

CEEAD

Centro de Estudios sobre la Enseñanza
y el Aprendizaje del Derecho, A.C.



El Servicio Profesional de Carrera Ministerial

como una herramienta en la consolidación
del sistema de justicia penal

Reflexiones y propuestas a partir del proyecto
Certificación para la Justicia en México

Junio 2021



© El Servicio Profesional de Carrera como una herramienta en la consolidación del sistema de justicia penal

Reflexiones y propuestas a partir del proyecto
Certificación para la Justicia en México

Primera edición: 2021

ISBN: 978-607-99373-0-0

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, entre otros, siempre y cuando se brinde el reconocimiento a las y los autores, así como al CEEAD como fuente de información.

El formato documento digital y el resumen ejecutivo se encuentra disponible en www.cejume.mx para su descarga.

El CEEAD tiene la forma jurídica de una asociación civil y es donataria autorizada por el Servicio de Administración Tributaria (SAT).

Dirección:

Miguel Nieto 440 Sur, Colonia Centro Monterrey, N.L.
C. P. 64000

Teléfonos:

+52(81) 17661198 / +52(81) 20550628

Correo electrónico:

info@ceed.org.mx



www.ceed.org.mx



Centro de Estudios sobre la Enseñanza
y el Aprendizaje del **Derecho**, A.C.

Esta publicación es resultado del trabajo conjunto del equipo de investigación del Centro de Estudios sobre la Enseñanza y el Aprendizaje del Derecho, A.C. (CEEAD) y la colaboración de las instituciones de justicia y operadores que contribuyeron para generar la información que aquí se presenta.

Coordinación

Lila Zaire Flores Fernández

Equipo de investigación

Carla González Galván

Irais Monserrat Santillán Rosas

Lila Zaire Flores Fernández

María Camila Ducón Corzo

María Paula Omaña Tijerina

Martha Paola Fernández Lozano

Edición

Cynthia Pamela Ovalle Saldaña

Diseño editorial

Daniela Campos



Este proyecto fue posible gracias al subsidio otorgado por el Departamento de Estado de los Estados Unidos de América por conducto de la Oficina Internacional de Asuntos Antinarcóticos y Procuración de Justicia (INL). Su contenido es responsabilidad de las autoras y no representa necesariamente la postura del Departamento de Estado de los Estados Unidos de América.



A. Presentación

El presente estudio nace a partir de la implementación del proyecto Certificación para la Justicia en México (CEJUME), desarrollado por el Centro de Estudios sobre la Enseñanza y el Aprendizaje del Derecho, A.C. (CEEAD). El proyecto tiene como finalidad contribuir a la consolidación del sistema de justicia penal acusatorio (SJPA), mediante el fortalecimiento de los procesos de formación y profesionalización de las y los operadores del sistema. A través de este proyecto, se desarrolla un modelo de certificación de competencias profesionales para el ejercicio del cargo de agente de Ministerio Público. El modelo comprende la evaluación de conocimientos y de habilidades específicas para el cargo, con base en un perfil por competencias construido de manera colegiada.

Las instituciones que se han sumado a este proyecto han institucionalizado el proceso de certificación mediante la emisión de acuerdos por parte de sus titulares. Sin embargo, dichas instituciones están por definir el peso y valor que le darán a la certificación, más allá del reconocimiento y el certificado emitido. Es decir, es conveniente que la información obtenida a partir de los procesos de formación y evaluación sirva para el desarrollo de programas de capacitación, focalizados en las necesidades individuales e institucionales. Asimismo, es necesario asociar los procesos de certificación con las decisiones estratégicas que se toman al interior para la designación del personal en determinadas áreas que, por su relevancia o área prioritaria, requieran personas que hayan demostrado que cuentan con las competencias profesionales necesarias.

Este modelo de certificación, sus componentes de formación y evaluación, y sus resultados, presentan la oportunidad de incidir en los distintos subsistemas de un Servicio Profesional de Carrera ministerial. El Servicio Profesional de Carrera (SPC) sigue siendo una asignatura pendiente en las instituciones de procuración de justicia. Por lo tanto, este estudio pretende desarrollar herramientas y guías que sirvan a las instituciones de procuración de justicia para la toma de decisiones estratégicas en la gestión de los recursos humanos, mediante el uso eficiente de la información y los resultados de los procesos de certificación, de tal manera que tengan un impacto en el desempeño individual e institucional.



Este trabajo recupera el contexto actual del SJPA y la relación que guarda con la profesionalización y gestión de las personas que operan el sistema. Tiene como objetivos:



- I. Conocer el contexto del SPC en las instituciones de procuración de justicia locales a partir de un marco de referencia que nos permita identificar las oportunidades de mejora y consolidación.
- II. Identificar buenas prácticas en la gestión de personas en instituciones públicas, privadas e instituciones de procuración de justicia que sirvan de referente para el diseño y fortalecimiento del SPC.
- III. Generar herramientas y propuestas para la mejora del SPC al interior de las instituciones de procuración de justicia a partir del proyecto Certificación para la Justicia en México.

Por lo tanto, este trabajo pone la siguiente información a disposición de las instituciones de procuración y demás instituciones del SJPA, así como de la sociedad civil, academia y demás personas interesadas en el desarrollo de propuestas e iniciativas que contribuyan a la profesionalización y mejora de nuestras instituciones.



B. Siglas y Acrónimos

AMP	Agente del Ministerio Público
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CEEAD	Centro de Estudios sobre la Enseñanza y el Aprendizaje del Derecho
CEJUME	Certificación para la Justicia en México
CIDE	Centro de Investigación y Docencia Económicas
CNPJE	Censo Nacional de Procuración de Justicia Estatal
CIDH	Comisión Interamericana de Derechos Humanos
ENIGH	Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares
ENPOL	Encuesta Nacional de Población Privada de la Libertad
ENVIPE	Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública
FASP	Fondo de Aportaciones para la Seguridad Pública
FGR	Fiscalía General de la República
FRP	Factores de Riesgo Psicosociales
LGSNSP	Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública
LOFGR	Ley Orgánica de la Fiscalía General de la República
MET	Mecanismo de Evaluación y Transparencia
NOM	Norma Oficial Mexicana
PGR	Procuraduría General de la República
PPP	Política de Persecución Penal
PRP	Programa Rector de Profesionalización
RRL	Red de Representantes Locales
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OEMASC	Órgano Especializado en Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias
SESNSP	Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública
SJPA	Sistema de Justicia Penal Acusatorio
SPC	Servicio Profesional de Carrera



C. Contenido

1	Antecedentes	11
	1.1. Contexto del sistema de justicia penal	14
	1.2. Confianza de la ciudadanía en las instituciones de procuración de justicia	16
2	Marco de análisis del Servicio Profesional de Carrera	18
	2.1 Planeación	22
	2.2 Organización del trabajo	23
	2.3 Gestión del empleo	24
	2.4. Gestión del rendimiento	25
	2.5. Gestión de la compensación	26
	2.6 Gestión del desarrollo	28
	2.7. Gestión de las relaciones humanas y sociales	29
	2.8. Organización de la función de recursos humanos	30
3	Situación actual del Servicio Profesional de Carrera Ministerial	32
	3.1. Análisis normativo	33
	3.2. Percepción de las y los agentes de Ministerio Público	40
	3.3. Atracción y retención de talento con base en el análisis comparativo de sueldos y salarios	55
	3.4. Gestión de los recursos de capacitación	63
	3.5. Presupuesto para la capacitación	66



4	Recomendaciones para la construcción y consolidación de un servicio de carrera ministerial	74
	4.1. Recomendaciones en materia de planeación	75
	4.2. Recomendación en la organización del trabajo	78
	4.3. Recomendaciones de la gestión del empleo	79
	4.4. Recomendaciones de la gestión del rendimiento	88
	4.5. Recomendaciones de la gestión de la compensación	90
	4.6. Recomendaciones de la gestión del desarrollo	92
	4.7. Recomendaciones de la gestión de las relaciones sociales y humanas	99
	4.8. Recomendaciones de la organización de la función de recursos humanos	102
5	Bibliografía	104
6	Anexos	113
	Anexo I	114
	Anexo II	167



1

Antecedentes del Servicio Profesional de Carrera



La reforma constitucional de 2008 en materia de justicia penal ha significado transformaciones profundas en el sistema de procuración e impartición de justicia. La transición y el proceso de consolidación del SJPA ha seguido un camino ríspido, pues ha tenido que enfrentarse con resistencias políticas, económicas, organizacionales y culturales.

Las instituciones han realizado múltiples cambios que van desde la infraestructura hasta el equipamiento, pasando por tecnología, estructuras organizacionales, modelos de gestión y, particularmente, el desarrollo de las competencias profesionales de las personas responsables de su operación. El proceso de transición para las personas que operaban el sistema no solo significó el aprender nuevas reglas procesales. Los cambios normativos representaron una transformación profunda en las estructuras de trabajo y en las destrezas y actitudes necesarias para cumplir con un rol y responsabilidad que ahora contaba con mayor atención social que antes. Además, la reforma constitucional de 2011 en materia de derechos humanos vino a complementar el desarrollo de un sistema de justicia penal garantista, que ha significado para las y los operadores retos importantes en el entendimiento e interpretación de las normas, así como en sus obligaciones y los límites y controles que impone sobre su función; algunos de estos incompatibles con las prácticas a las que las instituciones y quienes las operan se encontraban acostumbradas.

Antes de la reforma constitucional, el sistema de procuración de justicia tenía pocos contrapesos. La falta de controles judiciales efectivos, la ausencia de una defensa técnica adecuada, así como la fe pública del Ministerio Público y el sistema de valoración probatorio, no favorecían que la investigación y persecución penal se realizara de manera estratégica, profesional y con calidad. Es decir, que cumpliera con los objetivos de esclarecer los hechos y garantizar el acceso a la justicia, respetando los derechos de las personas imputadas y las víctimas.

La falta de esquemas de priorización de casos y análisis estratégico de la información criminal hacía que el trabajo de investigación consistiera en la solicitud de un listado de diligencias basadas en un catálogo de delitos y en la información que proporcionaba la víctima. Estas dinámicas de trabajo y la ausencia de controles políticos y jurídicos en la actuación de las procuradurías no incentivaban el desarrollo de las capacidades de investigación criminal y la resolución de casos complejos (Magaloni, 2009).

Dichas características, normas, estructuras, pautas culturales, políticas explícitas o implícitas, procesos y prácticas generaron una cultura organizacional y profesional en las agencias del Ministerio Público. Estas determinaron la manera en la que se ejerce la función y los escasos incentivos por la profesionalización. Es por ello que la transición de un sistema a otro de manera efectiva no es posible sin el entendimiento y transformación de estas estructuras organizacionales y de las personas que forman parte de ellas. El sistema exige que las personas interioricen los principios del sistema de justicia penal y el compromiso por un mejor desempeño.

En los últimos años se han gestado cambios importantes en las instituciones de procuración de justicia. Se les ha dotado de autonomía constitucional, buscando la independencia en el ejercicio de sus funciones; es decir, en la investigación y persecución penal libre de injerencias del poder político. La autonomía en el ejercicio no se puede alcanzar si las personas que pertenecen a la institución no cuentan con una formación sólida y las condiciones que garanticen la estabilidad laboral. La consolidación del SJPA y la transformación institucional exigen que las estructuras organizacionales favorezcan la profesionalización, el compromiso ético y la responsabilidad profesional. Sin embargo, estos procesos de consolidación y transición se desarrollan sobre los cimientos de organizaciones con estructuras, procesos,



personas y una cultura organizacional que mantienen arraigadas las prácticas que se quieren erradicar.

La mayoría de las instituciones de procuración de justicia cuentan con servicios de carrera establecidos en la norma, pero pocas operan o cuentan con las estructuras y procesos que garanticen su adecuada operación (México Evalúa, 2018, pág. 48). Esto es preocupante porque transformar nuestras instituciones de seguridad y justicia requiere una apuesta al factor humano. El Servicio Profesional de Carrera constituye una piedra angular en la construcción de instituciones sólidas y eficientes.



Los sistemas de gestión del capital humano deben compatibilizar la eficiencia, eficacia y los resultados institucionales con el desarrollo profesional. Deben estar basados en el mérito, la capacitación, la evaluación del desempeño, el reconocimiento y estímulos, en condiciones que favorezcan el crecimiento y garanticen la estabilidad laboral.

Además, deben adoptar una perspectiva de derechos humanos para generar las condiciones de igualdad de oportunidades.

El desarrollo progresivo de competencias profesionales es un componente fundamental para mejorar el desempeño individual e institucional. Existen diversos esfuerzos de capacitación desde el gobierno federal, las propias instituciones locales, la sociedad civil y agencias de cooperación internacional. Muchos de estos programas no están diseñados con base en el análisis de las necesidades individuales e institucionales, pero son esfuerzos importantes orientados a homologar la capacitación y al desarrollo de competen-

cias profesionales. Sin embargo, la mayoría de las instituciones no cuentan con mecanismos adecuados que garanticen que las personas que operan el sistema cuentan con los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para cumplir con su función. Tampoco se han desarrollado programas individualizados de carrera que atiendan a las necesidades personales. Por lo tanto, los procesos de selección y promoción del personal operador no obedecen a evaluaciones objetivas de competencias profesionales y de desempeño.

Esto cobra mayor relevancia en un país como México, en el que para el ciclo académico 2020-2021 existen 2077 escuelas que ofrecen la licenciatura en derecho y donde el crecimiento de escuelas de derecho ha sido de dos nuevas escuelas de derecho cada semana (CEEAD, 2021). Este crecimiento no está asociado a un aumento en la calidad de la formación. En México, no existe ningún requisito adicional para el ejercicio de la profesión. En consecuencia, para acceder al cargo de agente de Ministerio Público es necesario contar con el título de la licenciatura en derecho, tomar el curso de formación inicial establecido en el Programa Rector de Profesionalización y los requisitos adicionales establecidos en procesos de selección de las instituciones, que pocas veces establecen mecanismos de evaluación de competencias.

El acceso a la justicia y el combate a la impunidad requieren que las y los agentes de Ministerio Público cuenten con las competencias necesarias para representar los intereses de la sociedad y de las víctimas; para dirigir y coordinar las investigaciones para esclarecer los hechos; para tomar decisiones estratégicas para la solución y gestión de casos, así como las destrezas para procurar la justicia ante los tribunales que garanticen la reparación del daño.



El desarrollo de estas competencias solo es posible mediante esquemas de profesionalización que contemplen:

- a. Procesos de reclutamiento abiertos y competitivos, y sensibles a contextos de desigualdad;
- b. el desarrollo progresivo de competencias profesionales a través de la capacitación y la evaluación del desempeño;
- c. la promoción a través del mérito, la experiencia y las competencias adquiridas, y
- d. el desarrollo de condiciones laborales que aseguren la estabilidad en el empleo.

1.1. Contexto del sistema de justicia penal

El SJPA todavía no ha alcanzado el nivel de operación y los resultados esperados que correspondan con los objetivos y principios que lo rigen. Las áreas de oportunidad en el desempeño del sistema son atribuibles a diversos factores, entre los que se encuentra la profesionalización del personal operativo. Por lo tanto, es importante conocer cuál es el contexto actual de la operación del sistema y algunos de los principales retos asociados al desempeño institucional e individual en la procuración de justicia y la profesionalización del personal.

1.1.1 El desempeño de las instituciones de procuración de justicia

De acuerdo con el Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública (SESNSP), durante el año 2019 se registraron en México 2 038 971 delitos del fuero común y 93 396 delitos del fuero federal. Esta estadística solo contempla los casos registrados y reportados por las fiscalías o procuradurías ante el SESNSP. Es decir, no considera todos los delitos que se cometen en el país. De acuerdo con la Encuesta Nacional de Victimización y Percepción de Seguridad Pública (2019), para el 2018 la cifra negra se mantuvo en 93.2%, es decir, los delitos cometidos en los cuales no hubo denuncia o no se inició un procedimiento penal (pág. 32).

Los procesos de las fiscalías para la investigación y persecución de los delitos se activan a partir de las denuncias presentadas o las noticias criminales. Les corresponde administrar los escasos recursos administrativos y humanos, así como los mecanismos legales disponibles para dar respuesta a este volumen de casos y cumplir con su rol en el acceso a la justicia. Por lo tanto, es necesario que las fiscalías cuenten con modelos de organización que les permitan administrar y distribuir las cargas de trabajo, así como políticas de priorización que orienten el trabajo de investigación y persecución penal de manera estratégica.

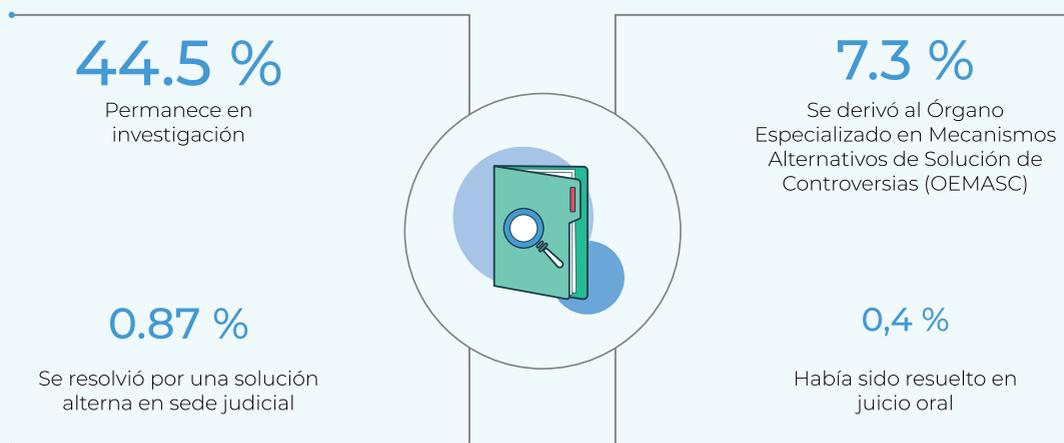
Sin embargo, el desarrollo de las políticas de priorización en la persecución delictiva es limitado. En buena medida, la voluntad de las autoridades define la priorización, gestión y administración de casos (México Evalúa, 2018, pág. 50). Además, no existe un modelo de investigación claro orientado a objetivos estratégicos y que articulen a los distintos intervinientes en la investigación de una manera eficiente y efectiva (Consulta Nacional de Procuración de Justicia, 2017, págs. 49-57).

Los modelos de organización y operación vigentes distribuyen las competencias por tipo de delito o por territorio. Estos crean esquemas centralizados que burocratizan la operación de las fiscalías y que no permiten tener una comprensión más amplia del contexto y la interrelación entre los distintos fenómenos delictivos. La operación cotidiana de las procuradurías de justicia se encuentra repleta de procedimientos complejos cuyos objetivos no están del todo justificados. Hay muchas prácticas arraigadas que no son fáciles de transformar y que inciden de forma negativa en el servicio que prestan (Consulta Nacional de Procuración de Justicia, 2017, pág. 28).

Los modelos de gestión existentes (atención diferenciada de la demanda, tres pisos y atención temprana) que operan en diversas fiscalías del país, si bien son un paso hacia adelante, no se encuentran articulados conforme a una política criminal y a una política de priorización que contemple los objetivos y medios de las distintas instituciones del SJPA. Es decir, estos modelos resultan en una operación más eficiente, pero requieren una visión más amplia y estratégica, en la que se justifiquen los delitos a perseguir, su investigación y la forma de evaluar resultados (México Evalúa, 2019, pág. 50).

Lo anterior tiene como consecuencia que la mayor parte de los delitos no se resuelvan. De acuerdo con el Modelo de Evaluación y Seguimiento de la Consolidación del Sistema de Justicia Penal, en el año 2019 (hasta el mes de septiembre) se iniciaron 1 937 564 carpetas de investigación, de las cuales el 44.7% se resuelven mediante determinaciones tempranas, tales como archivo temporal, abstención de investigación, no ejercicio de la acción penal, criterio de oportunidad u otra.

De estas carpetas iniciadas:



Fuente: Modelo de Evaluación y Seguimiento de la Consolidación del Sistema de Justicia Penal, septiembre 2019



La mayor parte de los asuntos que se resuelven corresponden a las detenciones en flagrancia, los cuales son el 90% de los casos que son presentados ante el órgano jurisdiccional (Consulta Nacional de Procuración de Justicia, 2017, pág. 34). Esto evidencia la falta de técnicas de investigación y políticas de persecución penal orientadas a resultados y la resolución de casos más complejos. Ante la falta de objetivos y metas claras en materia de persecución penal, no existen parámetros precisos para evaluar el trabajo ministerial, ni mecanismos eficaces para supervisarlos. Por lo general, se privilegian metas cuantitativas mediante sistemas de cuotas (pág. 25).

Por lo tanto, si queremos transitar a un sistema de procuración de justicia más eficiente y que responda de manera clara ante las demandas de la sociedad, es indispensable desarrollar las políticas institucionales que establezcan objetivos y metas medibles, así como desarrollar las capacidades necesarias para alcanzarlas y los mecanismos para monitorear la calidad del desempeño institucional e individual más allá de las metas cuantitativas.

1.2. Confianza de la ciudadanía en las instituciones de procuración de justicia

La percepción de la sociedad respecto al rol y desempeño de las y los agentes del Ministerio Público tiene un impacto en la propia construcción de identidad profesional. El nivel de confianza de la ciudadanía en las instituciones de procuración de justicia está asociado tanto al desempeño institucional como a la percepción de la inseguridad y al contexto de impunidad y corrupción. Como lo muestra la ENVIPE (2019), una de las razones para no denunciar los delitos es que las personas lo consideran pérdida de tiempo, además, tienen desconfianza en la autoridad. La Comisión Interamericana de Derechos Humanos (2015), en su informe sobre la situación de los derechos humanos en México, apunta que “en repetidas ocasiones la CIDH escuchó de las víctimas que la procuración de justicia es una ‘simulación’, ya sea porque se fabrican culpables o porque las autoridades no aplican la debida diligencia y las actuaciones no producen resultados” (pág. 210).

El clima de violencia generalizada ha traído graves consecuencias para el Estado de derecho en el país y la seguridad de las personas. El contexto de impunidad y corrupción estructural desincentiva el interés de las víctimas a presentar denuncias. Aquellas personas que denuncian se enfrentan a problemáticas y deficiencias que hacen del procedimiento un camino tortuoso. La revictimización por parte de las autoridades, la falta de atención oportuna, de acceso a la información y representación de sus intereses, así como la deficiencia de las medidas de protección son algunas de estas problemáticas. Asimismo, las personas detenidas e imputadas son víctimas de violencia física, psicológica y sexual, así como violaciones de derechos durante el proceso (ENPOL, 2016).

“La falta de autonomía y profesionalización de muchas agencias encargadas de la investigación y persecución del delito en México es una de las causas estructurales de



la impunidad, ya que obstruye que el proceso de investigación sea integral, exhaustivo y oportuno” (CIDH, 2015, pág. 211). Es indispensable contar con instituciones profesionales, sensibles al contexto y necesidades de las personas, y con las competencias necesarias para representar los intereses de la sociedad y las víctimas que se han visto afectadas por la comisión de un delito.

Es conveniente que el personal de las instituciones de procuración de justicia desarrolle las competencias para desempeñar un cargo responsable, ético y comprometido con la justicia, asimismo, que genere las condiciones estructurales para que puedan ejercer el cargo con autonomía. El funcionamiento y fortalecimiento de las instituciones requiere de la formación y actualización de sus operadoras y operadores. Es indispensable un modelo de Servicio Profesional de Carrera (SPC) integral, continuo y coordinado que impulse la profesionalización de sus integrantes,

basado en la igualdad de oportunidades y mérito, estabilidad y seguridad laboral, con incentivos y estímulos que fortalezcan el sentido de responsabilidad, pertenencia y permanencia institucional.

Una operación eficiente y garante de derechos humanos dentro de las instituciones de procuración de justicia resultará en un mejor desempeño y confianza de la ciudadanía. “La confianza es un activo intangible esencial para el funcionamiento del servicio público, así como para la implementación de las reformas necesarias para un sistema sustentable a largo plazo” (OCDE, 2011, pág. 55). Para construir la confianza en las instituciones de procuración de justicia es necesario contar con políticas de persecución penal transparentes que permitan evaluar el desempeño institucional, así como con las estructuras, procesos y el personal competente y comprometido con su rol en el acceso a la justicia.



