de la República el número de agentes del Ministerio Público de la Federación y suficiente para ocupar las plazas que, al efecto, autorizó la Secretaría de Hacienda.

La otra resistencia que ha hallado la maestría dirigida a los futuros fiscales de Estado está relacionada con la calidad. Algunas voces han exigido que se abandone el enfoque académico. “¿De qué sirven expertos en teoría del delito que no saben *armar* una averiguación previa?”, protestan algunos servidores públicos que se han formado sobre la marcha y han ido

¹³ En el *Diario Oficial* del 12 de julio de 2008 se publican los *Lineamientos para el otorgamiento de becas a los candidatos que se encuentran cursando los estudios de formación y capacitación inicial*.

conociendo las estructuras constitucionales y legales por medio de los casos que les ha tocado enfrentar. Exigen una aproximación “práctica”. Curiosamente, en el ámbito del litigio, la práctica exige un sólido conocimiento teórico. A menos, claro, que por “práctica” se entienda saber cuándo perder un expediente o intuir cuándo hay que recibir dinero de alguna de las partes involucradas para que haga o se deje de hacer algo.

3. *Entre la teoría y la práctica*

Lo que es cierto es que la experiencia en cualquier campo —vaya obviedad— no la proporcionan las aulas sino el trabajo de todos los días. La UNESCO ha repetido, hasta el cansancio, que ningún proceso educativo tiene sentido fuera de la práctica.¹⁴ Esto, sin embargo, no significa que pueda prescindirse de las bases teóricas. Particularmente, en un esquema en el que deben aprenderse destrezas para funcionar en un sistema legal mixto, donde el expediente, el registro, la cita correcta de un artículo o una jurisprudencia son esenciales. *Hay que privilegiar la teoría*, al menos dentro de las aulas, con la intención, claro, de vincularla lo más pronto posible al “mundo real”. “La naturaleza misma de lo normativo”, escribe Jorge WITKER en su ya clásico *Metodología de la enseñanza del derecho*, “ha impedido que los actuales desarrollos de las ciencias exactas le sean

¹⁴ Aunque la bibliografía al respecto es inagotable, vale la pena consultar los trabajos de Ángela LITTLE sobre la materia. En el artículo “Aprender a trabajar es mejor que instruir y emplear”, publicado en la revista trimestral *Perspectivas*, UNESCO, núm. 57, 1986, la académica británica hace un lúcido análisis sobre los vínculos que existen entre educación y trabajo. Concluye aseverando que “la aplicación de lo aprendido es más importante que el aprendizaje mismo”.

aplicables y, en consecuencia, los avances en materia de lógica y epistemología jurídica han sido escasos”.¹⁵

Si esta visión la trasladamos al derecho penal, donde la teoría define elementos tan relevantes como la *culpa*, la teoría adquiere inevitable supremacía sobre “la práctica”. A la hora de enfrentarse a un defensor bien preparado, no basta probar que un sujeto disparó un arma de fuego: es necesario probar —y en esto la doctrina es decisiva— que quiso hacerlo para privar de la vida a su víctima.

En asuntos de procuración de justicia, no puede concebirse una práctica eficaz sin sólidos fundamentos teóricos. No se puede demostrar una *legítima defensa* si, antes, no se ha comprendido el concepto de *antijuridicidad*. ¿Cómo aducir *dolo*, si no se sabe lo que éste significa? El elemento subjetivo del tipo es el que constituye la columna vertebral de cualquier sistema penal donde se otorgue importancia a la culpabilidad. Los abogados defensores que tienen éxito al librar a sus clientes de una condena, lo consiguen a partir de conceptos “teóricos”.

Durante un proceso judicial, los descalabros del Ministerio Público se sufren, principalmente, porque no se vinculan las pruebas con el marco jurídico, cierto, pero —sobre todo— porque el elemento subjetivo del tipo penal queda en el aire: “Muy bien, lo hizo, pero ¿quiso hacerlo?”. ¿Dónde empieza lo *doloso* y dónde termina lo *culposo*? Y esto, por cierto, no implica formularios que haya que llenar, sino la comprensión del problema, así como la posibilidad de llevar al juez de la mano hacia el punto de vista que se sostiene, acompañándolo de las pruebas adecuadas. Es inconcebible, por tanto, una capacita-

¹⁵ Witker, Jorge, *Metodología de la enseñanza del derecho*, Bogotá, Temis, 1987, p. 167. El libro, por cierto, acaba de ser reeditado en México (Porrúa, 2008).

ción que sólo se concentre en aspectos “prácticos”.¹⁶ Dentro del actual proceso penal mexicano, no existe una práctica sin teoría.

Esto, desde luego, no significa que se desdeñe la necesidad de obtener resultados. Sin ellos, la formación teórica pierde sentido. Cada asignatura del programa de capacitación que se desarrolla en el INACIPE está impartida por profesionistas que, a su formación académica, añan su experiencia en el foro, el juzgado o el tribunal.¹⁷ A todos ellos se les solicita que hagan énfasis en los resultados que debe esperar —y conseguir— un fiscal que lleva un caso ante los tribunales; que acudan a ejemplos; que inviten a sus propias clases a protagonistas de los hechos; que analicen —guardando la intimidad en los casos que así sea necesario— las evidencias originales.

4. Selección de alumnos

Otra dificultad inherente a la capacitación es el proceso de selección de los alumnos. Por razones sociales y económicas, a las que nos hemos referido de forma somera, ser policía o agente del Ministerio Público no fue, durante años, una opción atractiva para los jóvenes mejor preparados. Así, buen número de los aspirantes a convertirse en agentes del Ministerio Público —aunque cada vez menos gracias a los exámenes previos—, carecían de las destrezas elementales que se esperaban en un profesionista. En ocasiones, ni siquiera eran capaces de descifrar el significado de un texto o de expresar, mediante la

¹⁶ Sobre este tema, *cfr.* OJEDA BOHÓRQUEZ, Ricardo, “Los cuatro errores más frecuentes de los agentes del Ministerio Público”, *Iter Criminis*, México, segunda época, núm. 1, 2001.

¹⁷ *Cfr.* Instituto Nacional de Ciencias Penales 2008, cuaderno editado por el INACIPE, donde se destaca el perfil y vocación de maestros e investigadores.

palabra escrita, lo que pretendían sostener. Esto está vinculado con todo el sistema educativo, de acuerdo, pero es un obstáculo que hay que librar.

En tal encomienda, la Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República, ha constituido un obstáculo.¹⁸ Exige, para empezar, tres años de experiencia a partir de la expedición del título profesional a los aspirantes a convertirse en agentes del Ministerio Público. Esto provoca que sólo se interesen en ser agentes del Ministerio Público aquellos hombres y mujeres con menos flexibilidad a la hora de aprender. Muchos de ellos se han desempeñado en actividades no relacionadas con el derecho y, frecuentemente, han olvidado muchos de los conocimientos que habían adquirido. Por paradójico que parezca, mientras menos experiencia tengan los alumnos de nuevo ingreso, más fácil resulta formar su criterio y proporcionarles las herramientas básicas de su futura labor.

Si el Congreso de la Unión decide reformar esta disposición, resultará más sencillo reclutar a jóvenes mejor preparados y más dispuestos: a los recién egresados de las universidades. Por ello, desde el 2001 el INACIPE ha participado en las más prestigiadas ferias universitarias del empleo, con el propósito de promover como una opción vocacional llegar a ser agente del Ministerio Público de la Federación. No obstante, a pesar de que se promueva entre los jóvenes universitarios la procuración de justicia federal como una opción vocacional, poco podrá avanzarse si no tienen la posibilidad fáctica de serlo en cuanto concluyan sus estudios.