2

Marco de análisis del Servicio Profesional de Carrera



El Servicio Profesional de Carrera (SPC) es el sistema de gestión del empleo público y de las personas que forman parte de él (Longo, 2006). Un adecuado funcionamiento del SPC contribuye a mejorar el diseño e implementación de políticas públicas, una prestación eficaz del servicio público y la rendición de cuentas. Constituye en un elemento clave no solo para establecer una gestión basada en méritos de la fuerza laboral pública, sino para fomentar el principio de una buena gobernanza en el servicio público (OECD, 2011, págs. 8-9).

Las instituciones de procuración de justicia tienen un rol fundamental para garantizar el acceso a la justicia, el combate a la inseguridad y la prevención del delito. La gestión de los recursos materiales y humanos es esencial para que logren sus objetivos. Por lo tanto, el diseño, implementación y evaluación del SPC debe realizarse en armonía con la planeación estratégica de la institución, es decir, conforme a los objetivos y metas planteados en las políticas institucionales. Como lo señala Longo, la gestión de los recursos humanos solo genera un valor en la medida en que resulta coherente con las prioridades y finalidades organizativas (Longo, 2006, pág. 7).

Es por ello que las políticas de persecución penal constituyen una herramienta necesaria para establecer las prioridades y criterios que definan las normas, estructuras y procesos para la gestión de los casos y la administración de los limitados recursos humanos y materiales.



Todas las instituciones de procuración de justicia deben contar con servicio de carrera ministerial. De acuerdo con el artículo 51 de la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública (LGSNSP), este debe comprender los procesos de ingreso, desarrollo y terminación, bajo los siguientes criterios:

- I. El ingreso comprende los requisitos y procedimientos de selección, formación y certificación inicial, así como registro;
- II. el desarrollo comprenderá los requisitos y procedimientos de formación continua y especializada, de actualización, de evaluación para la permanencia, de evaluación del desempeño, de desarrollo y ascenso, de dotación de estímulos y reconocimientos, de reingreso y de certificación. De igual forma, deberá prever medidas disciplinarias y sanciones para los miembros del Servicio de Carrera, y
- III. la terminación comprenderá las causas ordinarias y extraordinarias de separación del Servicio, así como los procedimientos y recursos de inconformidad a los que haya lugar, ajustándose a lo establecido por las leyes y disposiciones aplicables.



El modelo establecido por la LGSNSP es un marco general que establece un mínimo de componentes a incorporar en las instituciones de procuración de justicia. Un referente en los modelos de SPC en el país se encuentra establecido en la Ley del Servicio Profesional de Carrera para la Administración Pública Federal y contempla los siguientes subsistemas: planeación de recursos humanos, ingreso, desarrollo profesional, capacitación y certificación de capacidades, evaluación del desempeño y control y evaluación. Ofrece un marco más amplio y detallado de cada uno de estos componentes que son indispensables para lograr una adecuada gestión de recursos humanos.



Por su parte, la Ley orgánica de la Fiscalía General de la República (LOFGR) establece en su capítulo X¹ un modelo que comprende los subsistemas de

ingreso, desarrollo, evaluación, promoción, separación y reincorporación. Dentro de la reciente LOFGR se destacan los siguientes criterios o elementos:

- I. El modelo comprende la detección de necesidades de personal, el desarrollo de perfiles de puestos, convocatorias y la evaluación de aspirantes;
- II. el desarrollo de planes individualizados de carrera con base en la evaluación del desempeño y detección de necesidades;
- III. el plan de gestión del desempeño y desarrollo humano que contempla los estímulos económicos y no eco-

¹ El presente estudio se realizó durante el año 2020, previo a la emisión de la nueva Ley Orgánica de la Fiscalía General de la República, por lo que las disposiciones señaladas ya no se encuentran vigentes.

nómicos asociados al desempeño de acuerdo con los objetivos establecidos para cada puesto;

- IV. el fortalecimiento continuo de las capacidades con base en la detección de necesidades y evaluación;
- V. el fomento a la salud física y mental del personal y condiciones laborales adecuadas, como factores de bienestar personal y profesional, individual y colectivo, así como de compromiso, productividad y eficiencia;
- VI. la evaluación del desempeño mediante instrumentos que permitan valorar las cualidades individuales y colectivas de los operadores, orientada a la profesionalización y mejora continua y con base en el plan de persecución penal, y
- VII. la promoción y ascensos con base en criterios objetivos y evaluaciones de desempeño, bajo una perspectiva de género.

La LOFGR establece un modelo más robusto que asocia el diseño del SPC a los objetivos estratégicos institucionales establecidos en el plan de persecución penal, así como mecanismos que garanticen la evaluación constante y el desarrollo de planes de mejora institucionales e individuales. Si bien la realidad dista de las aspiraciones establecidas en la norma, los criterios establecidos en la ley constituyen el marco de referencia para la construcción del SPC.

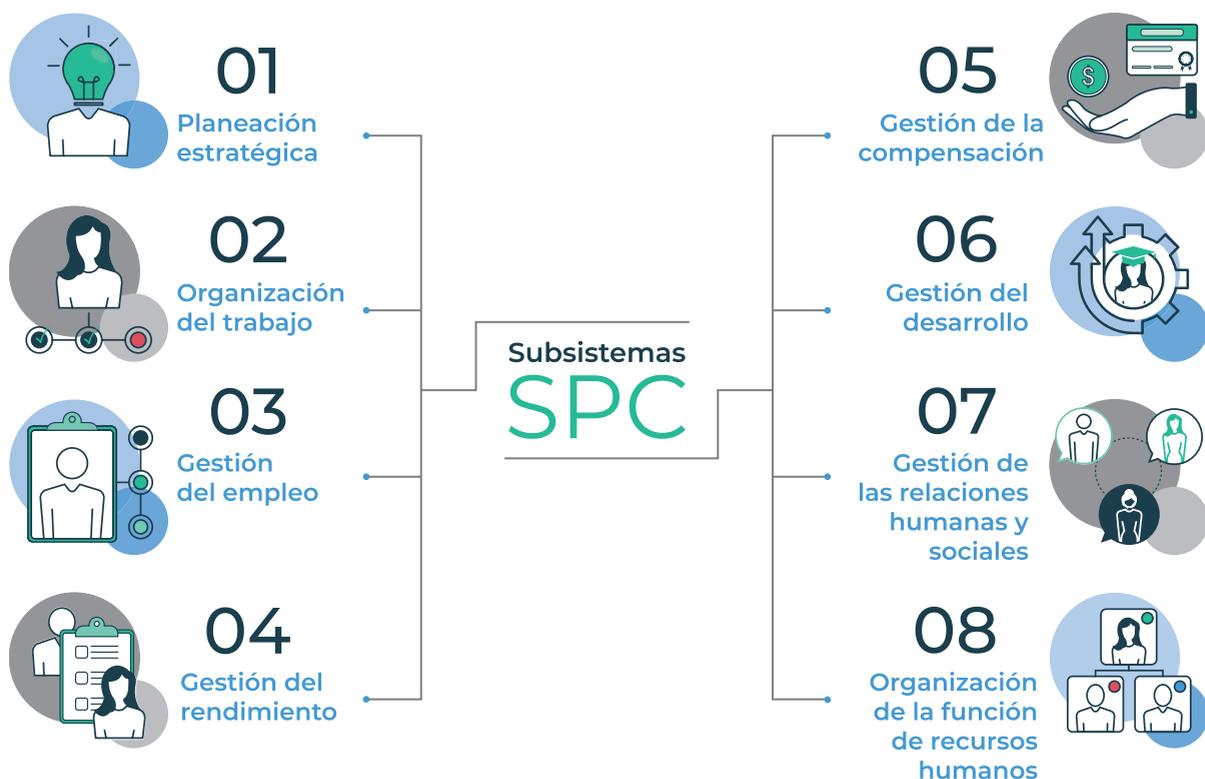
La formación inicial, especializada y el desarrollo progresivo de competencias profesionales es un aspecto fundamental del SPC que impacta directamente en el desempeño individual e institucional. El Programa Rector de Profesionalización (PRP) es el instrumento que establece los lineamientos, programas, actividades y contenidos mínimos para la profesionalización del personal de las institu-

ciones de procuración de justicia (LGSNSP, art. 61). Tiene como objetivo establecer las políticas generales en materia de capacitación, así como un conjunto de contenidos homologados y estructurados en unidades didácticas de enseñanza aprendizaje que consoliden la formación inicial, actualización, especialización y desarrollo profesional de las personas que operan en las instituciones de procuración de justicia, seguridad pública y sistema penitenciario (SESNSP, 2017, pág. 14).

Para conocer la situación actual del SPC ministerial es necesario contar con un marco de análisis que comprenda una visión amplia de la gestión de personas. Para ello, se toma como el modelo desarrollado por Ricard Serlavós, utilizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (2006) para la elaboración de un análisis sobre la situación del servicio civil de carrera en América Latina y para el estudio sobre la Profesionalización de la función pública en los estados de México en 2016. Este modelo también fue retomado por México Evalúa (2019) para desarrollar los lineamientos para la transición de PGR a FGR² (págs. 51-55).

Con el objetivo de realizar un estudio que arroje un panorama general del funcionamiento del SPC en las instituciones de procuración de justicia locales y construir propuestas concretas y pertinentes, este estudio realizará un análisis de los siguientes componentes:

Figura 1 · Subsistemas del Servicio Profesional de Carrera



² El presente estudio se realizó durante el año 2020, previo a la emisión de la nueva Ley Orgánica de la Fiscalía General de la República, por lo que las disposiciones señaladas ya no se encuentran vigentes



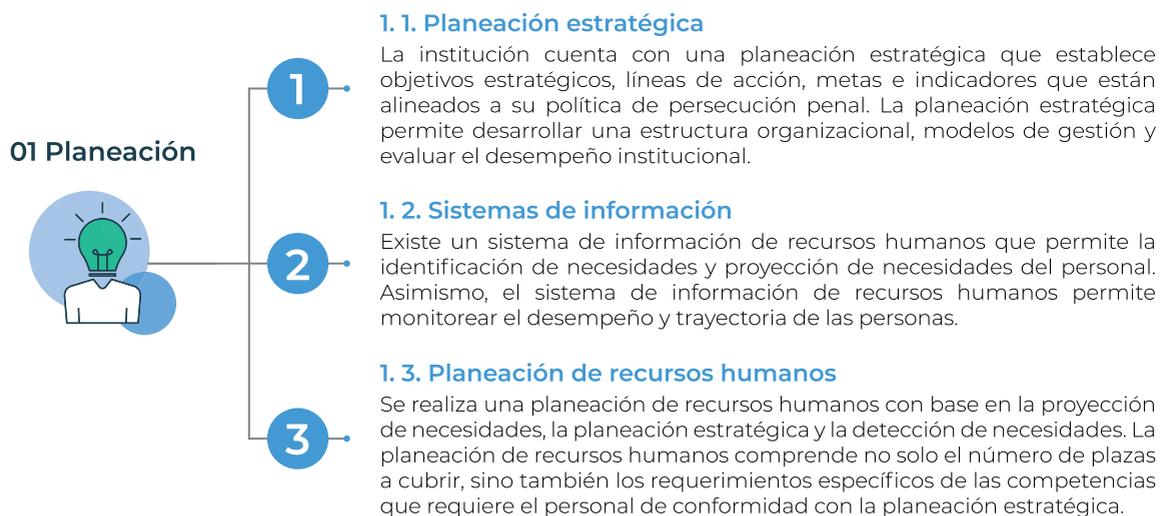
2.1 Planeación

Este subsistema permite identificar las necesidades y capacidades de la institución, para definir una estrategia de consecución de objetivos y metas (Longo, 2006, pág. 11). Combina aspectos cuantitativos, como cantidad de personal y presupuesto, con aspectos cualitativos, como los perfiles del personal que incluyen competencias. El desarrollo de este subsistema debe contemplar la vinculación de la política de persecución penal (PPP), entendida como la manifestación concreta de la política de priorización, el diseño e implementación de una técnica de gestión estratégica de la carga de trabajo de la Fiscalía, para el manejo analítico de la investigación y el ejercicio de la acción penal (México Evalúa, 2019, pág. 58) y planificación estratégica institucional del capital humano, así como el desarrollo de mecanismos efectivos para la formación y reclutamiento de personal (pág. 52). En este sentido, conviene distinguir entre la PPP, la cual establece las políticas de priorización para la gestión de casos, mientras que la planeación estratégica establece los objetivos estratégicos, líneas de

acción, metas, resultados esperados e indicadores que están vinculados con la PPP. Asimismo, la planeación de recursos humanos es un componente de esta última, pues permite no solo la proyección del número de vacantes a cubrir, sino las características y competencias que se requieren en las personas que ingresan o aquellas que es necesario desarrollar en el personal.

Para analizar la planeación en la gestión de las personas en las fiscalías y procuradurías, se seguirá la metodología de Iacoviello y Strazza, presentada al Banco Interamericano del Desarrollo. Cuenta con dos componentes: (i) los documentos estratégicos, técnicos y normativos, en los cuales se plasme su estrategia de persecución penal; (ii) los sistemas de información, que recopilen información cualitativa y cuantitativa sobre la incidencia delictiva de su jurisdicción para la mejor toma de decisiones respecto de dónde invertir los recursos. En este sentido, se desagregan los componentes y criterios de la siguiente manera:

Figura 2: Subsistema de Planeación estratégica



Fuente: Elaboración propia con información de Longo (2006).

2.2 Organización del trabajo

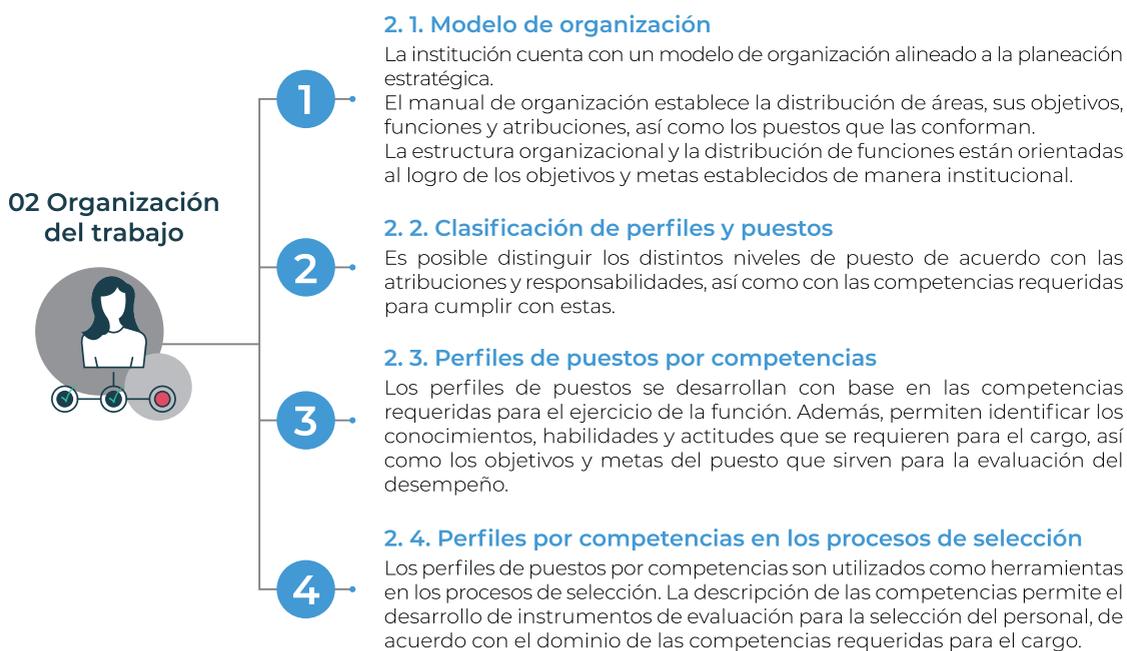
Este componente define las características y condiciones del ejercicio de las tareas de la institución, así como los requisitos del personal que las desempeña, mediante el diseño de los puestos de trabajo y perfiles del personal (Longo, 2006, pág. 14). Las tareas por desarrollar en cada puesto deben estar relacionadas con las competencias necesarias para su ejecución y los resultados esperados. Es importante considerar que los perfiles del personal deberán atender al modelo de organización y de gestión de la institución, el cual debe ser compatible con las políticas de priorización y metas institucionales.

Es ideal que los perfiles del personal no solo describan el puesto y las especificaciones generales para su ocupación, sino que también incluyan las competencias deseadas de las y los ocupantes, como habilidades, aptitudes, capacidades cognitivas, motiva-

ciones, valores, intereses, rasgos de la personalidad y las contribuciones esperadas de cada persona (CIDE, 2013, págs. 13-14).

La organización de trabajo, en este estudio, tiene tres componentes: (i) los instrumentos de clasificación de puestos y perfiles, donde se pueda conocer el perfil por competencias del personal con funciones de Ministerio Público y de las demás personas que formarían parte de su equipo de trabajo; (ii) la inclusión progresiva de las competencias en los manuales del personal que forma parte de la institución para lograr una mejor distribución del trabajo y selección de puestos y, (iii) las herramientas en los procesos de selección que permitan una mayor transparencia en el acceso a la función pública (Iacoviello y Strazza, 2014, pág. 33). Para realizar el análisis de este subsistema, se establecen los siguientes criterios:

Figura 3: Subsistema de organización del trabajo



Fuente: Elaboración propia con información de Longo (2006), CIDE (2013) y Iacoviello y Strazza (2014).



2.3. Gestión del empleo

Son el conjunto de políticas y prácticas que regula los flujos de movimiento, entrada y salida de las personas. Se gestiona la incorporación de personal, a través del reclutamiento, selección y recepción o inducción de este. También se gestiona la movilidad funcional y geográfica, así como la desvinculación del cargo (Longo, 2006, pág. 16).

El objetivo de estas políticas debe ser asegurar que la curva de aprendizaje del personal nuevo se reduzca, generar certeza sobre los criterios de cambio de área o territorio de trabajo y basar la desvinculación en un enfoque de resultados y metas. Se deben desarrollar manuales de inducción para nuevas personas, estándares de comportamiento esperado, así como mecanismos que evalúen la efectividad del proceso de reclutamiento (México Evalúa, 2019, págs. 53-54).

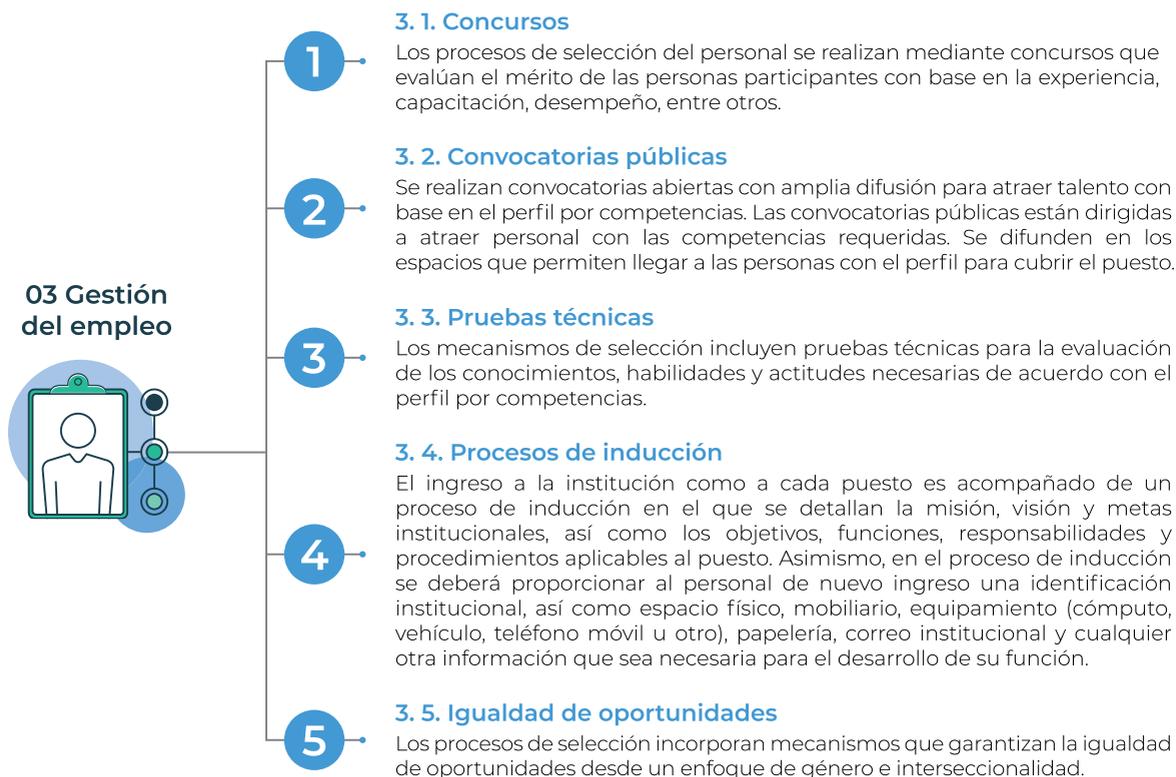
Las convocatorias públicas deben contener las competencias requeridas para lograr los resultados esperados del puesto (México Evalúa, 2019, pág. 53) y deben ser focalizadas e ir acompañadas de planes y estrategias de difusión y fortalecimiento del interés en la misma y el ingreso a la institución. Los procesos de selección deben enfatizar tanto las habilidades existentes de las personas como sus logros pasados y su potencial para aprender o desarrollar habilidades, mediante la confiabilidad de los resultados, la validez de los métodos de selección, la utilidad, legalidad y justicia de estos, asegurando que no exista discriminación o sesgo (CIDE, 2013, pág. 15-17).

Respecto a la promoción del personal, se deberán establecer el número de categorías o niveles y los requisitos para la promoción, considerando como base el mérito y la competencia acreditada, a partir de los resultados de las evaluaciones, la periodicidad en que se aplicará el procedimiento, así como los estímulos y recompensas. Con relación a los procesos de terminación o desvinculación, estos deben incluir la evaluación de resultados para cada puesto, conforme a la planeación estratégica de la institución (México Evalúa, 2019, pág. 54).

Para analizar la gestión del empleo en las instituciones de procuración de justicia se sigue la misma metodología presentada al BID. Cuenta con tres componentes: (i) los concursos de mérito que sirven como mecanismo de ingreso y que permiten ver alternativas de incorporación a la institución por una vía distinta a la designación directa; (ii) concursos abiertos y de amplia difusión, para conocer los esfuerzos realizados por las fiscalías para publicitar convocatorias, recibir postulaciones y difundir las bases y resultados, y (iii) los concursos basados en las pruebas de selección con enfoque en las competencias (Iacoviello y Strazza, 2014, págs. 31-33).

Para realizar un estudio de este subsistema, se establecen los siguientes criterios

Figura 4: Subsistema de gestión del empleo



Fuente: Elaboración propia con información de Longo (2006), CIDE (2013) y Iacoviello y Strazza (2014).

2.4. Gestión del rendimiento

Este subsistema tiene como función planificar, estimular y evaluar la contribución del personal conforme a las metas y objetivos determinados a través de estándares y pautas de desempeño (Longo, 2006, pág. 18). Se deben desarrollar instrumentos de evaluación que permitan observar, seguir y retroalimentar el desempeño de las personas, así como diseñar instrumentos de medición de resultados individuales y grupales (CIDE, 2013, pág. 37). Es importante que el personal conozca y se apropie de los resultados

esperados y los estándares de desempeño, que deben estar asociados a mecanismos de acompañamiento y profesionalización. Las metas que se establezcan deberán privilegiar la calidad del desempeño sobre la cantidad de trabajo, evitando los sistemas de cuotas que se emplean en diversas fiscalías y procuradurías (Consulta Nacional de Procuración de Justicia, 2017, pág. 25).