Los candidatos suelen carecer, asimismo, de visión, entusiasmo, deseos de superar un reto... La mejor preparación académica no puede garantizar que los agentes del Ministerio Público sigan los casos hasta el final y se comprometan con la

¹⁸ Si bien existe un proyecto de reforma, al momento de escribirse este texto, no había sido aún aprobado por el Congreso de la Unión.

encomienda que se les han hecho. De aquí que, una vez seleccionados los alumnos, también se invite a los maestros a fortalecer la actitud emprendedora que debe distinguir a todo agente del Ministerio Público.¹⁹

Uno de los principales desafíos del proceso de capacitación, por ende, consistirá en reclutar, cada día, más personas mejor preparadas y más ambiciosas. Los mejores programas y los mejores profesores no pueden hacer gran cosa con un material humano desmotivado. La más amplia visión gubernamental sucumbirá ante personas que vean una opción profesional no como un camino para desarrollarse y dar lo mejor de sí mismos sino como lo único que les quedó por elegir, dada su capacidad para aspirar a posiciones más atractivas.

5. *El plan de estudios*

Partiendo de lo que se tiene —y en ocasiones, hay que decirlo, el capital humano es muy valioso— el plan de estudios de la Maestría en Procuración de Justicia que se ha diseñado a nivel federal no se limita a los conocimientos técnicos que se mencionan en el anexo I. En el currículum se ha incluido un taller sobre liderazgo que permite a los alumnos entender la necesidad de ir más allá del artículo, de la fracción o del párrafo de un código. Valores como honestidad, entereza y valentía, deben ser incentivados. Un fiscal sin confianza en sí mismo, sin la capacidad de dirigirse a un juez o a un defensor con respeto, pero de manera firme, está condenado a fracasar, por muy sólidos que

¹⁹ Al respecto, *cfr.* “¿Estamos capacitando adecuadamente a nuestros agentes del Ministerio Público?”, *Iter Criminis*, México, segunda época, octubre 2004-marzo 2005.

sean sus conocimientos. El actual plan de estudios dé fe que esto ha sido considerado.

Lo mismo habría que decir de la imaginación. Por ello, al lado de un riguroso programa de Derecho Penal, Derecho Procesal, Averiguación Previa, Derechos Humanos y Amparo, el INACIPE ha incluido talleres sobre literatura policíaca. “Una pérdida de tiempo”, han señalado algunos críticos. Pero, a la manera de algunas universidades anglosajonas, que estudian casos y escenarios ficticios para, luego, aplicar su enfoque en la realidad, la idea de este taller es que los alumnos se pregunten qué habrían hecho ellos en lugar de tal juez o de tal fiscal, que aparece en la literatura clásica: ¿fue justa la pena exigida? ¿Se condujo con destreza el acusador? ¿Qué le habrían recomendado después de que obtuvo tales resultados en el juicio? El taller es sólo un pretexto para obligar a los estudiantes a razonar, a confrontar sus valores, a ampliar sus miras.

En este orden de ideas, es interesante escuchar el concepto que tiene el director de la Escuela Nacional de la Magistratura de Francia: “Un Ministerio Público se recluta para toda la vida, por lo que debemos ser cuidadosos con su selección. Queremos evitar a los arrogantes, que basan su personalidad en su supuesta erudición. Buscamos gente que dude, que no tenga demasiadas certezas, que se cuestione, que sean críticos, que sepan que no hay verdades hechas, que quieran abrir su espíritu y cultura más allá del derecho”.²⁰ La literatura, como lo demuestran experiencias en otros países, da pie para que los alumnos se cuestionen a sí mismos de manera óptima.