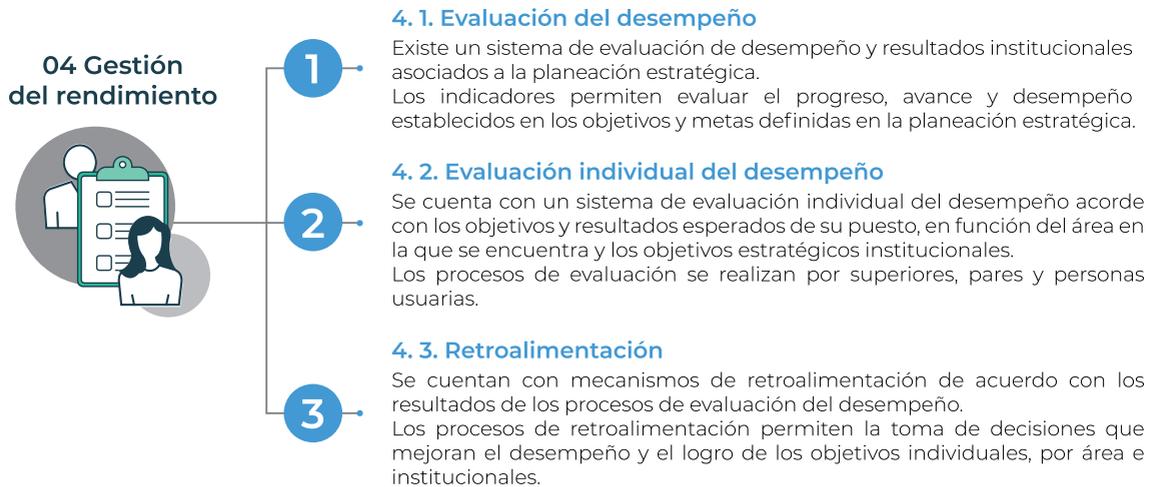
Los componentes para analizar la gestión del rendimiento son cuatro: (i) la evaluación



institucional como complemento de las evaluaciones individuales, para conocer cómo convergen las metas individuales con las institucionales; (ii) evaluación de altos funcionarios, que permita hacer observable las competencias y metas que se esperan de esos puestos; (iii) la evaluación individual, que nos permita conocer cómo las evaluaciones de control de confianza aportan valor y qué

conocimientos y habilidades son necesarios para el puesto del personal con funciones de agente de Ministerio Público; (iv) el modelo de gestión estratégica de evaluación y desempeño; y (v) una evaluación de la calidad del servicio a las personas usuarias del sistema de justicia (Iacoviello y Strazza, 2014, págs. 34-36). A partir de lo anterior, se construyen los siguientes criterios:

Figura 5 Subsistema de gestión del rendimiento



Fuente: Elaboración propia con información de Longo (2006), CIDE (2013) y Iacoviello y Strazza (2014).

2.5. Gestión de la compensación

La gestión de la compensación comprende las compensaciones salariales, extrasalariales y las no retributivas otorgadas al personal. Se diseñan las estructuras salariales, valorando y clasificando puestos, así como compensaciones no monetarias, mecanismos de evolución y políticas de administración de salarios (Longo, 2006, pág. 20).

Para garantizar que la retribución económica del puesto esté en línea con las tareas a desarrollar y las competencias requeridas,

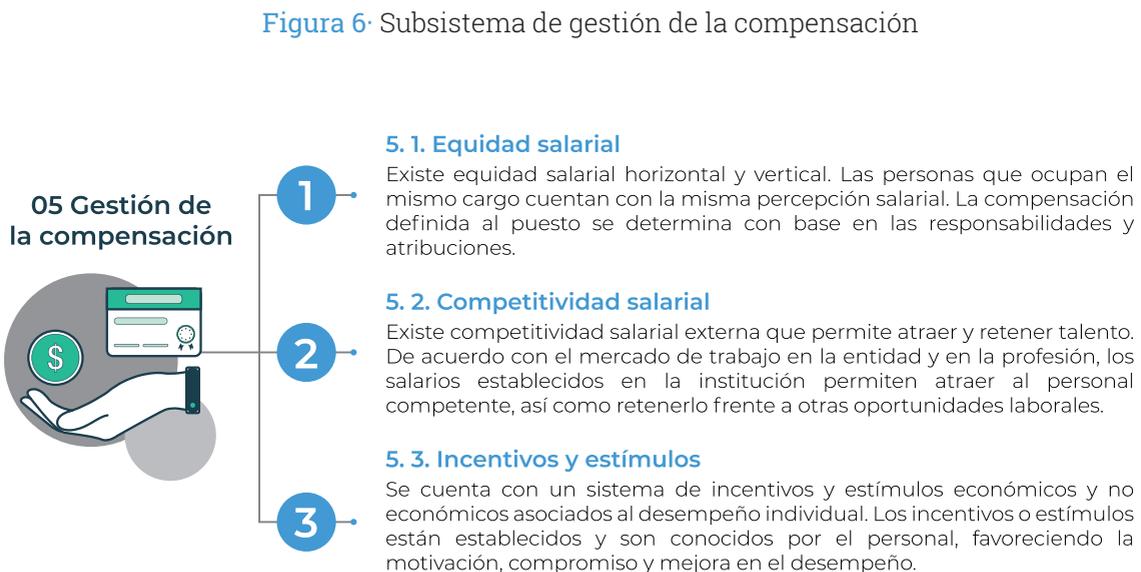
se debe planificar el impacto presupuestal del incremento predecible de salario y transparentar los criterios para acceder a incentivos, a través de estudios de mercado o referentes salariales, desarrollando los niveles por puesto (México Evalúa, 2019, pág. 55). Además, es necesario impulsar incrementos salariales, otorgar estímulos y recompensas con base en los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño realizadas (CIDE, 2013, pág. 45).



El subsistema de la gestión de la compensación se compone de cinco elementos:

- I. La equidad interna salarial horizontal y vertical; la equidad horizontal permite conocer los factores que incentivan el desplazamiento hacia otras entidades y la equidad vertical permite conocer si algunas empleadas o empleados tienen mejor remuneración que sus superiores jerárquicos;
- II. la competitividad salarial externa, que permite conocer los factores que pueden incentivar el desplazamiento del talento hacia otras instituciones o hacia el sector privado;
- III. la gestión de incentivos y retribuciones, que nos permite conocer los beneficios salariales indirectos;
- IV. la coordinación presupuestaria para garantizar que la retribución económica del puesto esté en línea con las tareas a desarrollar y las competencias requeridas, y
- V. la voluntad política por parte de los poderes Ejecutivo y Legislativo de posicionar la carrera ministerial como tema prioritario y abordarlo como tal, así como la coordinación entre la autoridad presupuestaria y y las áreas del Servicio Profesional de Carrera (Iacoviello y Strazza, 2014, págs. 36-38).

En consecuencia, se establecen los siguientes componentes y criterios:



Fuente: Elaboración propia con información de Longo (2006), CIDE (2013) y Iacoviello y Strazza (2014).



2.6 Gestión del desarrollo

El ámbito de gestión del desarrollo busca estimular el crecimiento profesional de las personas, de acuerdo con su potencial, fomentando los aprendizajes necesarios y definiendo itinerarios de carrera que conjuguen las necesidades organizativas con los diferentes perfiles individuales. Comprende las políticas de promoción y carrera y políticas de formación (Longo, 2006, pág. 22).

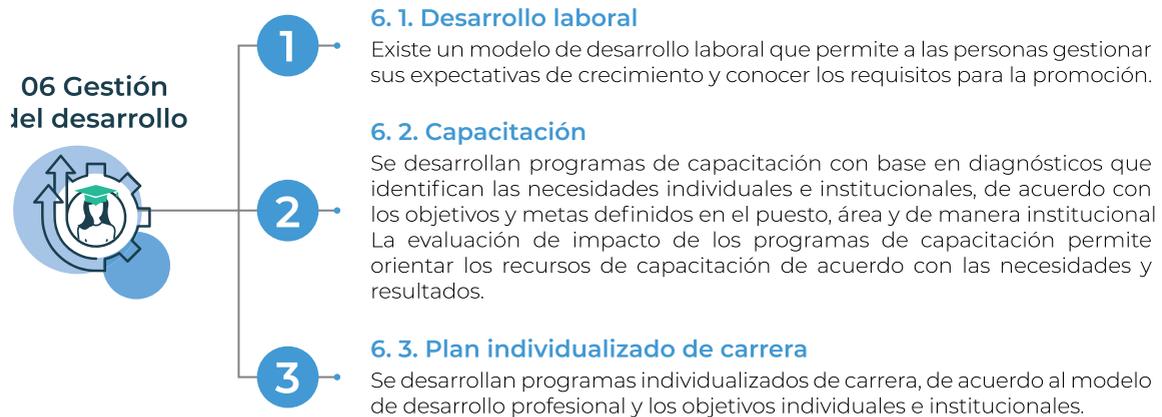
Este subsistema debe comprender metas de aprendizaje determinadas, así como el diseño y desarrollo de programas y planes educativos. Estos deben realizarse a partir de una evaluación que identifique las necesidades de capacitación del personal (CIDE, 2013, págs. 23, 24, 29). Además, se deben establecer criterios de evaluación de los programas de capacitación y capitalizar las áreas de oportunidad identificadas (México Evalúa, 2019, pág. 55).

Con relación a la promoción laboral, se deberá establecer el número de categorías o niveles y los requisitos para obtenerla; se considerará como base el mérito y las competencias acreditadas a partir de los resultados de las evaluaciones y; se establecerá la periodicidad en que se aplicará el procedimiento, así como los estímulos y recompensas.

La gestión del desarrollo tiene dos componentes: (i) el modelo de desarrollo laboral y la gestión de las expectativas de desarrollo, que permitan conocer qué tan informados están quienes ingresan a las fiscalías o procuradurías sobre cómo se pueden desarrollar dentro de la misma, además de qué demandan los puestos; y (ii) las actividades de capacitación basadas en diagnósticos, segmentadas, evaluadas y coordinadas por un organismo específico, que permitan un desarrollo progresivo de las y los agentes de Ministerio Público.

En este sentido, se establecen los siguientes componentes y criterios:

Figura 7. Subsistema de gestión del desarrollo



Fuente: Elaboración propia con información de Longo (2006), CIDE (2013) y Iacoviello y Strazza (2014)

2.7. Gestión de las relaciones humanas y sociales

El componente del sistema de gestión de relaciones humanas y sociales integra la dimensión colectiva del sistema y se relaciona con los demás subsistemas. Comprende el clima laboral, bienestar y salud, comunicación interna y relaciones laborales. Estas se pueden traducir en áreas de gestión, del clima organizacional, de las relaciones laborales y de las políticas sociales. La gestión de las relaciones humanas y sociales permite considerar y mejorar las condiciones propicias para el buen desempeño de la institución (Longo, 2006, pág. 24).

El SPC debe incluir previsiones respecto a la medición y monitoreo del clima laboral entre su personal, que identifique los elementos críticos para el desempeño de la institución (Longo, 2006, pág. 336). Este subsistema parte de considerar que los lugares de tra-

bajo con culturas de alta confianza logran obtener mejores rendimientos en los resultados. Esto, considerando que las instituciones de procuración de justicia son lugares donde se resuelve el conflicto social, por lo que el personal se encuentra sujeto a una presión mediática y social constante, que impacta en la percepción de su rol y por ende en su desempeño. La alta incidencia delictiva se traduce, además, en altas cargas de trabajo y poca flexibilidad en los horarios laborales.

La gestión de las relaciones humanas y sociales tiene tres componentes: (i) la gestión del clima laboral; (ii) comunicación interna; y (iii) de gestión de relaciones laborales, cuestiones que nos permitirán determinar factores de riesgo psicosocial en el trabajo y las condiciones del trabajo.

Por lo tanto, se establecen los siguientes criterios:

Figura 8· Subsistema de gestión de las relaciones humanas y sociales



Fuente: Elaboración propia con información de Longo (2006) y CEEAD (2019).



2.8. Organización de la función de recursos humanos

El último subsistema para evaluar es la organización de la función de recursos humanos, que se enfoca en las características de la institucionalidad y la autoridad del sistema (Cortázar Velarde, Lafuente, Sanginés, 2014, pág. 16). Finalmente, la organización de la función de recursos humanos debe contar con (i) autonomía dentro de la institución; (ii) capacidad técnica y estructura sólida para lograr la efectividad del servicio ministerial; (iii) capacidad de organización y, (iv) capacidad presupuestaria.

Figura 9· Subsistema de gestión de las relaciones humanas y sociales

08 Organización de la función de recursos humanos



8. 1. Unidad responsable del SPC

El área responsable del Servicio Profesional de Carrera cuenta con la autonomía, capacidad técnica y de gestión interna para llevar a cabo su función. También cuenta con capacidad de gestión y coordinación junto con las áreas operativas y administrativas.

Fuente: Elaboración propia con información de Cortázar Velarde, Lafuente y Sangines (2014).

Procuración de Justicia y el Servicio Profesional de Carrera

POLÍTICA DE PERSECUCIÓN PENAL
Establece la política de priorización y gestión de casos.

NORMATIVA

Reglamentos, políticas, lineamientos y protocolos.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Estructura orgánica, funciones, puestos y perfiles.

MODELOS DE GESTIÓN

Procedimientos, atribuciones y reglas de decisión.

RECURSOS

Asignación de recursos humanos, materiales, tecnológicos y económicos.

GESTIÓN DE PERSONAS

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO



Manual de organización
Perfil de puestos

GESTIÓN DEL EMPLEO



Ingreso/Movilidad/
Desvinculación

GESTIÓN DEL RENDIMIENTO



Evaluación del desempeño
Retiro/Reintegración

GESTIÓN DEL DESARROLLO



Programas de capacitación
Planes de carrera

GESTIÓN DE LA COMPENSACIÓN



Salarios
Estímulos e Incentivos

GESTIÓN DE LAS RELACIONES HUMANAS Y LABORALES

Bienestar personal; conciliación familiar y laboral; relaciones laborales; gestión del clima laboral.



3

Situación actual del Servicio Profesional de Carrera Ministerial

Entender el funcionamiento del Servicio Profesional de Carrera (SPC) requiere conducir una investigación de la mano de las instituciones de procuración de justicia, de tal manera que sea posible obtener la información documental y cualitativa necesaria para elaborar un diagnóstico en cada uno de los subsistemas que componen la gestión de personas. Sin embargo, en aras de contar con un panorama general, se realiza un análisis a partir de las fuentes de información disponibles.

Figura 10· Elementos y fuentes de información



Los resultados obtenidos sirven de referencia para desarrollar trabajos de investigación que profundicen en cada uno de los subsistemas, así como para elaborar iniciativas que contribuyan a la mejora de la profesionalización de las y los agentes del Ministerio Público.

3.1. Análisis normativo

Con el propósito de conocer el contexto del sistema de justicia penal y la relación que guarda con el SPC en las instituciones de procuración de justicia, resultó importante realizar un análisis de la normativa que regula el SPC en las fiscalías de los 32 estados de la República mexicana. Este análisis terminó de realizarse el 11 de enero de 2021 a partir de la información pública obtenida de las páginas de las instituciones de procuración de justicia y congresos locales, en donde se buscaron las

leyes orgánicas, leyes reglamentarias de las leyes orgánicas, reglamentos específicos del SPC y leyes de seguridad pública estatales.

En este sentido, se construyó una herramienta de análisis tomando como base los ocho subsistemas del modelo desarrollado por Ricard Serlavós, utilizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (2006), es decir: la planeación de recursos humanos, la organización del trabajo, la gestión del empleo, la



gestión del rendimiento, la gestión de la compensación, la gestión del desarrollo, la gestión de las relaciones humanas y sociales y la organización de la función de recursos humanos. De esta manera, se definieron componentes de cada subsistema que pudieran estar regulados en la diversidad de leyes orgánicas o reglamentarias de las fiscalías en los términos siguientes:

Tabla 01: Subsistemas y componentes

Componentes a identificar en cada subsistema a evaluar
Subsistema 01 Planeación de recursos humanos a) Prevé un sistema de información para identificar las necesidades del personal que integra el SPC. b) Supone la planeación conforme a una proyección de necesidades institucionales.
Subsistema 02 Organización del trabajo a) Supone el desarrollo de perfiles por competencias para el ejercicio de su función. b) Prevé los perfiles por competencias para los procesos de selección.
Subsistema 03 Gestión del empleo a) Prevé la evaluación del mérito de quienes integran el SPC con base en la experiencia, la capacitación, el desempeño, entre otros. b) Prevé convocatorias abiertas con amplia difusión. c) Prevé pruebas técnicas para la evaluación de competencias.
Subsistema 04 Gestión del rendimiento a) Prevé un sistema de evaluación del desempeño individual. b) Prevé un sistema de evaluación del desempeño y resultados institucionales.
Subsistema 04 Gestión de la compensación a) Prevé un sistema de incentivos y estímulos económicos y no económicos por el desempeño individual.
Subsistema 05 Gestión del desarrollo a) Supone diagnósticos o evaluaciones de las necesidades institucionales para el desarrollo de programas de capacitación. b) Prevé el desarrollo de programas individualizados de carrera.
Subsistema 06 Gestión de las relaciones humanas y sociales a) Supone el desarrollo de políticas o de espacios para identificar factores de riesgo psicosocial o de las relaciones laborales.
Subsistema 07 Organización de la función de recursos humanos a) Establece la autonomía, capacidad técnica y de gestión interna del área de SPC.

Fuente: Elaboración propia



Dicha herramienta pretende identificar si la normativa correspondiente contempla alguno de los componentes establecidos o no. Es decir, esta evaluación muestra cómo se encuentra la normativa de los estados con relación a la regulación del SPC frente a los subsistemas que, de acuerdo con el BID, deberían tener, y aquellas observaciones generales y específicas que se advierten con referente a ello.

3.1.1. Resultados del análisis normativo

De la revisión y análisis de la diversidad de normativa, se pudo observar que todos los estados contemplan el SPC para agentes del Ministerio Público y que en la mayoría está regulado por las leyes orgánicas y reglamentos de las fiscalías, así como por las leyes de seguridad interior. No obstante, no todos los estados contemplan una normativa específica del Servicio Profesional de Carrera, únicamente once entidades la tienen: Colima, Guanajuato, Hidalgo, Morelos, Oaxaca, Querétaro, San Luis Potosí, Tabasco, Veracruz, Yucatán y Zacatecas.



En el sentido estrictamente normativo, dichas regulaciones pueden identificarse de dos maneras: aquellas que enuncian los subsistemas que comprende su SPC y aquellas que, además, explican cada subsistema. En su mayoría, la normativa analizada es de carácter únicamente enunciativo.

Ha de señalarse que los subsistemas que contempla corresponden a la planeación de recursos humanos, el ingreso, el desarrollo profesional, la capacitación y certificación de capacidades, la evaluación del desempeño y la separación de las y los servidores públicos. Estos subsistemas son planteados Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública (LGSNSP) y que pueden encontrarse en otros instrumentos que sirven de referencia para la regulación del SPC, como la Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal y la Ley Orgánica de la Fiscalía General de la República.

De acuerdo con el artículo 49 y 50 de la LGSNSP, el Servicio Profesional de Carrera de todas las instituciones de procuración de justicia deberá establecer al menos los subsistemas o etapas de ingreso, desarrollo y terminación del servicio. El ingreso debe comprender al menos los requisitos y procedimientos de selección, formación, certificación inicial y el registro al SPC. Por su parte, el desarrollo debe comprender los requisitos y procedimientos de formación continua y especializada, de actualización, evaluación para la permanencia, evaluación del desempeño, desarrollo, ascenso, dotación de estímulos y reconocimientos, reingreso y de certificación, así como prever medidas disciplinarias



y sanciones para quienes integren el SPC. Finalmente, la terminación, deberá contener, como mínimo, las causas ordinarias y extraordinarias de separación del SPC, así como los procedimientos y recursos de inconformidad a los que haya lugar.

Los subsistemas de estas tres normas generales no distan de aquellos propuestos por el BID y Serlavós, pero sí representan un estándar más alto de lo que sería deseable en las leyes y reglamentos correspondientes. A continuación, puede observarse una tabla comparativa al respecto:

Tabla 02: Comparación entre subsistemas y legislación vigente

BID y Serlavós	Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal	Ley Orgánica de la Fiscalía General de la República	Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Planeación ⇒ Organización del trabajo ⇒ Gestión del empleo 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Planeación de recursos humanos ⇒ Ingreso ⇒ Separación 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Ingreso ⇒ Separación 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Ingreso ⇒ Terminación
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Gestión del rendimiento ⇒ Gestión de la compensación ⇒ Gestión del desarrollo profesional 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Desarrollo profesional ⇒ Capacitación y certificación de capacidades ⇒ Evaluación de desempeño ⇒ Control y evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Desarrollo ⇒ Evaluación ⇒ Promoción 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Desarrollo
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Gestión de las relaciones humanas y sociales ⇒ Organización de la función de recursos humanos 			

Fuente: Elaboración propia

A partir de lo dispuesto por la LGSNSP, se realizó un primer análisis para identificar las leyes orgánicas y reglamentos que regulan el SPC y que cumplen con esos elementos mínimos exigibles y aquellas que contemplan algún componente adicional. Al respecto, se identificó que únicamente 18 fiscalías cumplen con lo que señala la LGSNSP, de las cuales únicamente 11 incorporan componentes adicionales.



A continuación, pueden observarse los resultados:

Tabla 03· Normativas por estado

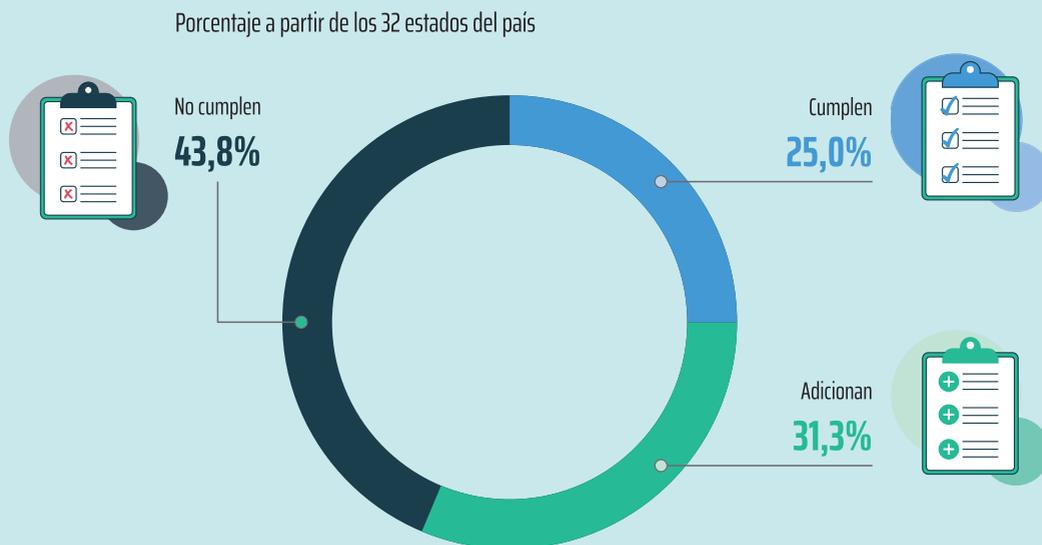
Estado	Normativa analizada	Cumplen (LGSNSP)	Componentes adicionales
Aguascalientes	Ley Orgánica de la Fiscalía del Estado de Aguascalientes	Sí	No
Baja California	Ley Orgánica de la Fiscalía General del Estado de Baja California	No	No
Baja California Sur	Ley Orgánica de la Procuraduría General de Justicia del Estado de Baja California Sur	No	No
Campeche	Ley Orgánica de la Fiscalía General del Estado de Campeche Reglamento Interior de la Fiscalía General del Estado de Campeche	Sí	No
Chiapas	Ley Orgánica de la Fiscalía General del Estado de Chiapas Reglamento de la Ley Orgánica de la Fiscalía General del Estado de Chiapas	No	No
Chihuahua	Ley del Sistema Estatal de Seguridad Pública del Estado de Chihuahua	No	No
Ciudad de México	Ley Orgánica de la Fiscalía General de Justicia de la Ciudad de México	No	No
Coahuila	Ley Orgánica de la Fiscalía General del Estado de Coahuila de Zaragoza	No	No
Colima	Ley del Servicio Profesional de Carrera en Procuración de Justicia del Estado de Colima	Sí	Sí
Durango	Reglamento de la Ley Orgánica de la Fiscalía de Durango	No	No
Guanajuato	Reglamento del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía de Guanajuato	Sí	Sí
Guerrero	Reglamento de la Ley Orgánica de la Fiscalía de Guerrero	No	No
Hidalgo	Ley del Servicio Profesional de Carrera del Estado de Hidalgo	Sí	Sí
Jalisco	Ley del Sistema de Seguridad Pública del Estado de Jalisco	Sí	No
Estado de México	Ley de Seguridad Pública del Estado de México	No	No
Michoacán	Reglamento de la Ley Orgánica de la Fiscalía del Estado de Michoacán de Ocampo Ley Estatal del Sistema de Seguridad Pública de Michoacán de Ocampo	No	No
Morelos	Reglamento del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Morelos	Sí	Sí
Nayarit	Ley Orgánica de la Fiscalía del Estado de Nayarit	No	No
Nuevo León	Ley Orgánica de la Procuraduría General de Justicia de Nuevo León	No	No
Oaxaca	Ley Orgánica de la Fiscalía General del Estado de Oaxaca Reglamento del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Oaxaca	Sí	Sí
Puebla	Ley Orgánica de la Fiscalía de Puebla	Sí	No
Querétaro	Reglamento de Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía de Querétaro	Sí	Sí
Quintana Roo	Ley Orgánica de la Fiscalía de Quintana Roo	Sí	No
San Luis Potosí	Reglamento de Servicio Profesional de Carrera de San Luis Potosí	Sí	Sí
Sinaloa	Ley Orgánica de la Fiscalía del Estado de Sinaloa Reglamento de la Ley Orgánica de la Fiscalía del Estado de Sinaloa	Sí	No
Sonora	Ley Orgánica de la Fiscalía de Sonora Reglamento de la Ley Orgánica de la Fiscalía de Sonora	No	No
Tabasco	Ley Orgánica de la Fiscalía de Tabasco Reglamento del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía de Tabasco	Sí	Sí
Tamaulipas	Ley Orgánica de la Fiscalía General de Justicia del Estado de Tamaulipas	Sí	No
Tlaxcala	Ley de Seguridad Pública del Estado de Tlaxcala	Sí	No
Veracruz	Reglamento del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave	Sí	Sí
Yucatán	Reglamento del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía del Estado de Yucatán	Sí	Sí
Zacatecas	Reglamento del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General de Justicia del Estado de Zacatecas	Sí	Sí

Fuente: Elaboración propia



El siguiente gráfico muestra el porcentaje del total de los estados que cumplen o no con lo planteado con la LGSNSP y aquellos que, además de cumplir, adicionan componentes.

Gráfica 01. Cumplimiento con la LGSNSP



Fuente: Elaboración propia

Además, se realizó un análisis de la normativa conforme a los subsistemas señalados en el marco de análisis de este documento, en el que se pudo observar que al menos el 50% de los estados abordan la planeación de recursos humanos, la organización del trabajo, la gestión del empleo, la gestión del desempeño y gestión de la compensación; pero, en la medida en que los subsistemas tienen un enfoque dirigido a la gestión de las relaciones humanas y organización de la función de los recursos humanos, el porcentaje de fiscalías que lo regulan se va desvaneciendo.

Por otro lado, a la luz de los componentes determinados para cada subsistema que pudieran ser observables en la legislación correspondiente y que nos permitieran identificar aquellos con un SPC más cercano al modelo de Serlavós, se observó que únicamente los estados identificados por cumplir con la LGSNSP e incorporar algún componente adicional a los estrictamente exigibles prevén en sus legislaciones algunos de los componentes de los subsistemas propuestos. Sin embargo, ninguno de ellos establece todos y cada uno de ellos. Los estados que más se acercan son Guanajuato, Tabasco y Colima, por contemplar 9, 8 y 7, respectivamente.



Tabla 04. Componentes y legislación por estado

Subsistema	Componente	Estados que lo contemplan	Estados
Planeación de recursos humanos	Prevé un sistema de información para identificar las necesidades del personal que integra el SPC.	5	Col. Oax. Qro. SLP. Tab.
	Prevé un sistema de información para identificar las necesidades del personal que integra el SPC.	3	Gto. Oax. Zac.
Organización del trabajo	Prevé el desarrollo de perfiles por competencias para el ejercicio de su función.	5	Col. Gto. Hgo. Oax. Tab.
	Prevé los perfiles por competencias para los procesos de selección.	5	Col. Gto. Hgo. Oax. Tab.
Gestión del empleo	Prevé la evaluación del mérito de quienes integran el SPC con base en la experiencia, capacitación, desempeño, entre otros.	5	Col. Gto. Hgo. Mor. Qro.
	Prevé convocatorias abiertas con amplia difusión.	6	Col. Oax. Tab. SLP. Ver. Yuc.
	Prevé pruebas técnicas para la evaluación de competencias.	3	Gto. Oax. SLP.
Gestión del rendimiento	Prevé un sistema de evaluación del desempeño individual.	11	Col. Gto. Hgo. Mor. Oax. Qro. SLP. Tab. Ver. Yuc. Zac.
	Prevé un sistema de evaluación del desempeño y resultados institucionales.	1	Oax.
Gestión de la compensación	Prevé un sistema de incentivos y estímulos económicos y no económicos por el desempeño individual.	11	Col. Gto. Hgo. Mor. Oax. Qro. SLP. Tab. Ver. Yuc. Zac.
Gestión del desarrollo	Prevé diagnósticos o evaluaciones de las necesidades institucionales para el desarrollo de programas de capacitación.	2	Qro. Tab.
	Prevé el desarrollo de programas individualizados de carrera.	9	Hgo. Mor. Oax. Qro. SLP. Tab. Ver. Yuc. Zac.
Gestión de las relaciones humanas y sociales	Prevé el desarrollo de políticas o de espacios para identificar factores de riesgo psicosocial o de las relaciones laborales.	0	Ninguno
Organización de la función de recursos humanos	Establece la autonomía, capacidad técnica y de gestión interna del área de SPC.	3	CdMx. Mich. Son.

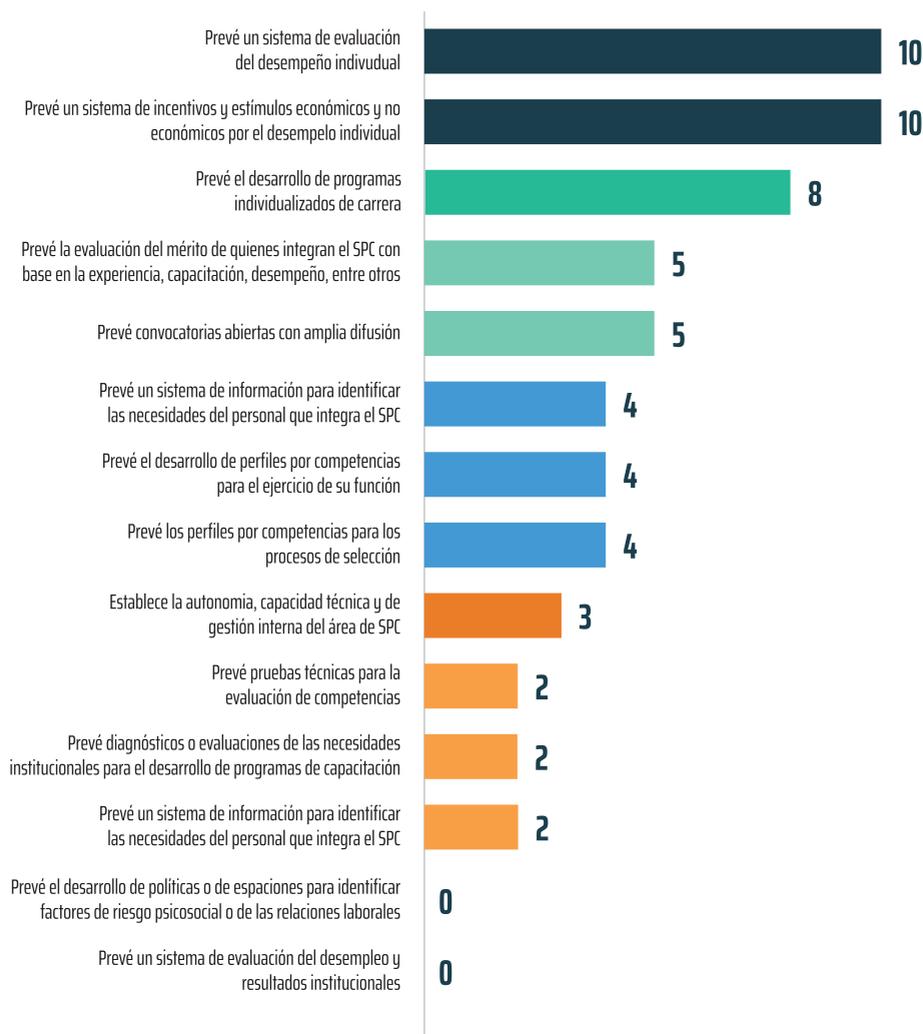
Fuente: Elaboración propia



En cuanto a los resultados generales de cada componente, se logró determinar lo siguiente:

Gráfica 02: Análisis normativo

Componentes identificados



Fuente: Elaboración propia

3.2. Percepción de las y los agentes de Ministerio Público

Para entender el funcionamiento de los procesos del SPC desde la perspectiva de las personas, se diseñó una encuesta con base en cada uno de los subsistemas antes mencionados. Las preguntas establecidas en el instrumento fueron revisadas por una persona con amplia experiencia en la gestión de personas y la procuración de justicia. Asimismo, el instrumento se aplicó en personas que habían tenido el cargo de agente de Ministerio Público, acompañados de una entrevista cognitiva para identificar áreas de mejora en la redacción de las instrucciones, el objeto a evaluar y las opciones de respuesta.



Figura 10· Estados participantes en las encuestas

En la encuesta participaron
920 agentes
del Ministerio Público de
16 estados
de la República mexicana:

- Aguascalientes
- Baja California
- Chihuahua
- Coahuila
- Ciudad de México
- Durango
- Hidalgo
- Morelos
- Nuevo León
- Oaxaca
- San Luis Potosí
- Sinaloa
- Sonora
- Tabasco
- Tlaxcala
- Zacatecas



En la encuesta participaron 920 agentes del Ministerio Público de 16 estados de la República mexicana: Aguascalientes, Baja California, Chihuahua, Coahuila, Ciudad de México, Durango, Hidalgo, Morelos, Nuevo León, Oaxaca, San Luis Potosí, Sinaloa, Sonora, Tabasco, Tlaxcala y Zacatecas.

El instrumento se compone de 66 reactivos, que incluyen preguntas abiertas, de opción múltiple y de escala Likert. Recaba datos personales, tales como edad, sexo y sus motivaciones para ser agente de Ministerio Público. Asimismo, se realizan preguntas relativas a su experiencia y percepción en la gestión de personas conforme a cada uno de los subsistemas.

En los últimos reactivos de la encuesta, se les preguntó a las personas si tenían interés en ser entrevistadas para profundizar en sus respuestas y apoyar la investigación.

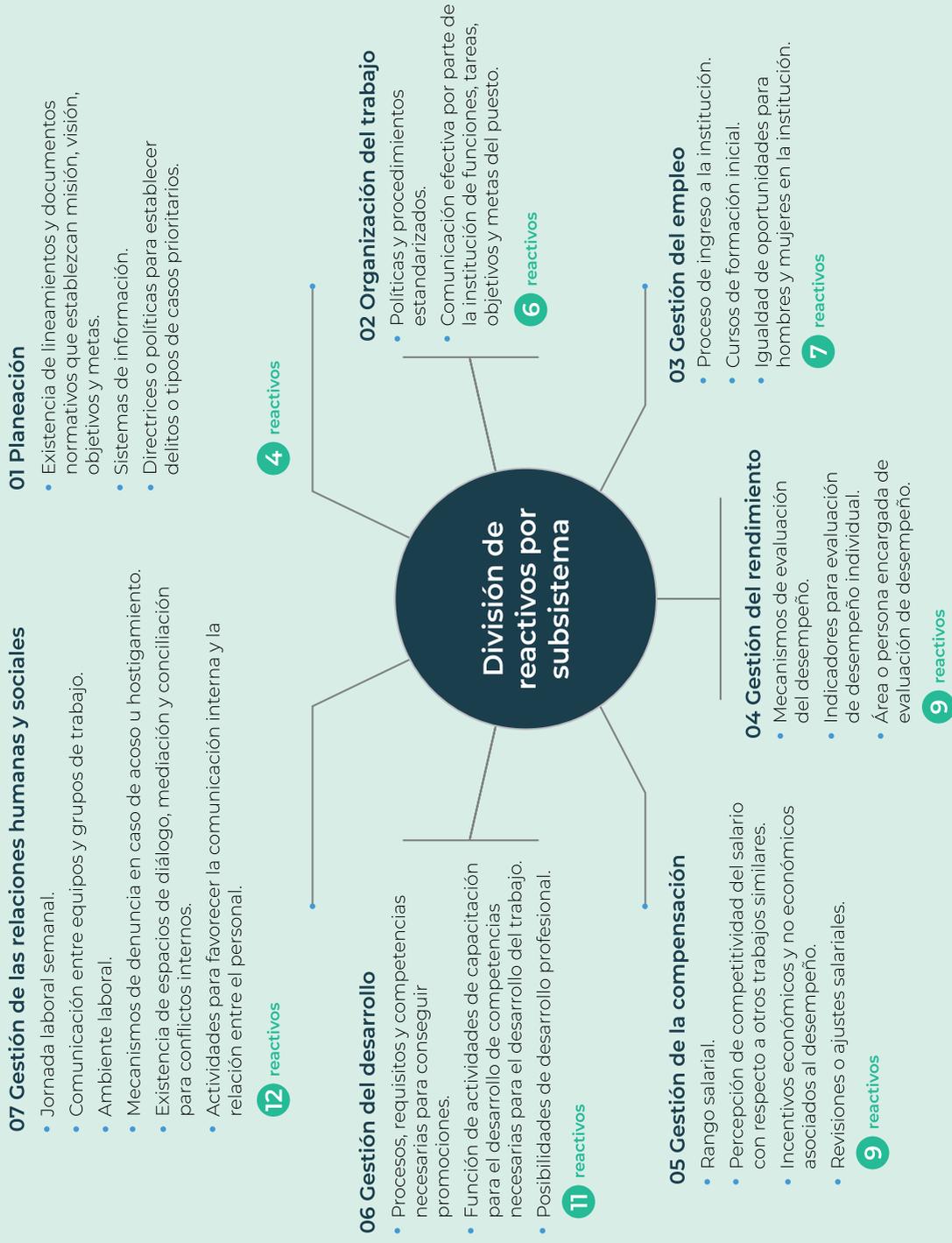
En caso de contestar que sí, se les pidió que compartieran sus datos de contacto para poder agendar una entrevista.

Asimismo, se realizaron acercamientos directos con personal directivo para hacerles una entrevista y tener una visión más amplia de los procesos gestión de personas.

A través de estas entrevistas, se profundizó en los procesos internos de gestión de personas. Se eligió seguir un formato de entrevista semiestructurado con 32 preguntas divididas en nueve bloques vinculados a cada uno de los subsistemas. Los resultados de las entrevistas contribuyeron a ampliar la información obtenida mediante las encuestas.

A continuación, se describe la composición del instrumento:

Figura 11. División de reactivos por subsistema

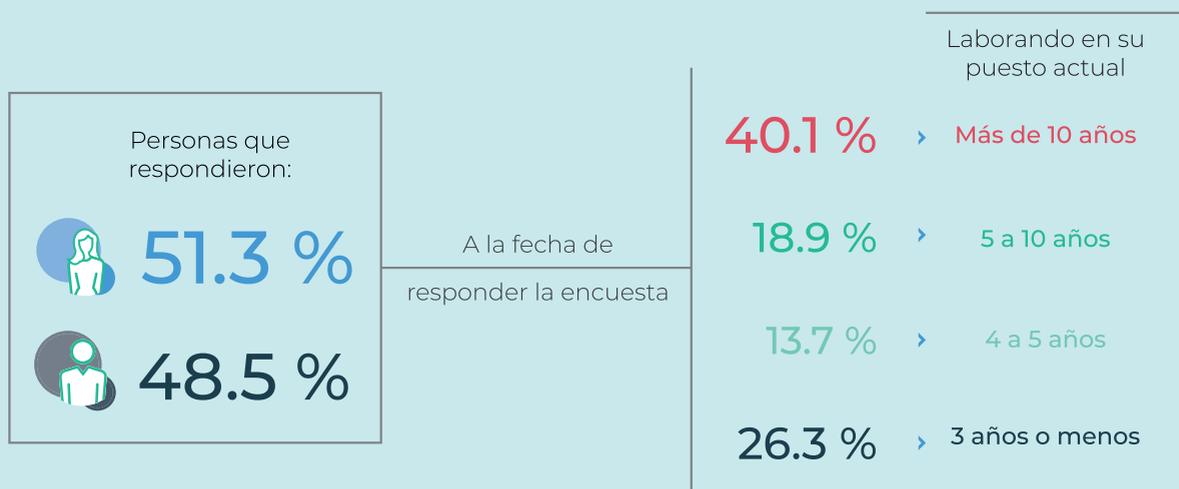


Fuente: Elaboración propia

3.2.1. Resultados de las entrevistas y encuestas realizadas

Con el objetivo de analizar a profundidad el funcionamiento de los procesos del SPC desde la perspectiva de las operadoras y los operadores del sistema de justicia penal, se analizaron las respuestas que se obtuvieron de las encuestas realizadas, así como los datos y comentarios de las entrevistas que se llevaron a cabo con agentes del Ministerio Público de las fiscalías de Sonora, Zacatecas y Oaxaca.

Figura 12: Encuesta con base en cada uno de los subsistemas



Hallazgos por subsistema

Planeación estratégica

Las instituciones de procuración de justicia cuentan con instrumentos normativos que establecen la misión, visión y objetivos institucionales. El 95.3% de las personas encuestadas afirman conocerlos. De acuerdo a lo recuperado en las entrevistas, se identificó que existen planeaciones anuales que se realizan con la colaboración de los y las titulares de cada área, sin embargo, estas no atienden a objetivos estratégicos en la persecución penal.

Si bien la mayoría de las instituciones no cuentan con una política de persecución penal, existen lineamientos que, de alguna manera, priorizan la gestión del trabajo en las fiscalías.



En este sentido, el 82.9% de las personas encuestadas aseguraron que en su institución existen lineamientos, directrices o políticas que establecen delitos o tipos de casos prioritarios, así como lineamientos para el uso de soluciones alternas y procedimiento abreviado. El 12% declaró que solo existen directrices y 5% aseguró que no existen. De acuerdo con las entrevistas realizadas a personal operativo y agentes del Ministerio Público de fiscalías, se encontró que en algunas fiscalías se cuenta con una planeación que considera los delitos con mayor incidencia en los estados.

Al cuestionarles sobre las políticas de persecución penal, las y los entrevistados hicieron referencia al Código Nacional de Procedimientos Penales o bien, mencionaron que las mismas están en proceso de construcción y desarrollo.

Por lo tanto, resulta importante que las instituciones trabajen la definición de sus políticas de persecución penal y los objetivos estratégicos institucionales y que estas sean conocidas por el personal operativo. De esta manera, el personal puede contribuir al logro de las metas y resultados esperados.

Subsistema 02 Organización del trabajo

Modelos de organización

De acuerdo con la información recuperada en encuestas, 46.9% de los y las participantes aseguraron estar totalmente de acuerdo con que las políticas y procedimientos de su área se encuentran estandarizados y documentados, mientras que 37.6% está de acuerdo. Tan solo 12.3% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, 2.3% se encuentra en desacuerdo y 0.7% totalmente en desacuerdo.

Asimismo, 68.5% de las personas encuestadas dijeron que su institución cuenta con un modelo de organización. El 72.7% dijo que su institución cuenta con un modelo de gestión, el cual contiene la definición de los procesos operativos y atribución de responsabilidades. Al preguntar sobre modelos de organización y gestión del trabajo, los y las entrevistadas referían que estos lineamientos estaban a cargo de Recursos Humanos. En algunos casos, se mencionó el modelo de gestión de tres pisos.

Asimismo, se reconoce la existencia de reglamentos internos de las fiscalías y la existencia de manuales de puesto, sin embargo, las y los entrevistados no tenían claridad sobre si estos modelos y lineamientos responden a la planeación estratégica de la fiscalía. Además, a partir de la revisión documental de varias fiscalías, se observa que los perfiles de puesto no se desarrollan con base en las competencias requeridas, sino que contemplan los requisitos de ley y las funciones previstas en las normas aplicables.



Procesos de selección

En cuanto a los procesos que las personas realizaron para ingresar, el 65.6% afirmó que presentó un examen de conocimientos, 65.4% una entrevista, 60.2% control de confianza, 47% un examen psicométrico, 40.4% un curso de preparación, 39.3% un examen de habilidades y 2.9% ninguna actividad. Estas respuestas coinciden con la información obtenida en las entrevistas, en las que las personas afirmaron que se evalúan conocimientos, habilidades, exámenes de confianza, entrevistas y capacitaciones.



Solo cerca del **40%** de las personas encuestadas afirmaron haber pasado por una evaluación de habilidades en el proceso de selección.

La formación académica y la experiencia laboral no son suficientes. Las habilidades son clave para seleccionar al personal. En este sentido, conviene desarrollar pruebas que evalúen las habilidades necesarias de acuerdo con lo previsto en el perfil por competencias.

Procesos de inducción

Derivado de los resultados de las encuestas, se identifica que el 95.3% conoce la misión, visión, objetivos y metas con los que cuenta la institución. Además, la mayoría del personal señala que está totalmente de acuerdo (45.7%) o de acuerdo (40.3%) en que la institución, al ingresar, le comunicó de forma clara las funciones y tareas a realizar en su puesto de trabajo. Al respecto, el 86.4% considera que la institución le comunicó de forma clara los objetivos y metas de su puesto.

Siguiendo esta línea, se les preguntó si recibieron información sobre las políticas y procedimientos de su área y si ha recibido acompañamiento y seguimiento para asegurar su operación. De las personas encuestadas, el 35.9% aseguró estar totalmente de acuerdo con la afirmación pasada, mientras que 42.4% estuvo de acuerdo. 14.6% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. De igual manera, existe una percepción positiva acerca de que las instituciones le comunicaron de forma clara al personal entrevistado acerca de sus atribuciones y aquellos casos en los que se requiere solicitar autorización de una persona con cargo superior, ya que el 90.5% manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta premisa.

Procesos de promoción

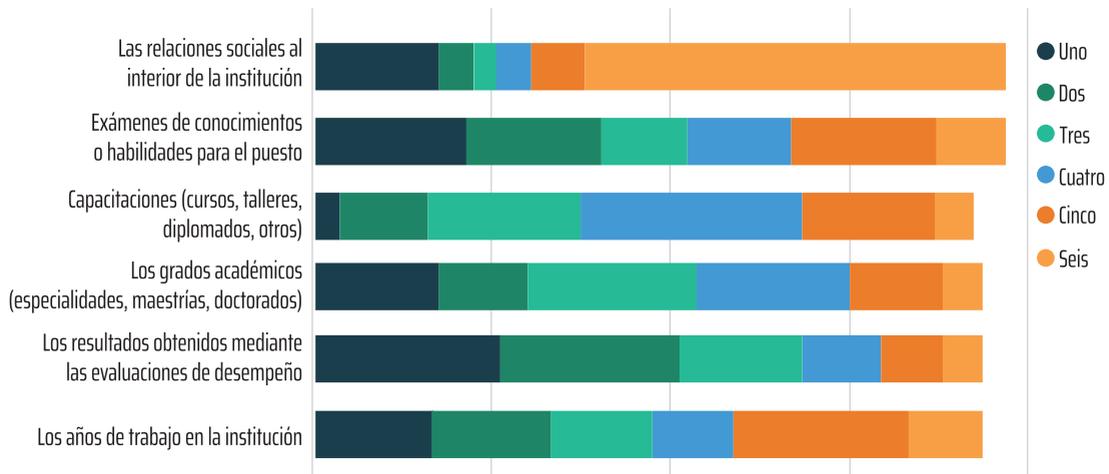
Acerca de los procesos de promoción en las fiscalías, el 58.9% de las y los agentes del Ministerio Público respondió que sí ha tenido alguna promoción. De estos, el 46.6% mencionó que ha obtenido 1, el 31.16% ha tenido 2, el 11.3% ha accedido a 3, mientras que el 9.37% a 4 o más promociones.