Hay otros talleres menos ambiciosos pero igualmente significativos. Computación, por ejemplo. En el siglo XXI, es impensable que un agente del Ministerio Público pueda cumplir con su

²⁰ ROUX y VIZCAÍNO, *op. cit.*, nota 3, p. 117.

encomienda si carece de las destrezas que exige un mundo globalizado. Ya sea que, en verdad pretenda “investigar” o sólo vaya a demostrar los hechos ante un tribunal, debe entender —para así explicarlo al órgano jurisdiccional— cómo se detectó una operación de lavado de dinero, cómo se cruzó información o cómo cierta operación cibernética se convierte en una prueba que signifique la diferencia entre una sentencia condenatoria o una absolutoria. Los alumnos aprenden desde el uso de la computadora y los conceptos básicos sobre el *software* y el *hardware* mas comunes, hasta los conceptos más avanzados sobre cibercriminalidad, como las conductas del *fishing*, *cracking* o *spamming*, pasando, por supuesto, por las herramientas básicas de informática jurídica que les permiten utilizar las bases de datos de información y estadística.

6. La educación permanente

Ahora bien, la preparación y la formación deben afianzarse a través de un compromiso por parte de los subprocuradores, directores y delegados de las distintas áreas en que opera el Ministerio Público. Si los superiores pretenden que, una vez concluidos sus estudios, los jóvenes sean capaces de conducir, por sí mismos, *todas* las actuaciones, los resultados serán magros: tienen que orientarlos de forma permanente: motivarlos, transmitirles entusiasmo y sentido, garantizar que siempre estén al día. La capacitación de un fiscal —y esto es válido para un médico, un arquitecto o un piloto aviador— no concluye cuando concluyen sus cursos formales. Aquí, de nuevo, hay que preguntarnos por la relación entre teoría y práctica. La capacitación comienza una nueva etapa cuando los alumnos egresan y se incorporan a las filas de la procuración de justicia.

“No vienen lo suficientemente preparados”, suelen quejarse algunos mandos superiores que reciben una nueva generación de agentes del M. P., como si la capacitación de un fiscal sólo dependiera de la institución capacitadora. Esta cumple una parte, primordial, desde luego; la otra, no obstante, queda en manos de directores, delegados y subprocuradores. Es lo que la UNESCO impulsó con el rubro de *Educación No Formal* y que, a la fecha, se engloba en conceptos como *Educación Continua* o *Life Long Education*.²¹

La formación profesional es una tarea interminable y los mandos superiores deben velar para que se lleve a cabo con buen éxito. Esto supone, por parte de las instancias capacitadoras, concienciar a estos mandos superiores para que faciliten las condiciones en las que sus colaboradores garantizaran una adecuada educación continua. Si no existe una actualización permanente, difícilmente podrán esperarse mejores resultados de los agentes del Ministerio Público. El derecho y las prácticas cambian de forma constante y un buen jefe debe preocuparse por actualizar al personal bajo sus órdenes.

La oferta educativa del gobierno federal a este respecto está vinculada con la actuación de un Consejo de Profesionalización²² y de la Dirección General de Formación Profesional de la

²¹ El *Diccionario de las Ciencias de la Educación*, México, Aula, Santillana, 1997, define a la *Educación permanente* como el “proceso que busca la consecución de un desarrollo personal, social y profesional en el transcurso de la vida de los individuos... Es una respuesta a la sociedad contemporánea, donde el aprendizaje deliberado y consciente no puede circunscribirse a los años escolares”, p. 496. La OCDE, por su parte, ha establecido indicadores para evaluar el impacto de la *Educación Continua* y periódicamente publica un informe al respecto.

²² El Consejo de Profesionalización del Ministerio Público de la Federación se creó mediante el Acuerdo A/010/96, del Procurador General de la República. Éste fue publicado en el *Diario Oficial* del 16 de agosto de 1996. De

Procuraduría General de la República, que proponen y, en su caso, determinan prioridades. El INACIPE, por su parte, cada año desarrolla cursos de actualización que brinda a todos los estados de la República —el anexo IV muestra el calendario de 2008— así como a las diversas procuradurías y tribunales superiores de justicia de las entidades federativas y, naturalmente, a la Procuraduría General de la República. En opinión de los autores de este estudio, aún falta sensibilizar a algunas autoridades de las entidades federativas para comprometerlas más con los esfuerzos que implica la educación permanente.