Al respecto, mencionaron que los procesos por los que pasaron y se tomaron en cuenta para acceder a una promoción fueron los siguientes: entrevista (61.1%), examen de conocimientos (56.8%), control de confianza (56.2%), examen psicométrico (36.5%), curso de preparación para el puesto (31.9%) y examen de habilidades (30%). Solo el 8% mencionó no haber pasado por ningún proceso de promoción y el 6% seleccionó la opción de “otros”. Además, se les pidió a las y los participantes identificar cuáles criterios consideraban que tenían

una mayor influencia para promocionar al personal. Las opciones de respuesta fueron estas: relaciones sociales dentro de la institución, exámenes de conocimientos o habilidades, capacitaciones, grados académicos, resultados de las evaluaciones de desempeño, y los años de trabajo dentro de la institución. Para responder, ordenaron las opciones en una **escala del 1 al 6, siendo 1 el de mayor importancia y 6 el de menor**. Los resultados se muestran en la siguiente gráfica:

Gráfica 03: Escala de mayor a menor importancia de los criterios con mayor influencia para promocionar al personal



Gráfica 04: Criterios de mayor influencia para promocionar al personal según la percepción



Con base en los resultados anteriores, se puede observar en la gráfica anterior (gráfica 04) que, en promedio, las y los encuestados consideran que el más influyente en los procesos de promoción son los resultados de las evaluaciones de desempeño. A este le siguen los exámenes de conocimientos o habilidades para el puesto y los grados académicos con los que cuentan las y los agentes. El criterio menos importante, a partir de estos resultados, son las relaciones sociales al interior de la institución.

Se les cuestionó si consideran que existe la misma proporción de hombres y mujeres en cargos de coordinación y dirección, con un 38.4% afirmando estar totalmente de acuerdo, 34.7% de acuerdo, 13.6% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 10.5% en desacuerdo y un 2.7% totalmente en desacuerdo.

Igualdad de oportunidades

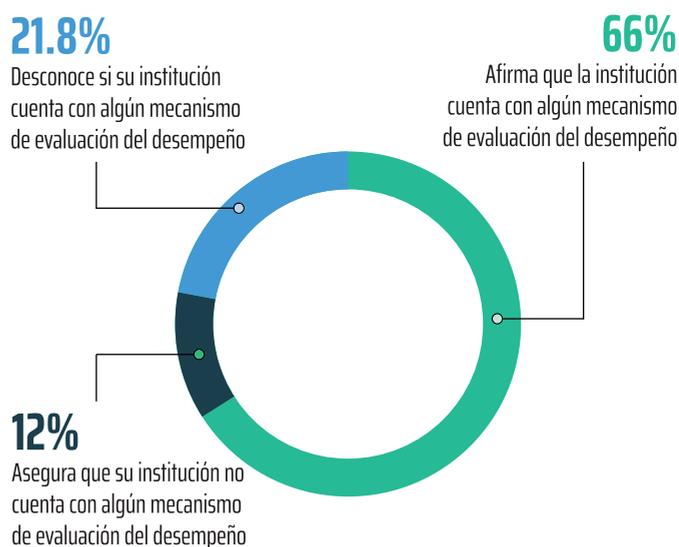
Al preguntar sobre la percepción de igualdad de oportunidades y posibilidades para acceder al cargo de agente de Ministerio Público, el 66.4% de las personas afirmó estar totalmente de acuerdo, un 26.8% estar de acuerdo, 4.3% ni de acuerdo ni en desacuerdo, solamente 1.2% en desacuerdo y un 0.6% totalmente en desacuerdo.

Esta información coincide con las respuestas obtenidas en las diversas entrevistas realizadas, en las que las personas afirmaron claramente que existen las mismas oportunidades laborales entre hombres y mujeres, mencionando que la institución tiene una gran proporción de mujeres en su plantilla y en sus puestos directivos, además de contar con unidades de género y con titulares mujeres que impulsan el crecimiento de las mujeres dentro de la institución.

Sistemas de evaluación del desempeño

Para este subsistema se les preguntó a las personas sobre los mecanismos de evaluación del desempeño. De las personas encuestadas, 66% afirmó que su institución cuenta con algún mecanismo de evaluación del desempeño que dé seguimiento a las metas, mientras que el 12% señaló que no y un 21.8% respondió no saber si existe tal mecanismo.

Un 72% afirmó que las evaluaciones de desempeño se realizan de manera periódica, mientras que el otro 27.9% señaló que no.



Subsistema 04
Gestión del rendimiento



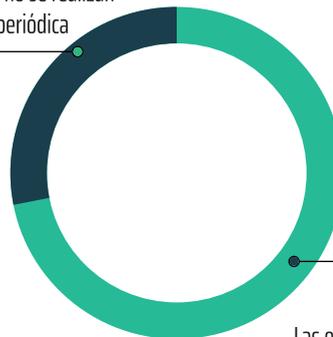
De las y los agentes de Ministerio Público entrevistados, la mitad señalaron desconocer si existe este tipo de evaluación y, en uno de los estados, señalaron que el área de visitaduría revisa su desempeño en audiencias. A partir de las entrevistas dirigidas a agentes del Ministerio Público, la mitad de las y los agentes entrevistados señalaron desconocer si existe este tipo de evaluación.

De las entrevistas realizadas al personal del SPC se rescató que, aunque sí suelen haber evaluaciones de desempeño en las fiscalías, estas no suelen estar dirigidas a agentes del Ministerio Público, sino a otro personal de la institución, como policías.

En este sentido, en algunas instituciones sí existen mecanismos de evaluación de desempeño, sin embargo, estos no son aplicados con suficiente regularidad a todos los puestos de trabajo dentro de las fiscalías y tampoco son conocidos por todo el personal.

27.9%

Las evaluaciones de desempeño no se realizan de manera periódica



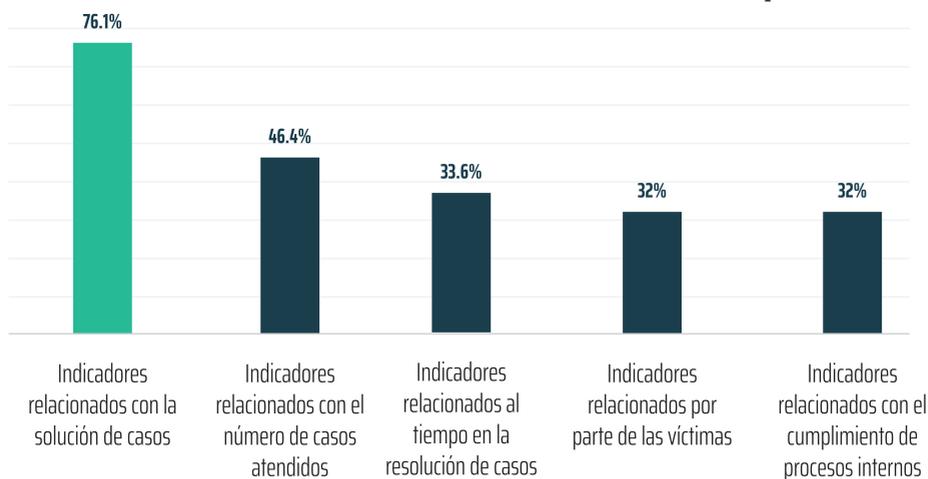
72%

Las evaluaciones de desempeño se realizan de manera periódica

Evaluación individual del desempeño

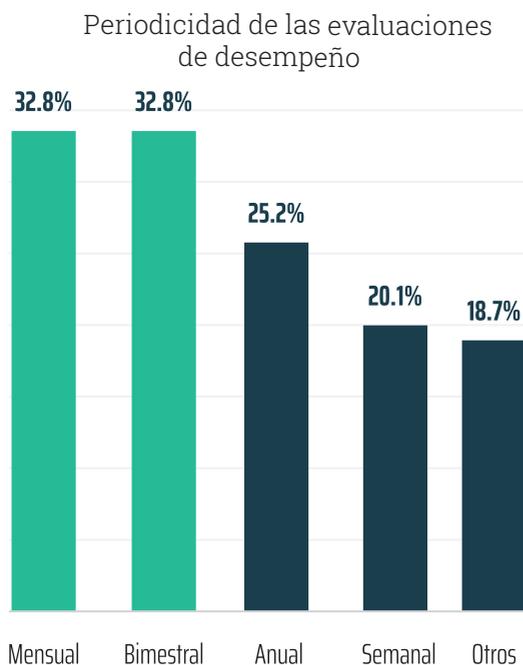
La encuesta preguntó sobre los indicadores que son considerados para la evaluación de desempeño individual. Entre las respuestas, el 76.1% señaló indicadores relacionados con la solución de casos, como número de vinculaciones a proceso, control de detención, sentencias condenatorias, entre otras. Un 46.4% afirmó que se utilizan indicadores relacionados con el número de casos atendidos, mientras que un 32% señaló que se consideran indicadores de satisfacción por parte de las víctimas; un 33.6% indicadores asociados al tiempo en la resolución de casos y finalmente un 32% indicadores relacionados con el cumplimiento de procesos internos.

Indicadores utilizados en la evaluación del desempeño





En entrevistas, dos personas señalaron que se evalúa el desempeño en audiencia, así como la productividad de resolución de carpetas. En cuanto a la periodicidad, las encuestas demuestran que en su mayoría se llevan a cabo las evaluaciones de desempeño una vez al mes (32.8%) o dos veces al mes (32.8%), seguido de una vez al año (25.2%), una vez a la semana (20.1%) y, por último, otra frecuencia no listada en la encuesta (18.7%).



En las entrevistas, **las personas indican que las evaluaciones de desempeño y los resultados obtenidos de las mismas no se encuentran asociados al plan individualizado de carrera de las y los agentes del Ministerio Público.** Asimismo, estas evaluaciones no guardan relación con los objetivos y resultados esperados conforme al puesto y el área o unidad de la institución a la que pertenezcan. Estas evaluaciones se llevan a cabo principalmente por las y los jefes inmediatos, quienes valoran el cumplimiento de metas cuantitativas planteadas por la institución y el desempeño de sus funciones. Sobre este último punto, se advierte que algunas fiscalías consideran el

número de quejas o procedimientos abiertos al interior de la institución, los comentarios recibidos mediante los buzones de quejas y sugerencias por parte de las personas usuarias, el seguimiento de las visitas durías generales y lo que las y los titulares advierten del trabajo cotidiano.

Con base en los resultados de las encuestas y la información que se recolectó a partir de las entrevistas, se puede concluir que no se lleva a cabo una evaluación individual de desempeño que esté vinculada a los objetivos y metas institucionales y del puesto. Dado que las evaluaciones se suelen llevar a cabo por unidades de trabajo, la retroalimentación que las y los operadores reciben de forma individual suele ser esporádica y no tiene un formato establecido ni una periodicidad determinada, ya que surge de manera orgánica durante la práctica de sus funciones.

Mecanismos y procesos de retroalimentación

También se preguntó a las y los agentes sobre la retroalimentación que reciben de su desempeño. Un 53% afirmó recibirla, mientras que el 46.5% señaló que no. Las personas que respondieron negativamente estuvieron totalmente de acuerdo con que una evaluación de desempeño y retroalimentación podría mejorar su trabajo (43%) ese mismo porcentaje estuvo de acuerdo con esta afirmación (43%); 12% manifestó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que solo el 1% estuvo en desacuerdo.

El **43%** de las personas que respondieron que **no reciben retroalimentación**, están de acuerdo con que una evaluación de desempeño podría mejorar su trabajo



De las personas que contestaron afirmativamente, un 55.8% estuvo totalmente de acuerdo en que este proceso de evaluación y retroalimentación ha mejorado su trabajo; un 38.7% dijo estar de acuerdo, un 4.7% ni de acuerdo ni en desacuerdo y finalmente menos del 1% manifestó estar en desacuerdo. En las entrevistas se señaló que, si bien existe retroalimentación por parte de las y los jefes inmediatos, esta no siempre es individual. En su mayoría se lleva a cabo en reuniones con toda el área o unidad para discutir criterios judiciales para audiencia.

En este sentido, es claro que establecer mecanismos y procesos de retroalimentación individuales periódicas no solo resultaría benéfico para el trabajo de la unidad, sino para el desarrollo profesional de cada una de las personas que conforman la fiscalía.

Subsistema 05
Gestión de la compensación

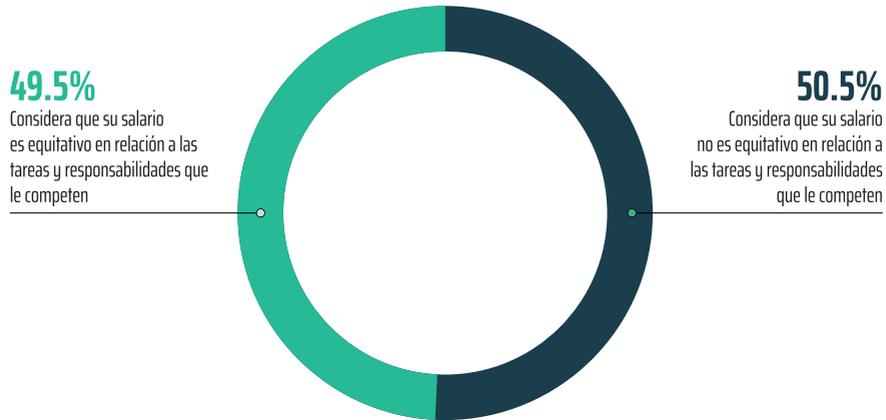
Competitividad salarial

De acuerdo con la encuesta realizada al personal operativo de las fiscalías, el 59.1% considera que su salario está por debajo de otros trabajos similares y del mercado laboral, mientras que el 36.9% considera que es competitivo y únicamente el 3.9% percibe que su salario está por encima. Asimismo, el 50.5% considera que su salario no es equitativo en relación a las tareas y responsabilidades que le competen. A partir de la información que se obtuvo de las entrevistas, varias participantes coinciden en mencionar que la mayoría de las fiscalías cuentan con tabuladores homologados de salarios con criterios poco claros para su determinación.

Además, al tratar este tema en las entrevistas, las y los agentes del Ministerio Público confirmaron que en ocasiones llegan a trabajar más de 50 horas a la semana y que su salario, al ser definido por medio de un tabulador, no toma en cuenta la cantidad de horas que invierten para llevar a cabo sus funciones.

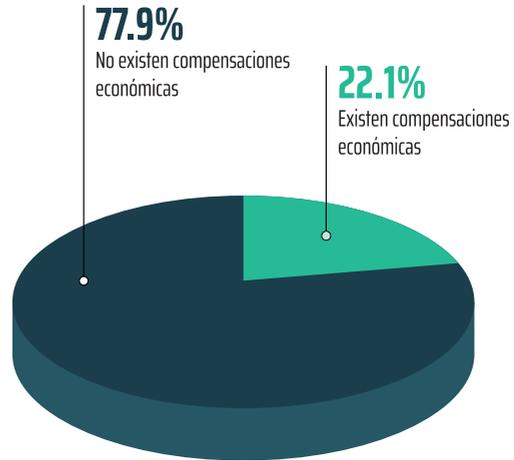
En estos términos, existe una percepción negativa acerca de la competitividad y equidad del salario percibido con relación al mercado laboral y a la carga de trabajo, actividades y responsabilidades que tienen.



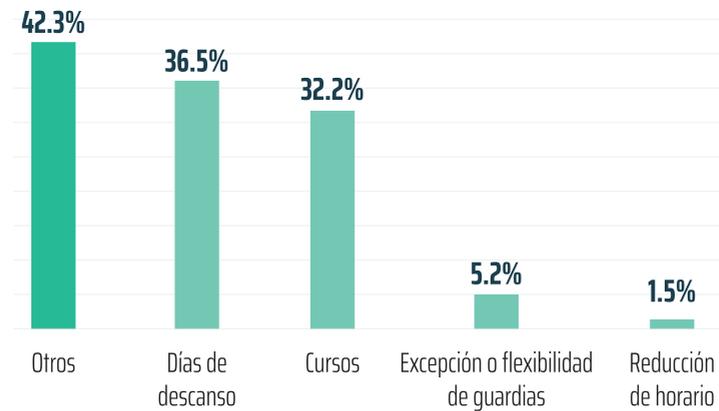


Sistema de incentivos y estímulos económicos y no económicos

Las personas entrevistadas coincidieron en mencionar la existencia de compensaciones no económicas por el desempeño, tales como días libres, flexibilidad en las guardias, permisos y cursos. Sin embargo, de acuerdo con el resultado de las encuestas, el 77.9% de las personas encuestadas afirmó que en sus fiscalías no existen estas compensaciones no económicas, por lo que se recomienda asegurar que las y los operadores sean comunicados sobre este tipo de compensaciones y los requisitos para obtenerlas.



El 22% que respondió que sí existen compensaciones no económicas, precisó que estas son: días de descanso (36.5%), cursos (32.2%), reducción de horario (1.5%), excepción o flexibilidad de guardias (5.2%) y otros (42.3%), entre ellas los reconocimientos.



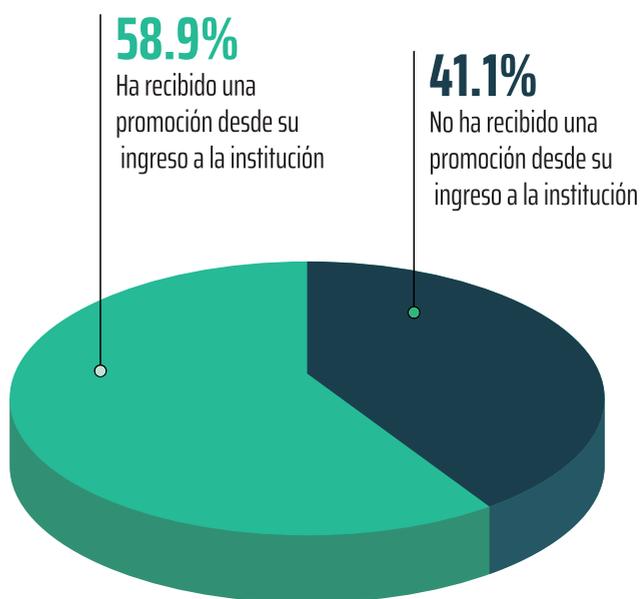


A partir de las entrevistas se pudo determinar que no hay una comunicación clara sobre los incentivos no económicos ni sus requisitos. También resaltó que las y los agentes del Ministerio Público desconocen sobre las facilidades o prestaciones que se ofrecen a las y los operadores que son padres y madres de familia. Es necesario definir los incentivos económicos y no económicos que ofrece la institución y los requisitos para acceder a ellos, así como comunicar de manera clara la información al personal operador.

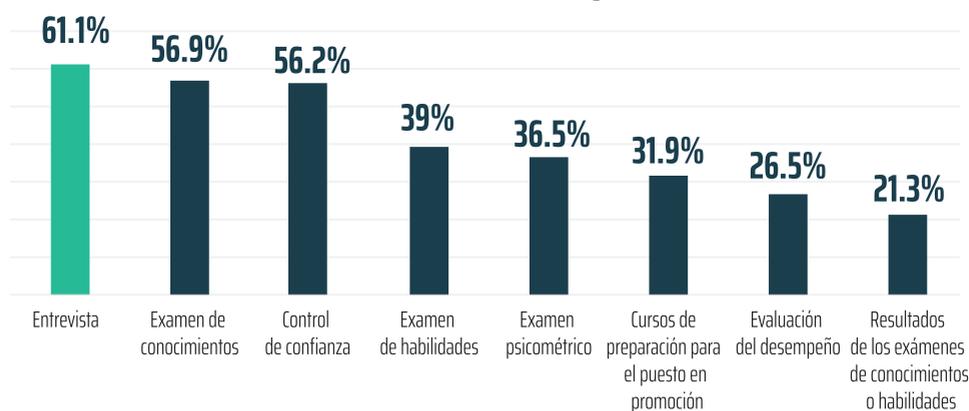
Subsistema 06
Gestión del desarrollo

Modelos de desarrollo laboral

El 58.9% de las personas encuestadas ha recibido alguna promoción desde su ingreso a la institución. Los procesos por los que tuvieron que pasar para acceder a promociones, de acuerdo a la encuesta, son los siguientes: la entrevista (61.1%), control de confianza (56.2%), examen de conocimientos (56.9%), examen de habilidades (39%), examen psicométrico (36.5%) y cursos de preparación para el puesto de la promoción (31.9%). Asimismo, la mayoría distingue los resultados de las evaluaciones de desempeño (26.5%) y los resultados de los exámenes de conocimientos o habilidades para el puesto (21.3%) como los criterios más importantes que se toman en cuenta para la promoción al personal.



Proceso para acceder a una promoción





Si bien la mayoría está de acuerdo (33.6%) o totalmente de acuerdo (18%) con que el sistema de selección interno para promociones en las instituciones es imparcial y objetivo, frente al cuestionamiento acerca de si el personal conoce los requisitos para la promoción en las distintas áreas de las instituciones, únicamente el 54.4% los conoce.

En este sentido, es necesario establecer el servicio de carrera que permita conocer las posibilidades de desarrollo profesional y los requisitos para ello, así como comunicar efectivamente al personal los procesos para acceder a una promoción.

Programas de capacitación

Al preguntar sobre si las capacitaciones que se llevan a cabo en su institución les ayudan a desarrollar competencias necesarias para el desarrollo de su trabajo, el 50% estuvo de acuerdo y el 30.8% estuvo totalmente de acuerdo.

Si bien, según la encuesta, el 72.5% del personal percibe que para los programas de capacitación se consideran las necesidades individuales e institucionales, al preguntar en las entrevistas acerca del proceso para determinar los planes de capacitación se identificó que en su mayoría se toman en cuenta las necesidades institucionales y no las individuales.

Las necesidades de capacitación son identificadas por las personas responsables o titulares de las áreas o unidades. En algunos casos, se toman en cuenta los resultados de las evaluaciones de desempeño, pero esto depende del tipo de indicadores que se establezcan en el modelo de monitoreo y evaluación del desempeño.

De acuerdo a la información recuperada, se puede concluir que **las capacitaciones responden a las necesidades identificadas periódicamente a través de las personas titulares de las áreas y de las unidades y atienden más a criterios subjetivos, además, están sujetas a la disponibilidad de recursos y prioridades previstas en el Programa Rector de Profesionalización.**

Plan individualizado de carrera

De acuerdo con las personas encuestadas, el 42.5% consideró que han tenido la oportunidad de definir un programa de carrera individual. Sin embargo, las personas entrevistadas mencionaron que no cuentan con ellos o que los desconocen. Asimismo, mencionaron que, en algunos casos, aunque se contempla en la normativa, existen problemas presupuestales para que el plan individualizado se lleve a cabo.



Políticas institucionales para mejorar el entorno

De las entrevistas y encuestas realizadas, no se logra identificar si las fiscalías cuentan con políticas institucionales enfocadas a atender y mejorar el clima laboral y bienestar. Sin embargo, se lograron identificar percepciones positivas respecto a la satisfacción del personal acerca de su trabajo y la preocupación de las instituciones acerca del bienestar y clima laboral.

El 50.3% de las personas encuestadas considera que el ambiente laboral dentro de la institución es bueno para trabajar; el 55.1% de las personas encuestadas está totalmente de acuerdo con sentirse feliz de trabajar dentro de la institución, seguido de un 38% que está de acuerdo con esta premisa. El 54.7% de las personas encuestadas está totalmente de acuerdo en que pueden verse trabajando en esta institución por los próximos cinco años. Estas respuestas muestran la satisfacción y estabilidad de la forma de trabajo dentro de las instituciones de procuración de justicia.

Asimismo, un 46.49% de las personas encuestadas están de acuerdo en que su equipo de trabajo tiene preocupación por el bienestar de todas y todos. Le sigue el 34.4%, quienes están completamente de acuerdo con lo anterior. Esto, de acuerdo con las respuestas del personal entrevistado sobre si el clima laboral es una prioridad para la institución; se confirma que es prioritario buscar un buen ambiente de trabajo debido a que el trabajo dentro de la fiscalía es complejo. Por tanto, es posible inferir que el clima laboral es una preocupación que se tiene en cuenta dentro de la gestión de las relaciones humanas en las fiscalías a nivel nacional.

Sin embargo, es importante considerar la jornada laboral del personal operador para entender los niveles de bienestar, ya

que esto permite tener un entendimiento del equilibrio entre la vida personal y la laboral. Al respecto, el 38.7% manifiesta que el rango de su jornada laboral semanal es de 40 a 50 horas, seguido a un 30.3% que asegura que su jornada laboral es de 51 a 60 horas semanales.

Actividades de diálogo e integración

Sobre la comunicación dentro de la institución, 49.5% de las personas encuestadas está de acuerdo con que la comunicación entre diferentes equipos y grupos de trabajo es clara, objetiva y evita malos entendidos. Le sigue un 23.6% que expresa sentirse totalmente de acuerdo con esta forma de comunicación y trabajo. De igual forma, el 33.8% de las personas que fueron encuestadas están de acuerdo en que la institución cuenta con actividades que favorecen la comunicación interna y la relación entre el personal. A pesar de esto, un 25.3% de los encuestados estiman que en realidad es un punto medio, ya que no están de acuerdo ni en desacuerdo. Por otra parte, las respuestas de las personas entrevistadas exponen que existen diversas formas de canales de comunicación para el personal o desde el personal, las cuales varían respecto a cada institución, por ejemplo, en algunas fiscalías cuentan con chats, correos electrónicos, teléfono, página oficial, formas físicas como carteles, entre otras.

En lo relativo a espacios de bienestar emocional del personal, se halla que algunas fiscalías cuentan con mecanismos como buzón de sugerencias para el personal, señalado por un 26% de las personas encuestadas. A su vez, según un 23.5% las fiscalías cuentan con actividades deportivas.

De acuerdo con personas entrevistadas, específicamente en Zacatecas se cuenta con acompañamiento psicológico, así como talleres de relajación. Otras personas reconocen que no cuentan con este tipo de actividades.



Así, existen espacios para desarrollar más actividades y procurar el bienestar emocional dentro de las fiscalías. Estos pueden favorecer las relaciones internas del personal y el desarrollo del bienestar emocional y psicológico a nivel institucional e individual.

Prevención, atención y sanción de casos de violencia

En relación a la atención a casos de hostigamiento y acoso, al indagar respecto a la existencia y naturaleza de los mecanismos de denuncia al interior de la institución, el 61.6% de las personas respondieron que sí existen mecanismos de esta naturaleza. No obstante, el 26.5% señaló que desconocía la existencia de estos mecanismos y el 11.8% señaló que no existen en la fiscalía para la que laboran. Es importante distinguir que estos mecanismos no son específicos de casos de acoso y hostigamiento sexual.

En cuanto al área encargada de resolver este tipo de casos, el 65.1% de las personas señalaron que cuentan con órganos específicos para atenderlos; el 12.3% expresaron que quien lo resolvía era la persona titular del área en la que se haya presentado el caso y, el 22.5% mencionaron diversas áreas de la fiscalía como las visitadurías generales y las áreas de control interno. Esto último coincide con lo que señalaron las personas entrevistadas al referir que son las visitadurías y los órganos de control interno quienes le dan seguimiento y resuelven estas controversias. Al profundizar en las entrevistas acerca de la existencia o no de mecanismos específicos o protocolos para casos de acoso y hostigamiento sexual al interior de la fiscalía, se refirió que en esos casos se procede a la denuncia y no por medio de algún órgano institucional. Se hizo referencia a algunas medidas preventivas, como la separación de las mismas áreas de trabajo, sin embargo, esto último como una medida resultado del mismo proceso penal.

3.3. Atracción y retención de talento con base en el análisis comparativo de sueldos y salarios

El objetivo del presente análisis es brindar una aproximación sobre el panorama salarial de las y los agentes del Ministerio Público (AMP) con respecto al costo de vida nacional y estatal y, en este sentido, coadyuvar a la determinación de incentivos para la atracción y retención del personal. Este análisis se realiza a partir de información recolectada por el INEGI, a través de su Censo Nacional de Procuración de Justicia Estatal correspondiente al año 2018, y de la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares (ENIGH) 2018. Este análisis se centra en la competitividad salarial de AMP respecto al costo de vida por entidad federativa, ya que no se cuenta con información sistematizada confiable que permita estimar la competitividad salarial respecto a puestos similares en las entidades federativas.

El Censo Nacional de Procuración de Justicia Estatal (CNPJE) es un ejercicio anual que provee información estadística sobre la gestión y desempeño de la Procuraduría General de Justicia o Fiscalía General de cada estado. A través de este censo, se obtuvo información sobre el personal que opera en las instituciones de procuración de justicia de cada entidad federativa, así como los rangos salariales donde se agrupa el mayor volumen de agentes de Ministerio Público. En este documento se hace uso del CNPJE en sus ediciones 2020 y 2018.



Sin embargo, para establecer los rangos salariales se ha utilizado la edición 2018, al ser el censo más reciente que permite generar consultas y desagregar la información por puestos de trabajo en agencias del Ministerio Público y rangos de ingreso.

Por otro lado, para establecer una comparativa, se ha utilizado la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares (ENIGH). Esta encuesta es un ejercicio bienal que incluye información sobre la procedencia de los ingresos en los hogares y su distribución. Entre los gastos de hogares que contempla se encuentran: (1) alimentación, bebidas y tabaco; (2) vestido y calzado; (3) vivienda, servicios de conservación, energía eléctrica y combustibles; (4) artículos y servicios para la limpieza, cuidados de la casa, enseres domésticos; (5) cuidados de la salud; (6) transporte, adquisición, mantenimiento, accesorios y servicios para vehículos y comunicaciones; (7) servicios de educación y otros gastos de esparcimiento; (8) cuidados personales y efectos personales; y, (9) transferencias de gasto. En este sentido, brinda un panorama más comprensivo e ilustrativo para establecer si el salario establecido del personal operador del SJPA es suficiente para cubrir los gastos estimados por hogar en cada entidad federativa. Así, en este documento, se utiliza la ENIGH 2018 al ser la versión más reciente de la Encuesta.

Finalmente, el presente análisis se ha enriquecido de las encuestas realizadas por el equipo CEEAD a agentes del Ministerio Público, así como información salarial facilitada por las fiscalías de cada estado a integrantes de la Red de Representantes Locales del proyecto CEJUME, actualizada a diciembre de 2020.

3.3.1 Salarios para agente del Ministerio Público en México (CNPJE) y costo de vida (ENIGH)

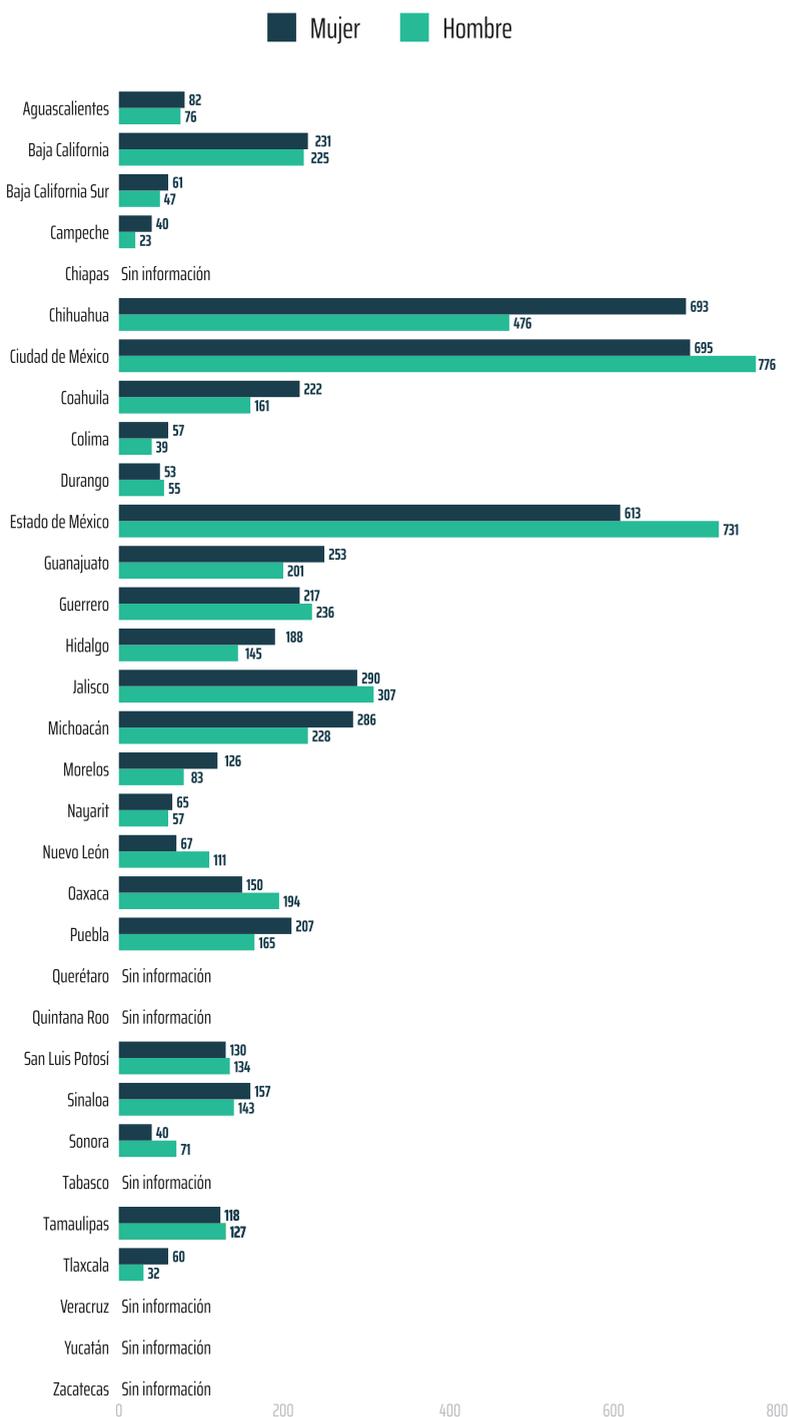
De acuerdo a las últimas cifras del CNPJE³, al 2020 laboraban en México 45 479 personas en agencias del Ministerio Público, de las cuales 9944 eran agentes (4843 hombres y 5101 mujeres). La mayor cantidad de agentes del Ministerio Público se concentran en la Ciudad de México y el Estado de México. Esto representa un incremento considerable con respecto a las cifras de 2018, donde se tiene registro de 7943 agentes del Ministerio Público en todo el país. Es este último censo el que se utilizará para el análisis, al permitir desagregar por rangos salariales.

Para realizar dicho análisis salarial con respecto a costo de vida por entidades federativas se ha utilizado la moda estadística, es decir, se toma en consideración el rango salarial donde se encuentran agrupados el mayor número de agentes del Ministerio Público en cada entidad. De esta manera, se consigue una mejor aproximación del salario de la mayoría de las y los agentes del Ministerio Público. A su vez, y considerando que el Censo mide los salarios en rangos de \$4999 pesos mexicanos y no en valores unitarios, se ha privilegiado esta medida por sobre el promedio estadístico. Cabe recalcar que para ese mismo año no se tienen registros de información de los estados de Chiapas, Guanajuato, Querétaro, Quintana Roo, Tabasco, Veracruz y Yucatán. En algunos estados se utilizó la información proporcionada por la Red de Representantes Locales que colabora en el proyecto.

3. No se cuenta con información al 2020 de los estados de Chiapas, Querétaro, Quintana Roo, Tabasco, Veracruz, Yucatán y Zacatecas.



Gráfica 05. Agentes del Ministerio Público por entidad federativa y sexo



Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI (CNPJE 2020).

En un primer acercamiento a nivel nacional en 2018, la mayoría de las y los agentes del Ministerio Público (2,285 agentes que representan aproximadamente al 36% del total) contaba con un salario ubicado entre 15,001 a 20,000 pesos mexicanos, mientras que el 20% gozaba de un salario entre los 25,001 y 30,000 pesos (Gráfica 06).

A su vez, para el mismo año, de acuerdo a la ENIGH, el gasto por hogar promedio a nivel nacional se encontraba en \$31,913 pesos mexicanos y el gasto por persona en \$8,864 pesos. Considerando el salario con el que cuentan la mayoría de las y los agentes del Ministerio Público en el país, con este alcanzan a cubrir un 63% del gasto estimado para un hogar. Por otro lado, del total de agentes del Ministerio Público registrados en todo el país, el 2% (158 agentes) recibía un salario menor al gasto estimado por persona, mientras que el 11% (891) se encontraba justo por encima del mismo.



Gráfica 06. Agentes de Ministerio Público por rango salarial a nivel nacional en 2018



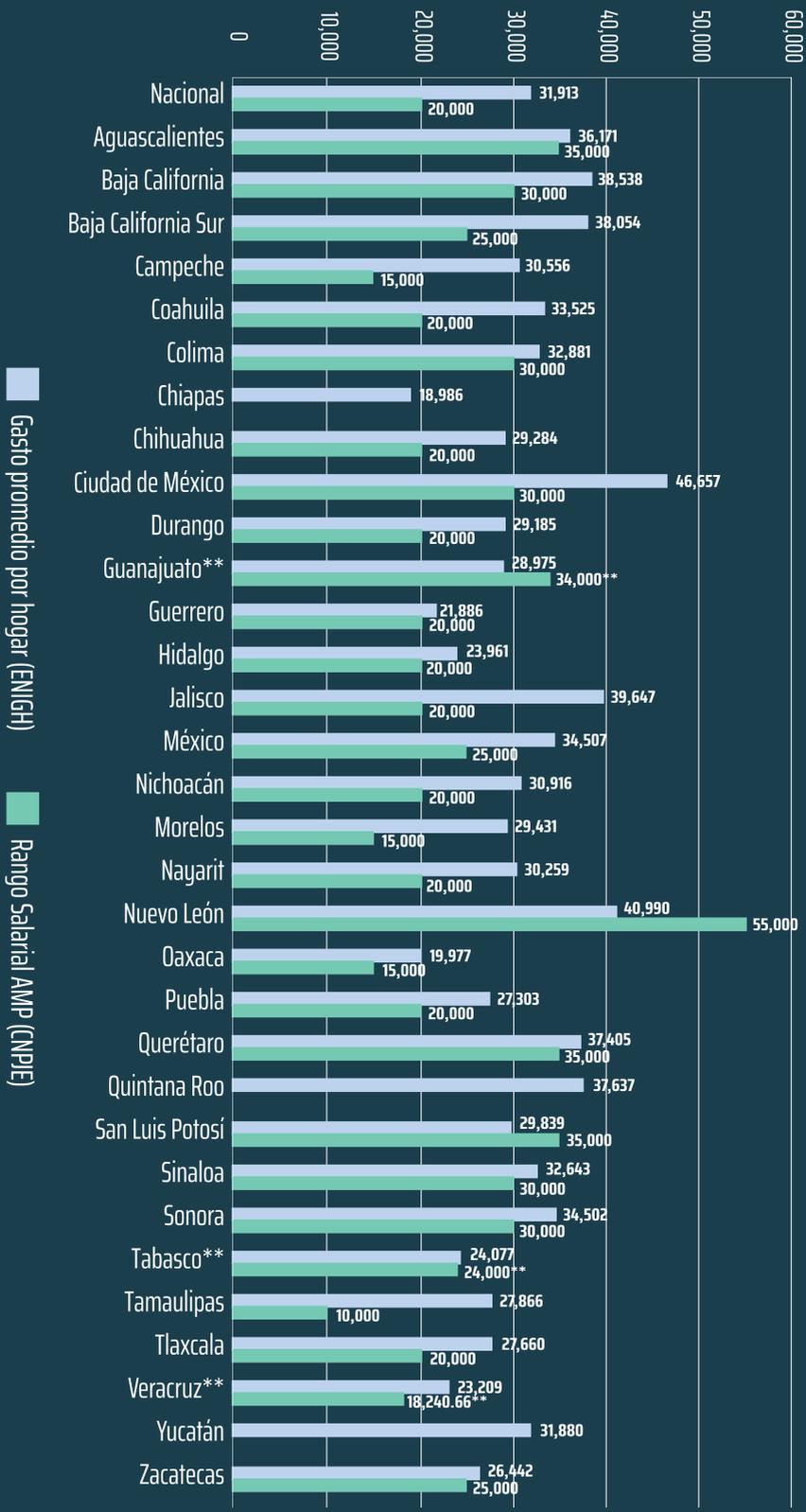
Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI (CNPJE 2018 y ENIGH 2018)

De los 25 estados que cuentan con información estadística sobre salarios de agentes del Ministerio Público para 2018 y los 4 estados de los cuales la Red de Representantes Locales (RRL) recuperó información con las fiscalías de cada entidad federativa⁴, en dos la moda salarial de un agente del Ministerio Público no alcanza a cubrir ni el 50% de los gastos estimados para un hogar (Ver tabla 05 y gráfica 08). En nueve estados la moda salarial de agentes del Ministerio Público cubre entre el 50 y 70% de los gastos de un hogar, mientras que en ocho se cubre entre el 70-90% de los gastos y en siete se cubren cerca del 100% de los gastos proyectados. Así, para 2018, solo el salario de las y los agentes del

Ministerio Público de Nuevo León, San Luis Potosí y Guanajuato (2020) se encontraba por encima de los gastos estimados por hogar proyectados por la ENIGH en 2018, por aproximadamente el 34% para el estado de Nuevo León y 17% para Guanajuato y San Luis Potosí.

En la gráfica 07 podemos observar la comparación entre gastos por hogar y moda salarial por estado para 2018. En la tabla 05 se incluyen también los gastos por persona y el porcentaje de cobertura salarial para ambos rubros. Finalmente, en la gráfica 06 se observan exclusivamente los porcentajes de gasto por hogar cubierto por los salarios de AMP.

4. Estos salarios corresponden al año 2020.

Gráfica 07. Comparativa entre gastos por hogar y rango salarial de AMP por entidad federativa en 2018


Fuente: Elaboración propia con información del INEGI (CNPIE 2018 / ENIGH 2018)

* No se cuenta con información salarial de AMP para el año 2018.

** La información de rango salarial ha sido recuperada a través de la Red de Representantes Locales (RRL) en colaboración con las fiscalías de cada estado. Se encuentra actualizada a 2020.



Tabla 05: Porcentaje de costo de vida promedio cubierto por salarios de AMP en 2018

Entidad federativa	Gasto por persona ENIGH 2018	Gasto por hogar ENIGH 2018	Rango salarial (máx) CNPJE 2018	% de gasto por persona cubierto por salario AMP	% de gasto por hogar cubierto por salario AMP
Aguascalientes	9,385	36,171	35,000	372.9%	96.7%
Baja California	11,393	38,538	30,000	263.3%	77.8%
Baja California Sur	11,710	38,054	25,000	213.4%	65.6%
Campeche	8,191	30,556	15,000	183.1%	49.0%
Coahuila	9,238	33,525	20,000	216.4%	59.6%
Colima	10,066	32,881	30,000	298.0%	91.2%
Chiapas	4,622	18,986	*	*	*
Chihuahua	8,808	29,284	20,000	227.0%	68.2%
Ciudad de México	14,098	46,657	30,000	212.7%	64.2%
Durango	7,875	29,185	20,000	253.9%	68.5%
Guanajuato**	7,400	28,975	34,000**	459.4%	117.3%
Guerrero	6,011	21,886	20,000	332.7%	91.3%
Hidalgo	6,803	23,961	20,000	293.9%	83.4%
Jalisco	10,977	39,647	20,000	182.1%	50.4%
Estado de México	9,319	34,507	25,000	268.2%	80.8%
Michoacán	8,630	30,916	20,000	231.7%	64.6%
Morelos	8,272	29,431	15,000	181.3%	50.9%
Nayarit	8,674	30,259	20,000	230.5%	66.0%
Nuevo León	11,533	40,990	55,000	476.8%	134.1%
Oaxaca	5,580	19,977	15,000	268.8%	75.0%
Puebla	7,062	27,303	20,000	283.2%	73.2%
Querétaro**	10,304	37,405	35,000**	339.6%	93.5%
Quintana Roo	11,019	37,637	*	*	*
San Luis Potosí	8,037	29,839	35,000	435.4%	117.2%
Sinaloa	9,211	32,643	30,000	325.6%	91.9%
Sonora	10,156	34,502	30,000	295.3%	86.9%
Tabasco**	6,630	24,077	24,000**	361.9%	99.6%
Tamaulipas	8,301	27,866	10,000	120.4%	35.8%
Tlaxcala	7,139	27,660	20,000	280.1%	72.3%
Veracruz**	6,681	23,209	18,240.66**	273.0%	78.5%
Yucatán	8,790	31,880	*	*	*
Zacatecas	7,119	26,442	25,000	351.1%	94.5%
Total Nacional	8,864	31,913	20,000	225.6%	62.7%

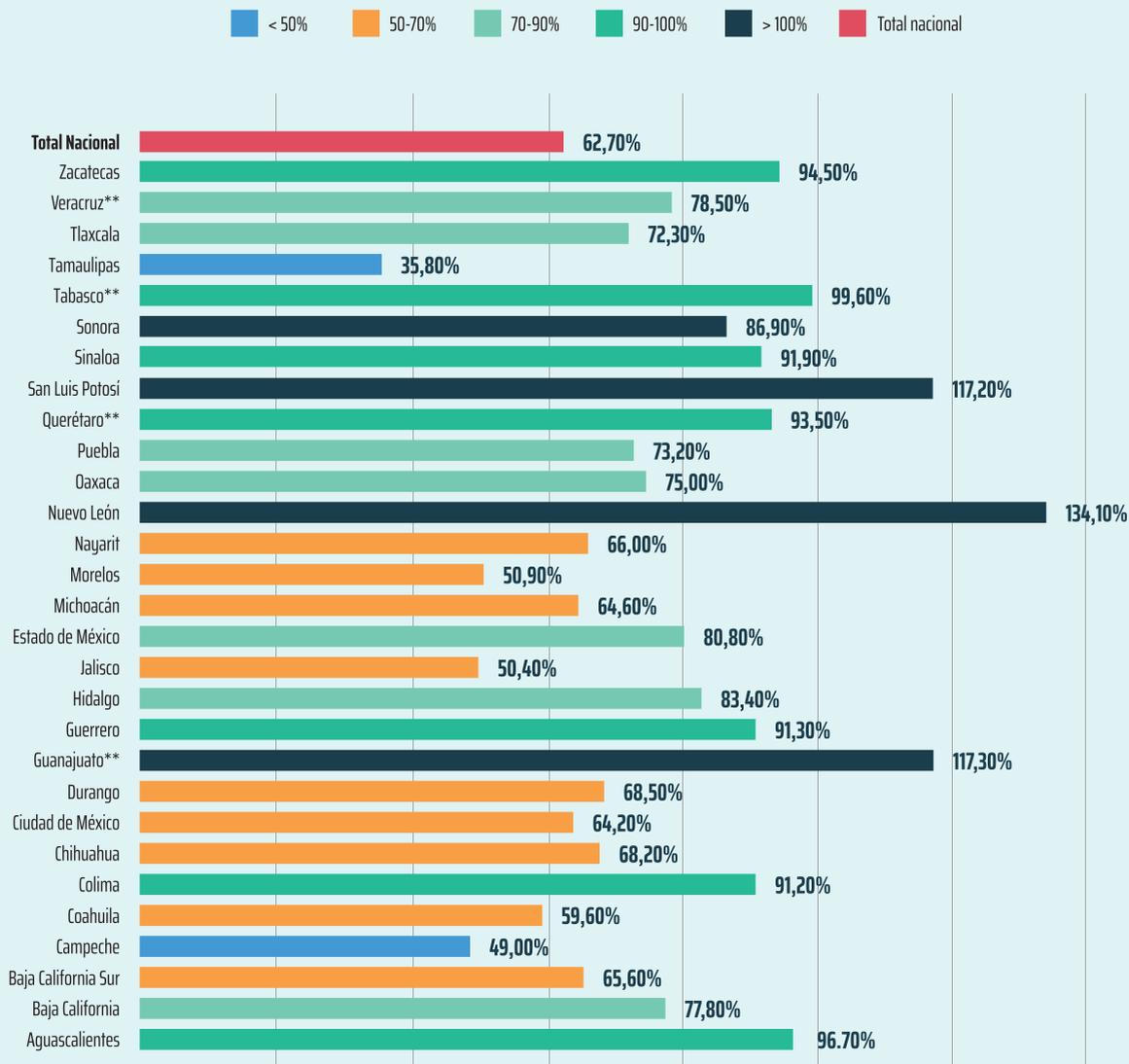
Fuente: Elaboración propia con información del INEGI (CNPJE 2018 / ENIGH 2018)

*No se cuenta con información salarial de AMP para el año 2018.