7. Los estímulos profesionales

Los más ambiciosos programas de selección, el más afinado currículum, la mejor plantilla docente y los directores más competentes a la hora de motivar, sin embargo, tampoco darán resultados si el desarrollo de los agentes del Ministerio Público no se respalda con estímulos profesionales. Mientras un juez federal gane 140 mil pesos, un defensor público 70 mil y el mejor pagado de los agentes del Ministerio Público, 30 mil, el desequilibrio repercutirá, de forma negativa, en la procuración de justicia.²³

Desequilibrios similares se presentan, también, en los estados de la República. No obstante, en éstos, un agente del Ministerio Público suele ganar un 50% más que el defensor de oficio, mientras que los jueces llegan a percibir hasta un 100% más que los fiscales.

acuerdo con el artículo 41 de la Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República, entre sus facultades está: “normar, desarrollar y evaluar el Servicio de Carrera de Procuración de Justicia Federal, y establecer políticas y criterios generales para tal efecto”.

²³ Los datos están actualizados, en términos globales, hasta septiembre de 2008, según la información que proporciona el Poder Judicial de la Federación.

El riesgo más común de una buena capacitación que no vaya acompañada de estímulos económicos es que los egresados opten por prestar sus servicios fuera de las áreas de procuración de justicia. Hay, desde luego, otros más graves, como que los bien capacitados agentes del Gobierno, decidan unirse a grupos que estén fuera de la ley. La producción de un capital humano valioso involucra, en suma, distintos procesos y diversos actores. Cada uno debe cumplir con su parte para obtener resultados óptimos.

En países más desarrollados, la tendencia es el servicio de carrera: premiar la antigüedad, la preparación, la experiencia, el desempeño institucional y los resultados. En México, a pesar del trabajo incansable del Consejo de Profesionalización, aún no logra concretarse este servicio. Las razones no sólo son de carácter económico —¿vale la pena pagarle igual a un fiscal que a un juez?— sino, una vez más, de diseño institucional. Se carece de los instrumentos de evaluación, justamente por la evolución de la figura del Ministerio Público. Todo indica, no obstante, que se avanza hacia el servicio de carrera, así como al impulso de otros estímulos para los fiscales.

En estos momentos, pese a las insuficiencias ennumeradas, México cuenta con las estructuras básicas para seguir la línea de vanguardia, en materia de capacitación ministerial que se siguen en España, Francia, Alemania y la mayoría de los países desarrollados de la tradición jurídica romana-canónica. La pregunta inevitable ha sido: ¿son estas estructuras las que permitirán contar con un sistema de procuración de justicia eficaz? Lamentablemente, la respuesta es, una y otra vez, no.

Cuando el sistema penal fue diseñado —y aún durante muchos años— cumplió su cometido. Ante los vertiginosos cambios que se viven en el mundo globalizado; ante el surgimiento de diversos centros de poder y ante el auge de la tecnología,

ha quedado rebasado. El sistema acusatorio se antoja una respuesta más eficaz. No obstante, dicho sistema tendrá que erigirse sobre las bases del que existe. Ante las fuerzas políticas y los intereses de grupos judiciales y profesionales que ven amenazados sus intereses con la reforma, un proceso de reingeniería empresarial resultaría peligroso.²⁴ Todo esto, desde luego, afecta al proceso de capacitación de los fiscales.

²⁴ El término *reingeniería* fue acuñado por los autores norteamericanos Michael HAMMER y James CHAMPY. En su artículo *Reengineering Woork*, convertido más tarde en libro, sugieren reestructurar radicalmente los procesos de toda empresa que no esté dando los resultados para los cuales fue creada.