** La información de rango salarial ha sido recuperada a través de la Red de Representantes Locales (RRL) en colaboración con las fiscalías de cada estado. Se encuentra actualizada a 2020.



Gráfica 08: Porcentaje de gastos por hogar cubierto por el salario de agente de Ministerio Público por entidad federativa (2018)



Fuente: Elaboración propia con información del INEGI (CNPJE 2018 / ENIGH 2018).

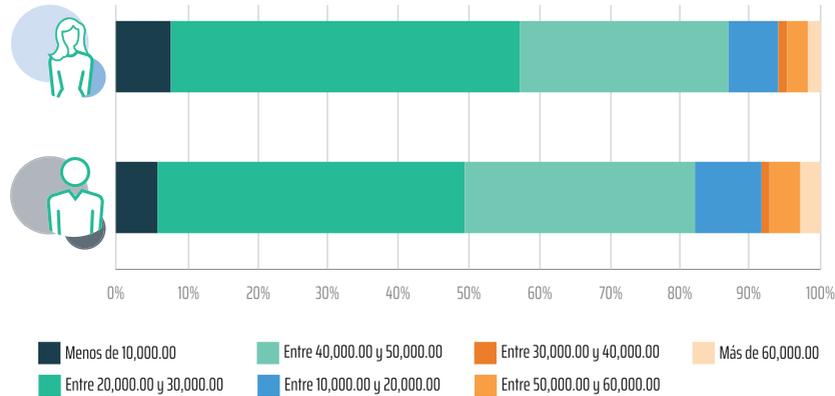
** La información de rango salarial ha sido recuperada a través de la Red de Representantes Locales (RRL) en colaboración con las fiscalías de cada entidad. Se encuentra actualizada a 2020.

Finalmente, en la encuesta realizada por el equipo CEEAD al personal con el cargo de agentes de Ministerio Público a nivel nacional, se contemplaron preguntas sobre percepción salarial. De los respondientes, 50% de las mujeres y 44% de los hombres con un puesto de agente del Ministerio Público tienen un salario que oscila entre \$10,000 y



\$20,000 pesos mexicanos (gráfica 09), seguidos del 30% de las mujeres y 32% de los hombres con un salario entre \$20,000 y \$30,000 pesos. Solo el 7% de los hombres agentes del Ministerio Público gana un salario por encima de los \$50,000, mientras que este porcentaje es del 4.5% para las mujeres. Estas cifras corroboran los resultados arrojados por el CNPJE de 2018 e informan sobre la situación de equidad de género en el ámbito salarial.

Gráfica 09: Respuesta a la pregunta: ¿En qué rango está tu salario mensual antes de impuestos en pesos mexicanos?, desagregada por sexo.

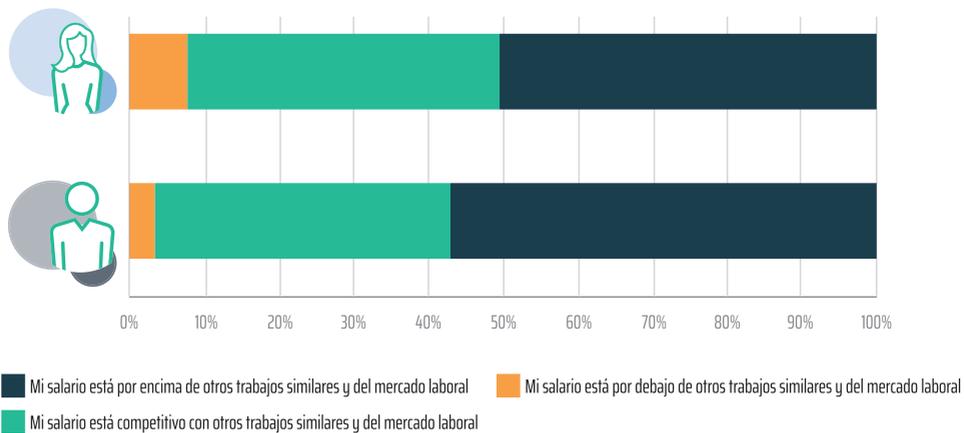


Fuente: CEEAD (2021). Encuesta realizada a personal con el cargo de agente del Ministerio Público.

Por otro lado, al preguntarles qué tan competitivo consideran su salario con respecto a trabajos similares al suyo, así como la oferta laboral para abogadas y abogados (gráfica 10). Tan solo un 7% de las mujeres y un 3% de los hombres encuestados considera que su salario se encuentra por encima de otros trabajos similares y del mercado laboral.

El 50% de las mujeres y el 57% de los hombres con un cargo de agente de Ministerio Público contestaron que su salario se encuentra por debajo de otros trabajos similares y del mercado laboral.

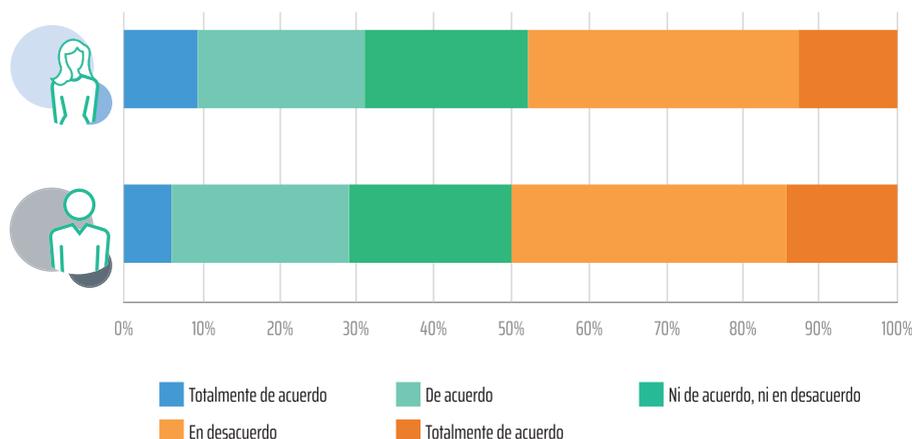
Gráfica 10: Respuesta a la pregunta: ¿Cómo consideras tu salario en relación con otros trabajos similares al tuyo, y a la oferta laboral para abogadas y abogados?, desagregada por sexo.



Fuente: CEEAD (2021). Encuesta realizada a personal con el cargo de agente de Ministerio Público.

Ante la pregunta de si consideran que su salario es equitativo en relación con las tareas a su cargo, la mayoría de las personas encuestadas se encuentran en desacuerdo, con un 35% y 36% para mujeres y hombres, respectivamente. De manera similar, un 22% de las mujeres y un 23% de los hombres con cargo de agentes del Ministerio Público consideran que su trabajo y su salario son equitativos.

Gráfica 11. Respuesta a la pregunta ¿Consideras que tu salario es equitativo en relación con las tareas y responsabilidades que tienes?, desagregada por sexo.



CEEAD (2021). Encuesta realizada a personal con el cargo de agente del Ministerio Público.

Finalmente, se espera que este análisis alimente la toma de decisiones dentro de las instituciones de procuración de justicia sobre la gestión de recursos humanos y el Servicio Profesional de Carrera, así como la igualdad de oportunidades y la implementación de incentivos para la profesionalización.

3.4. Gestión de los recursos de capacitación

La capacitación del personal es un componente fundamental de la gestión del desarrollo de las personas. Con el propósito de indagar acerca de la manera en que las fiscalías gestionan los recursos destinados a la capacitación, se llevó a cabo un grupo focal con personal responsable de las áreas de capacitación y Servicio Profesional de Carrera de cuatro fiscalías, garantizando la representatividad geográfica. Aun cuando

solo representan el 12% de las instituciones de procuración de justicia, las y los participantes coincidían en los procesos generales y los retos que enfrentan en la gestión de los recursos para la capacitación.

3.4.1. Definición de contenidos

Para determinar los contenidos de los cursos de capacitación, las personas participantes coincidían en que los programas de capacitación implementados atienden a los lineamientos establecidos por el Programa Rector de Profesionalización (PRP), el cual establece las bases para la formación inicial, continua y especializada del personal. Asimismo, los contenidos se determinan a partir de las necesidades detectadas por las direcciones o institutos encargados de la profesionalización de las fiscalías. Algunas de ellas llevan a cabo diagnósticos que consisten en la identificación de ne-



cesidades a partir de encuestas dirigidas a las y los titulares de las distintas áreas. Es decir, estos diagnósticos responden más a apreciaciones subjetivas del personal operativo y directivo y no tanto a información objetiva.

3.4.2. Procesos para la gestión de recursos de capacitación

Con base en la información proporcionada por las participantes, las capacitaciones se llevan a cabo a partir de dos fuentes de recursos: los federales y los estatales o propios. La primera se realiza a través de lo solicitado al Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública (SESNSP) mediante el Fondo de Aportaciones para la Seguridad Pública (FASP); por su parte, la segunda no siempre tiene que ver con recursos económicos, sino con recursos institucionales o cooperativos con otras instituciones gubernamentales, autónomas, educativas o de la sociedad civil.

Las capacitaciones que son cubiertas por recurso federal están sujetas al proceso determinado por el SESNSP. Deben ser acordes al PRP y ser impartidas por personal capacitador autorizado por esta misma entidad. Las capacitaciones que provienen de recursos propios se llevan a través de tres vías principales:

- I. Las que son impartidas por instructoras e instructores certificados a través del SESNSP o que fueron certificados por SETEC y que pertenecen a los institutos de profesionalización de las fiscalías;
- II. las impartidas por agentes del Ministerio Público con gran experiencia en su función, que tienen posgrados y que, en su momento, obtuvieron una certificación de SETEC, y
- III. las que son impartidas por el personal de los organismos no gubernamentales, instituciones académicas, instancias gubernamentales, organismos autónomos, entre otros, con los que se realizan convenios para este fin.

Este esfuerzo colaborativo con distintas instituciones es indispensable, puesto que el presupuesto federal es limitado e insuficiente para todo el personal, además, muy pocas ocasiones las fiscalías cuentan con partidas presupuestarias estatales destinadas a la capacitación o profesionalización de su personal operativo.

El escenario antes descrito permite entender en qué momento se llevan a cabo los procesos de capacitación. Si bien estos son impartidos durante todo el año, las capacitaciones que son parte del presupuesto federal se realizan hasta el tercer cuatrimestre del año. Esto, debido a que el trámite que debe llevarse ante el SESNSP conlleva una serie de procesos administrativos que impiden que se autorice y ejecute antes de ese tiempo.



Pasos para el uso de recursos federales destinados a capacitación

- 1 Planeación interna por parte de la dirección o instituto encargado;
- 2 esta planeación pasa a la persona titular de la institución de procuración de justicia del estado para su autorización. Una vez autorizada, se procede a solicitar el presupuesto del FASP ante el SESNSP;
- 3 concertación para la negociación del proyecto de inversión propuesto, al que también asiste Seguridad Pública y el Sistema Penitenciario. En esta, se define si las metas, presupuestos y ejes planteados son prioritarios o si hay ajustes que se pueden realizar, de acuerdo a la estrategia nacional de seguridad;
- 4 una vez autorizado el proyecto de inversión, en donde se establecen las metas de capacitación y los montos, no así los temas específicos de la capacitación, se firma el convenio por parte de la fiscalía y el SESNSP o Consejo de Seguridad del Estado;
- 5 la Fiscalía Estatal envía la propuesta de los temas específicos y el perfil de la persona capacitadora al SESNSP para su revisión. Una vez validada la ficha con ambas especificaciones, se autoriza el recurso;
- 6 se procede al trámite estatal de gestión de recursos, que varía de acuerdo a la entidad federativa y la autonomía o no de la fiscalía. Al tratarse de presupuestos pequeños y capacitaciones específicas, no se somete a concurso sino a una licitación a partir de la propuesta de las personas capacitadoras. Una vez revisadas las postulaciones, la instancia específica autoriza la propuesta;
- 7 se lleva a cabo la impartición del curso y se levantan las evidencias que marca el SESNSP, y
- 8 finalmente, se envía al SESNSP el informe del cumplimiento de metas con las evidencias adjuntas.

Fuente: Elaboración propia a partir de información facilitada en el grupo focal.



3.5. Presupuesto para la capacitación

Para tener una aproximación acerca del presupuesto con el que cuentan las fiscalías para sus procesos de profesionalización, se revisó el presupuesto destinado por el FASP a cada uno de los estados a partir de los convenios suscritos por cada institución de procuración de justicia en el año 2020 (véase tabla 06). Este fondo presupuestal, en términos de la Ley de Coordinación Fiscal, transfiere recursos a las entidades para cumplir las estrategias nacionales en materia de seguridad pública planteadas por el SESNSP.

En este sentido, la totalidad del presupuesto pactado en cada convenio está destinado a la atención de las políticas, estrategias y prioridades orientadas al cumplimiento de los Programas de Prioridad Nacional establecidos por el Consejo Nacional de Seguridad Pública, que establecen los siguientes rubros:

-  1. Desarrollo de capacidades en las instituciones locales para el diseño de políticas públicas destinadas a la prevención social de la violencia y la delincuencia con participación ciudadana en temas de seguridad pública.
-  2. Desarrollo, profesionalización y certificación policial.
-  3. Tecnologías, infraestructura y equipamiento de apoyo a la operación policial.
-  4. Implementación y desarrollo del sistema de justicia penal y sistemas complementarios.
-  5. Fortalecimiento al sistema penitenciario nacional y de ejecución de medidas para adolescentes.
-  6. Desarrollo de las ciencias forenses en la investigación de hechos delictivos.
-  7. Sistema nacional de información para la seguridad pública.
-  8. Sistema nacional de atención de llamadas de emergencia y denuncias ciudadanas.
-  9. Fortalecimiento de capacidades para la prevención y combate a delitos de alto impacto.
-  10. Especialización de las instancias responsables de la búsqueda de personas.



Tabla 06. Presupuesto del FASP por estado

Estado	Fecha de publicación del convenio en el DOF	Presupuesto a partir de los convenios de coordinación del Fondo de Aportaciones para la Seguridad Pública entre el Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública y los Estados (2020)		
		Recurso del FASP	Recurso del presupuesto estatal	Financiamiento conjunto pactado
Aguascalientes	21-04-2020	\$192.800.426,00	\$48.200.106,50	\$241.000.532,50
Baja California	11-06-2020	\$283.289.425,00	\$70.822.356,25	\$354.111.781,25
Baja California Sur	21-04-2020	\$201.152.525,00	\$50.288.131,25	\$251.440.656,25
Campeche	03-04-2020	\$182.774.232,00	\$45.693.558,00	\$228.467.790,00
Coahuila	03-04-2020	\$209.485.512,00	\$52.371.378,00	\$228.467.790,00
Colima	08-05-2020	\$197.628.168,00	\$49.407.042,00	\$247.035.210,00
Chiapas	03-04-2020	\$212.403.019,00	\$126.902.500,00	\$339.305.519,00
Chihuahua	03-04-2020	\$272.253.119,00	\$91.493.529,27	\$368.746.648,27
Ciudad de México	01-06-2020	\$459.310.111,00	\$114.827.527,75	\$574.137.638,75
Durango	03-04-2020	\$203.083.597,00	\$50.777.899,25	\$253.854.496,25
Guanajuato	03-04-2020	\$257.701.563,00	\$72.302.173,37	\$330.003.736,37
Guerrero	21-04-2020	\$212.375.402,00	\$63.712.620,00	\$276.088.022,00
Hidalgo	22-04-2020	\$196.574.168,00	\$49.143.542,00	\$245.717.710,00
Jalisco	04-06-2020	\$291.410.642,00	\$86.108.724,00	\$377.519.366,00
Estado de México	08-05-2020	\$512.135.552,00	\$128.033.888,00	\$640.164.440,00
Michoacán	08-05-2020	\$217.152.178,00	\$54.288.044,50	\$271.440.222,50
Morelos	08-05-2020	\$204.551.035,50	\$61.365.310,50	\$265.916.345,50
Nayarit	22-04-2020	\$181.064.733,00	\$45.266.183,25	\$226.330.916,25
Nuevo León	11-05-2020	\$261.121.107,00	\$117.243.804,00	\$378.364.911,00
Oaxaca	22-04-2020	\$205.022.957,00	\$51.255.739,25	\$256.278.695,25
Puebla	23-04-2020	\$243.283.330,00	\$68.270.112,53	\$311.553.442,53
Querétaro	06-04-2020	\$192.347.024,00	\$48.086.756,00	\$240.433.780,00
Quintana Roo	11-05-2020	\$186.647.890,00	\$46.661.972,50	\$233.309.862,50
San Luis Potosí	11-05-2020	\$193.751.864,00	\$58.125.559,20	\$251.877.423,20
Sinaloa	06-04-2020	\$208.977.965,00	\$92.525.900,00	\$301.503.865,00
Sonora	23-04-2020	\$260.756.780,00	\$65.189.195,00	\$325.945.975,00
Tabasco	06-04-2020	\$211.363.506,00	\$52.840.876,50	\$264.204.383,50
Tamaulipas	06-04-2020	\$221.711.785,00	\$55.427.946,25	\$277.139.731,25
Tlaxcala	06-04-2020	\$157.971.645,00	\$39.492.911,25	\$197.464.556,25
Veracruz	23-04-2020	\$255.850.308,00	\$112.321.880,00	\$368.172.188,00
Yucatán	11-05-2020	\$164.417.071,00	\$52.000.000,00	\$217.417.071,00
Zacatecas	06-04-2020	\$180.173.505,00	\$50.000.000,00	\$230.173.505,00

Fuente: Elaboración propia con información del SESNSP.



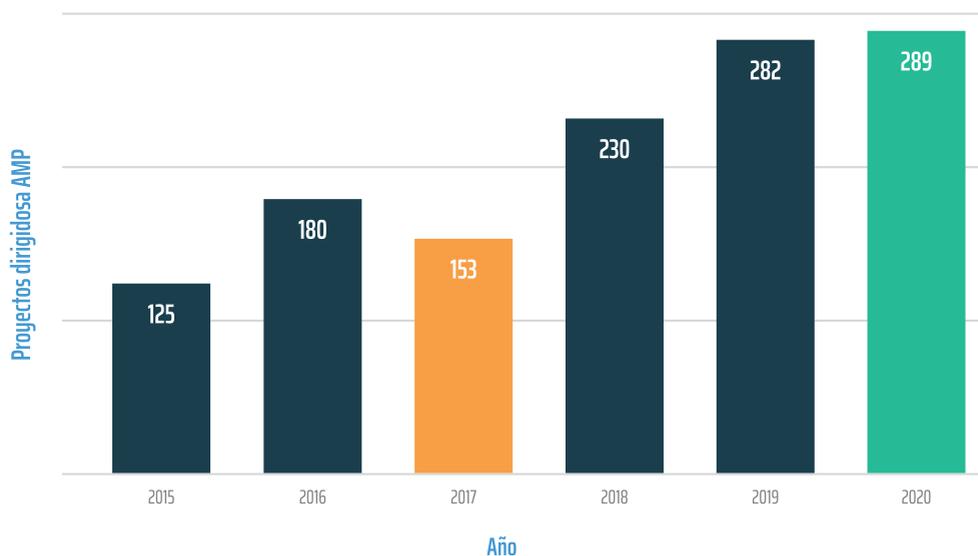
En todos los convenios las entidades federativas se obligaron a aportar el 25% de los recursos federales que les hayan otorgado. Algunas se obligaron a contribuir con un mayor porcentaje presupuestal, como Chiapas (59.75%), Chihuahua (33%), Guanajuato (28.05%), Guerrero (30%), Jalisco (29.55%), Nuevo León (44.90%), San Luis Potosí (30%), Veracruz (43.90%), Yucatán (31.44%) y Zacatecas (27.75%).

Los convenios pactados no establecen qué porcentaje del total estará enfocado a cada programa de prioridad nacional. Sin embargo, de acuerdo con lo registrado por el Mecanismo de Evaluación y Transparencia (MET) para recursos de Seguridad Pública, a nivel nacional, se habrían convenido \$794,713,353.56 pesos mexicanos al subprograma de Profesionalización y Capacitación (véase tabla 07), que se encuentra dentro del programa de Profesionalización, Certificación y Capacitación junto con el subprograma de Control de Confianza. Esta cifra representa un 8.3% de los recursos destinados a programas con prioridad nacional en 2020. Representa una reducción del 4.2% con respecto al monto asignado en 2019, donde, a su vez, hubo una reducción del 4% con respecto al monto asignado a capacitación en 2018 (México Evalúa, 2019, págs. 43-44). Asimismo, tampoco es posible distinguir los recursos destinados para capacitar a las y los agentes del Ministerio Público de otros operadores, como policías, peritos o analistas.

3.5.1 Programas de capacitación

A través de una solicitud de información realizada al SESNSP en marzo de 2021, obtuvimos que de 2015 a 2020 hubo 1259 proyectos orientados a agentes del Ministerio Público (véase gráfica 12). En este periodo hubo un incremento de 131% en los programas de capacitación a nivel nacional. Sin embargo, entre 2019 y 2020 solo hubo un incremento de 2.4%.

Gráfica 12. Total de programas de capacitación implementados con presupuesto federal a nivel nacional de 2015 a 2020.



Fuente: Solicitud de acceso a la información en marzo de 2021 al SESNSP.



Tabla 07. Presupuesto del FASP para profesionalización y capacitación.

Estado	Recursos convenidos por el FASP (2020)		
	Total de recursos FASP	Recursos para Subprograma de Profesionalización y Capacitación	Porcentaje del FASP destinado a profesionalización y capacitación
Aguascalientes	\$241.000.532,50	\$26.679.038,05	11.1%
Baja California	\$354.111.781,25	\$29.997.802,33	8.5%
Baja California Sur	\$251.440.656,25	\$20.185.695,71	8.0%
Campeche	\$228.467.790,00	\$12.535.800,00	5.5%
Coahuila	\$228.467.790,00	\$39.676.400,00	17.4%
Colima	\$247.035.210,00	\$4,824,700.00	2.0%
Chiapas	\$339.305.519,00	\$20.502.967,47	6.0%
Chihuahua	\$368.746.648,27	\$16.327.100,00	4.4%
Ciudad de México	\$574.137.638,75	\$0.00	0.0% ⁵
Durango	\$253.854.496,25	\$22.150.082,27	8.7%
Guanajuato	\$330.003.736,37	\$59.316.053,84	18.0%
Guerrero	\$276.088.022,00	\$34.150.579,46	12.4%
Hidalgo	\$245.717.710,00	\$25.046.645,33	10.2%
Jalisco	\$377.519.366,00	\$17.752.607,00	4.7%
Estado de México	\$640.164.440,00	\$55.009.990,08	8.6%
Michoacán	\$271.440.222,50	\$31.128.722,20	11.5%
Morelos	\$265.916.345,50	\$24.439.997,00	9.2%
Nayarit	\$226.330.916,25	\$27.264.200,00	12.0%
Nuevo León	\$378.364.911,00	\$25.462.231,51	6.7%
Oaxaca	\$256.278.695,25	\$22.364.360,00	8.7%
Puebla	\$311.553.442,53	\$69.279.597,62	22.2%
Querétaro	\$240.433.780,00	\$19.924.315,00	8.3%
Quintana Roo	\$233.309.862,50	\$31.838.686,66	13.6%
San Luis Potosí	\$251.877.423,20	\$11.181.392,20	4.4%
Sinaloa	\$301.503.865,00	\$12.716.131,00	4.2%
Sonora	\$325.945.975,00	\$14.874.367,00	4.6%
Tabasco	\$264.204.383,50	\$20.985.370,01	7.9%
Tamaulipas	\$277.139.731,25	\$24.416.325,59	8.8%
Tlaxcala	\$197.464.556,25	\$15.801.600,00	8.0%
Veracruz	\$368.172.188,00	\$27.186.000,00	7.4%
Yucatán	\$217.417.071,00	\$16.484.377,03	7.6%
Zacatecas	\$230.173.505,00	\$15.210.219,00	6.6%

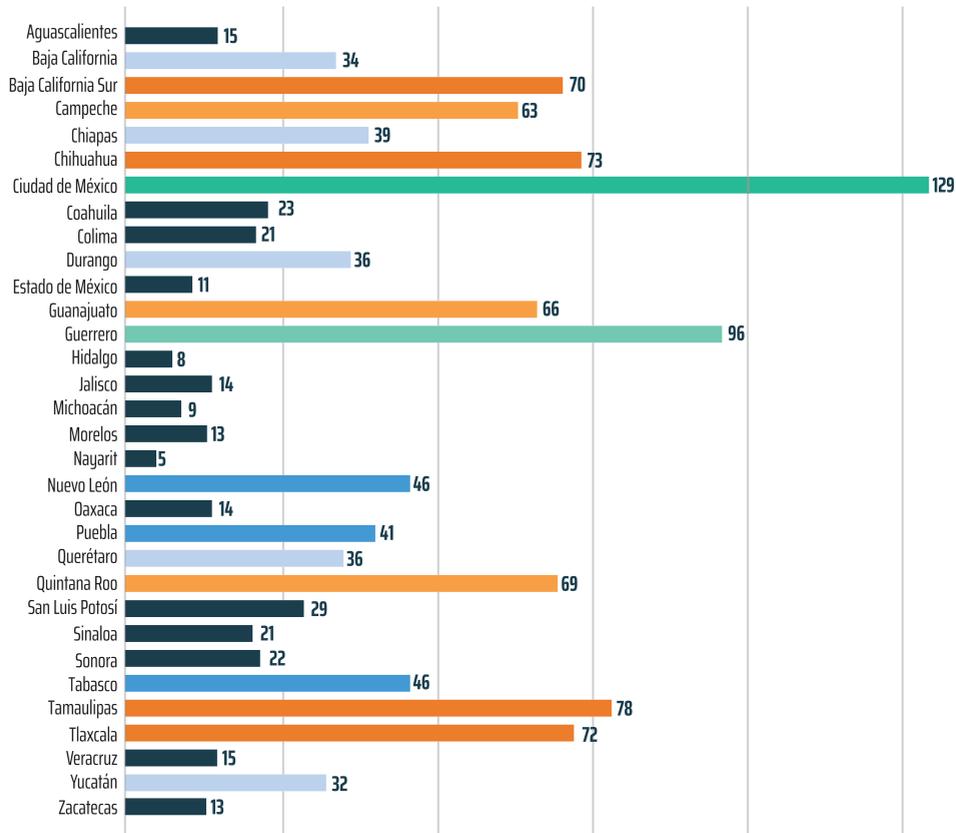
Fuente: Elaboración propia con información del SESNSP.

5. No se tiene certeza respecto al ejercicio de recursos de capacitación de la Ciudad de México, sin embargo esta es la información recuperada a través de la solicitud de acceso a la información hacia el SESNSP



Como se puede ver en la siguiente gráfica (13), las entidades que más capacitaciones han impartido con presupuesto federal desde 2015 a 2020 son la Ciudad de México (129), Guerrero (96), Tamaulipas (78), Chihuahua (73) y Baja California Sur (70). Existe una diferencia significativa frente aquellas que se han visto menos beneficiadas como Nayarit (5), Hidalgo (8), Morelos (13), Zacatecas (13) y Jalisco (14). Es importante resaltar que la distancia cuantitativa entre cada entidad puede ser resultado del número de operadores y operadoras de las fiscalías y los obstáculos del proceso para acceder a los recursos. Además, de acuerdo con lo que señalaron las personas entrevistadas, las capacitaciones también provienen del presupuesto estatal y de convenios con otras entidades y dependencias públicas y privadas.

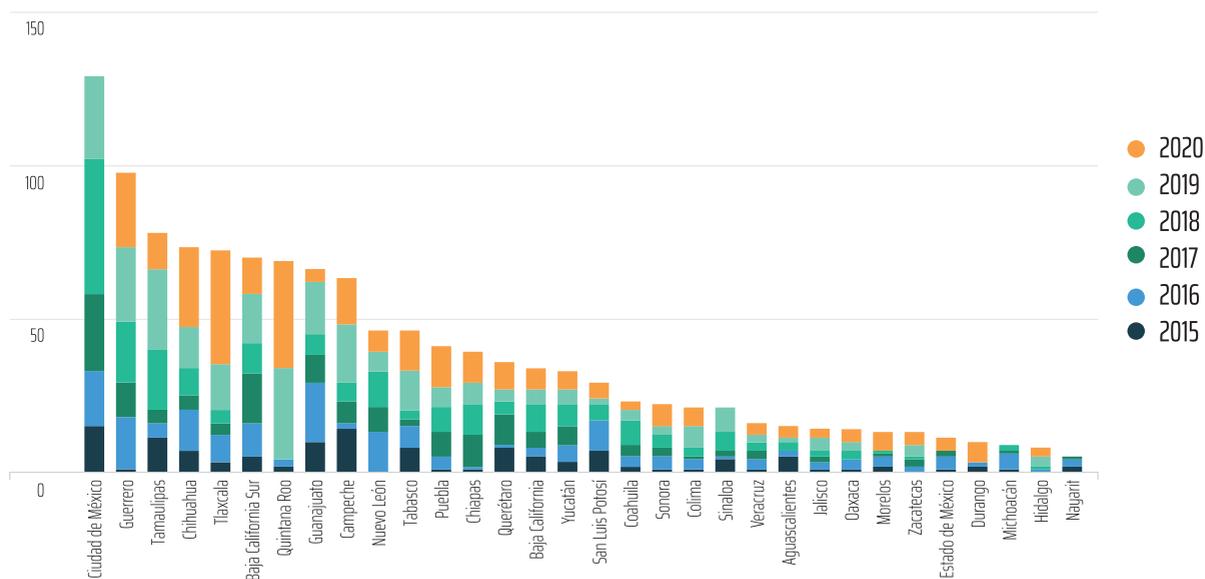
Gráfica 13· Total de capacitaciones impartidas con presupuesto federal de 2015 a 2020 por entidad federativa



Fuente: Solicitud de acceso a la información en marzo de 2021 al SESNSP.

Sin embargo, el número de capacitaciones impartidas por año en cada entidad federativa es indistinto (véase gráfica 14). Es decir, no existe una continuidad de la cantidad de capacitaciones que se imparten. Por ejemplo, en el caso de Quintana Roo, se han impartido 69 capacitaciones de 2015 a 2020; en 2015 y 2016 se impartieron 2; en 2017 y 2018 ninguna y, en 2019 y 2020 fueron 30 y 35 capacitaciones respectivamente. Este fenómeno se reproduce en otras entidades.

Gráfica 14. Capacitaciones impartidas por año de acuerdo a cada entidad federativa (2015-2020)

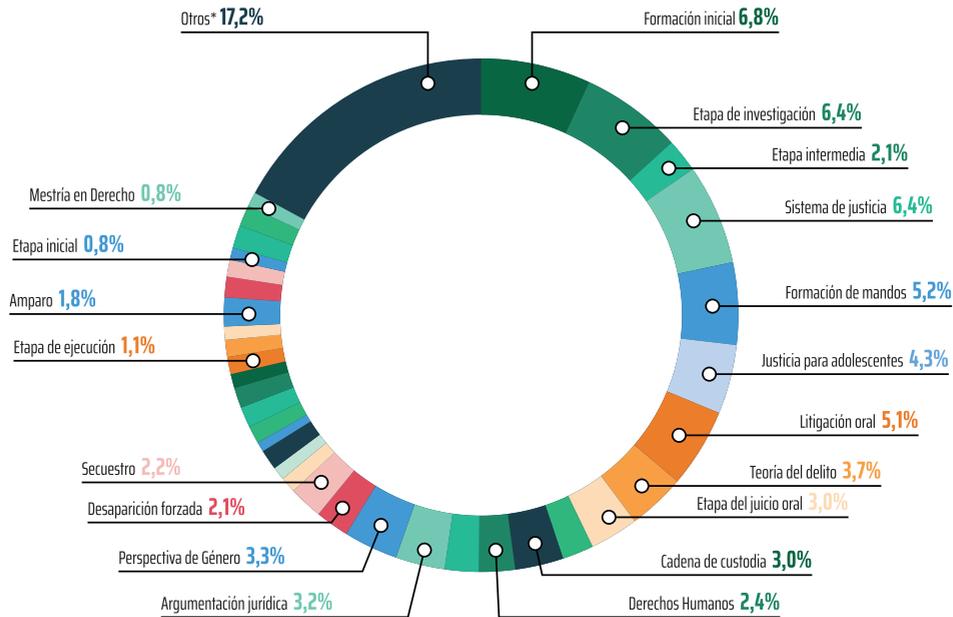


Fuente: Solicitud de acceso a la información en marzo de 2021 al SESNSP.

Para evaluar los contenidos abordados en estas capacitaciones, se solicitó al SESNSP un registro de los títulos de las mismas, desagregado por año y entidad federativa. Así, en la siguiente gráfica se agrupan las capacitaciones impartidas de 2015 a 2020 en diferentes rubros, mismos que han sido definidos por afinidad temática. De los 1259 proyectos de capacitación en este periodo, el 6.8% representa la formación inicial de personal aspirante y activo, mientras que en segundo lugar se encuentran dos rubros: etapa de investigación y sistema de justicia, ambos con 6.4%. La categoría de Otros, que contiene el 17.2% de los proyectos, agrupa aquellas capacitaciones cuya frecuencia de aplicación es menor a 10 en todo el país. De esta manera, en ese rubro se encuentran temas tan diversos como derecho electoral, extinción de dominio, reparación del daño, atención a personas ofendidas del delito y testigos, delincuencia organizada, derechos de las personas migrantes, y atención a personas con discapacidad.



Gráfica 15· Frecuencia de capacitaciones a nivel federal a nivel nacional (2015-2020)



Fuente: Solicitud de acceso a la información en marzo de 2021 al SESNSP⁶.

Finalmente, en la siguiente tabla se muestran los proyectos de capacitación para agentes del Ministerio Público por año y la cantidad de agentes que cursaron alguno o varios proyectos a nivel nacional. Es decir, la cifra de personas capacitadas corresponde a la sumatoria de los y las agentes que participaron en cada uno de los proyectos de capacitación de las fiscalías, ya que la información disponible no permite individualizar.

Tabla 08· Proyectos de capacitación y personas con cargo de AMP capacitadas a nivel nacional

Año	Proyectos dirigidos a AMP	Personas con cargo de AMP capacitadas
2015	125	4588
2016	180	6756
2017	153	5419
2018	230	7646
2019	282	9179
2020	289	8432

Fuente: Solicitud de acceso a la información en marzo de 2021 al SESNSP.

6. En el rubro de Otros están agrupados aquellos temas en los que se impartieron menos de 10 capacitaciones en todo el país, entre ellas ética, derecho electoral, extinción de dominio, reparación del daño, atención a ofendidos del delito y testigos, delincuencia organizada, derechos de las personas migrantes, atención a personas con discapacidad, entre otros.



Tabla 09 Proyectos de capacitación y personas con cargo de AMP capacitadas 2015-2020 desagregado por estado

Entidad federativa	Total de capacitaciones	AMP que recibieron capacitación
Aguascalientes	15	388
Baja California	34	1508
Baja California Sur	70	1324
Campeche	63	1115
Chiapas	39	1656
Chihuahua	73	2390
Ciudad de México	129	7224
Coahuila	23	1035
Colima	21	421
Durango	36	735
Estado de México	11	845
Guanajuato	66	1450
Guerrero	96	3294
Hidalgo	8	250
Jalisco	14	689
Michoacán	9	297
Morelos	13	509
Nayarit	5	229
Nuevo León	46	1862
Oaxaca	14	345
Puebla	41	1049
Querétaro	36	1455
Quintana Roo	69	1314
San Luis Potosí	29	1089
Sinaloa	21	948
Sonora	22	700
Tabasco	46	2123
Tamaulipas	78	1873
Tlaxcala	72	1436
Veracruz	15	839
Yucatán	32	1192
Zacatecas	13	436

Fuente: Solicitud de acceso a la información en marzo de 2021 al SESNSP.

3.5.2. Algunas reflexiones en la gestión de recursos de capacitación

Los principales retos identificados en la gestión de recursos de capacitación por las instituciones de procuración de justicia son los siguientes:

- I. Recursos.** Los recursos propios de las instituciones de procuración de justicia para la capacitación de justicia son limitados, por lo cual dependen en gran medida de los fondos federales;
- II. Temporalidad.** La aprobación de los recursos federales y su ejercicio se puede llevar a cabo solo durante el segundo semestre del año. La disponibilidad de los recursos puede no estar alineada con las necesidades de capacitación y los procesos de gestión del empleo;
- III. Contenidos.** Si bien los programas de capacitación deben estar alineados al PRP, es probable que las necesidades de capacitación que son propias de la institución —por el contexto o como resultado de evaluaciones del desempeño— no puedan ser atendidas y;
- IV. Diagnóstico de necesidades.** La identificación de necesidades de capacitación atiende, en su mayoría, a la percepción del personal operativo y directivo.

Por otro lado, entre las buenas prácticas encontradas, las fiscalías y procuradurías han constituido redes de capacitadores y capacitadoras, previamente aprobados por el SESNSP. Esto facilita el trámite frente a esta instancia, toda vez que ya se encuentran aprobados, y presume que la capacitación impartida tendrá los resultados esperados. Asimismo, ante la ausencia de recursos propios para financiar la capacitación de su personal, las fiscalías han establecido acuerdos y convenios con instituciones educativas y organizaciones no gubernamentales para capacitar a las y los operadoras en temas relacionados con su labor. Estas redes se podrían potencializar para definir estrategias de capacitación que respondan a los requerimientos federales.



4

Recomendaciones

para la construcción y consolidación
de un servicio de carrera ministerial



Desde el CEEAD, hemos asumido el compromiso de contribuir al fortalecimiento de los procesos de profesionalización del personal operador del SJPA. Partimos de la premisa de que el Servicio Profesional de Carrera es una herramienta indispensable no solo para las y los operadores, sino para el fortalecimiento del sistema de justicia en general. Es por ello que a través de la investigación y el seguimiento realizado al SPC de las instituciones de procuración de justicia, hemos encontrado diferentes avances que se han ido consolidando y grandes desafíos que se enfrentan en la actualidad.

En consecuencia, las recomendaciones aquí presentadas buscan proveer herramientas relacionadas con las buenas prácticas en la gestión de personas, que sirvan en la construcción o fortalecimiento del SPC.

4.1. Recomendaciones en materia de planeación

4.1.1. Planeación de recursos humanos vinculada con una planeación estratégica alineada a los objetivos y metas institucionales

La planeación de recursos humanos debe estar relacionada con la política de persecución penal (PPP) y el plan estratégico institucional. De esta manera, la institución debe proyectar la estructura organizacional, el número de vacantes a cubrir y las características y competencias que requieren las personas que ingresan o que es necesario desarrollar en el personal.

Figura 12. Vinculación entre PPP y planeación



Fuente: Elaboración propia.



4.1.1.1. Política de persecución penal

La política de persecución penal (PPP) permite a las instituciones de procuración de justicia definir prioridades, objetivos y metas que armonicen sus obligaciones y los principios constitucionales que rigen su operación, con las limitaciones presupuestales y operativas que se desprenden de la misma. La PPP implica determinar políticas de priorización y gestión de casos de manera clara y transparente, así como establecer objetivos y metas que sirvan de referencia para encauzar y evaluar el trabajo de la fiscalía.

4.1.1.2. Planeación estratégica institucional

A partir de los objetivos, metas y prioridades establecidas en la PPP, la institución de procuración de justicia deberá definir una planeación estratégica para el cumplimiento de dichos objetivos. Uno de los elementos a definir es la estructura organizacional, la distribución de cargas de trabajo y equipos que se requieren para alcanzar los objetivos planteados. En este sentido, tiene una relación directa con la planeación de recursos humanos y la gestión de personas.

4.1.1.3. Planeación de recursos humanos

El proceso de planeación de recursos humanos conlleva la colaboración entre las áreas administrativas, operativas y de profesionalización para definir el número de personas necesarias para la operación de la institución; las competencias profesionales que se requieren en los distintos puestos de trabajo, y la estrategia para cubrir estas necesidades de personal y capacitación.

4.1.2. Sistema de información del servicio profesional de carrera

4.1.2.1. Propuesta de registros

Es necesario conformar un sistema con la información integral del personal que permita mejorar la toma de decisiones en los procesos de profesionalización. Es deseable que el sistema cuente con la información de identificación, trayectoria y desempeño, de tal manera que sirva para evaluar los méritos del personal en procesos de selección interna, así como advertir necesidades a partir de las incapacidades, bajas o jubilaciones. A continuación, se presentan algunos de los componentes que debe integrar un sistema:

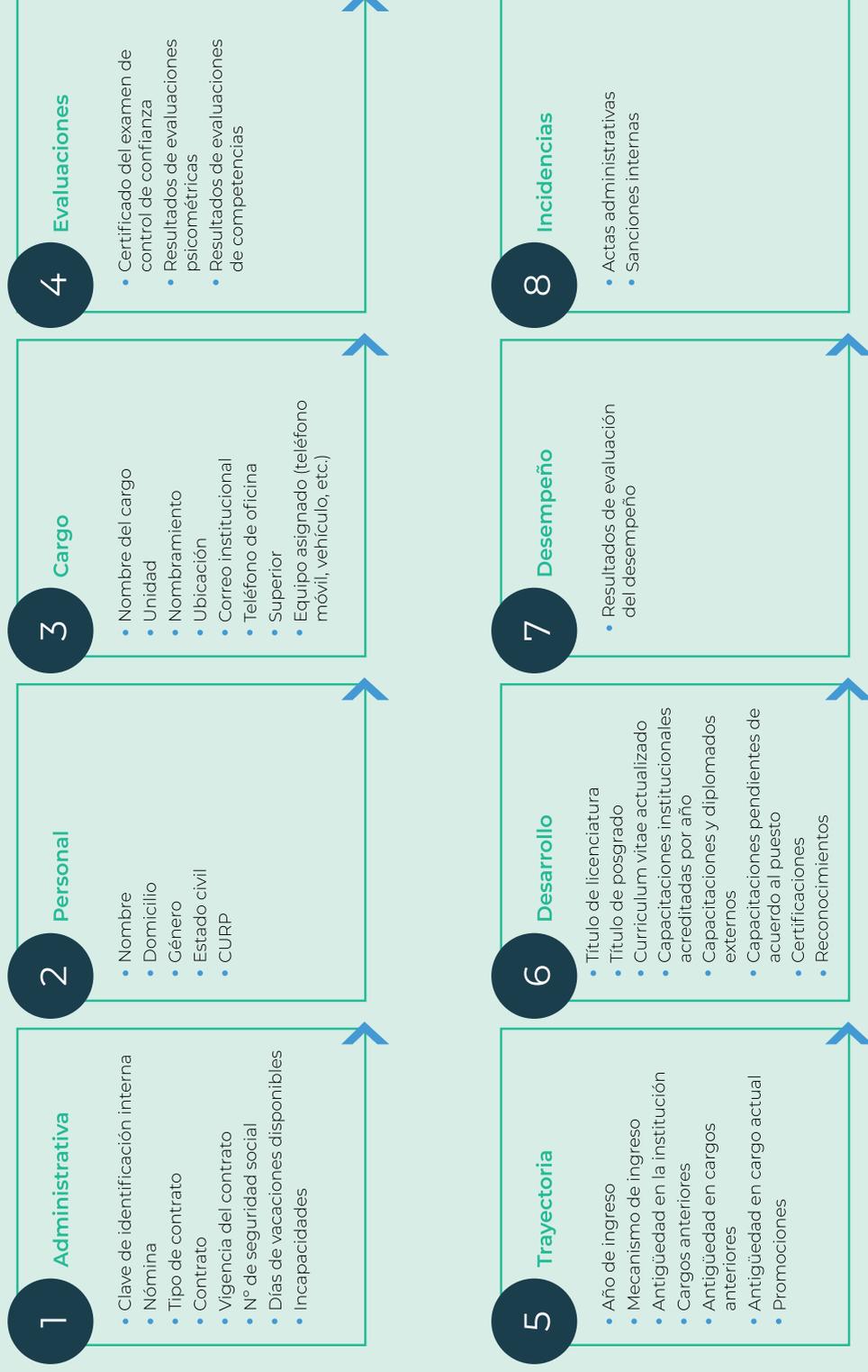
1. Administrativo
2. Personal
3. Perfil del Cargo
4. Evaluaciones
5. Trayectoria
6. Desarrollo
7. Desempeño
8. Incidencias

El sistema integral deberá establecer los controles y autorizaciones para alimentar y consultar la información de acuerdo con las atribuciones y responsabilidades de cada área.



Sistema de información del servicio profesional de carrera

Propuesta de registros





4.2. Recomendación en la organización del trabajo

4.2.1. Modelo de organización alineado a la planeación estratégica

Este modelo deberá definir la estructura organizacional, objetivos, funciones y resultados esperados de acuerdo con la PPP que sea emitida por la institución. Además, el modelo de gestión y sus procesos deberán desarrollarse de acuerdo con la estructura organizacional, objetivos, funciones y resultados esperados.

De acuerdo con la percepción recuperada en las entrevistas y las encuestas, la mayoría está de acuerdo con que existen modelos de organización en las fiscalías en las que se desempeñan y que están estandarizados. Sin embargo, es necesario ajustar los manuales de organización de acuerdo con los objetivos y metas institucionales. Para cada área o unidad es necesario establecer lo siguiente:

- a. Objetivos
- b. Funciones
- c. Atribuciones
- d. Resultados esperados
- e. Descripción de puestos
- f. Políticas y procedimientos aplicables al área

Es importante comunicar de forma clara y efectiva el modelo de organización con el personal involucrado, de manera que conozcan las expectativas, metas, resultados y desempeño de su área de trabajo.

4.2.2 Clasificación de perfiles y puestos

Al realizar ajustes al manual de organización, se recomienda realizar un catálogo

con los puestos y perfiles. Para la elaboración del catálogo, es indispensable recopilar e identificar las tareas, los objetivos y las responsabilidades de cada puesto de trabajo, así como las condiciones físicas, ambientales y sociales en que se desarrollará. Una vez desarrollado el catálogo, se deberán definir los perfiles que se requieren para el desarrollo de las funciones del puesto y el cumplimiento de los objetivos y resultados esperados.

A partir del catálogo y la definición de los perfiles por competencias, deberán establecerse los rangos salariales que responden a las atribuciones y responsabilidades asignadas.

4.2.3 Perfiles de puestos por competencias

Los perfiles de puestos por competencias constituyen el referente para el diseño y desarrollo de la formación, actualización y evaluación profesional. A través del análisis de las funciones a desarrollar por cada puesto de trabajo se construyen las competencias profesionales que se requieren para cumplir con sus objetivos y resultados. En este sentido, los perfiles comprenden no solo los requisitos formales de acceso al cargo, como la escolaridad y años de experiencias, sino los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para desempeñar la función.

El CEEAD ha desarrollado una propuesta de perfil de puesto de agente de Ministerio Público con base en las competencias, estándares e indicadores desarrollados en el perfil referencial para la evaluación de competencias en el proyecto CEJUME (Anexo II). En este documento se identifican los niveles de dominio de las competencias en tres categorías: atención temprana o inmediata, tramitación masiva de causas e investigación. Si bien esta propuesta se realiza bajo la distinción de las unidades desarrolladas



en el Modelo Homologado de Órganos Especializados en Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias en Materia Penal y Unidades de Atención Temprana, sirve de referente y puede ser adaptado a las necesidades institucionales.

Se considera importante adaptar los perfiles por competencias de acuerdo con las necesidades específicas, como áreas de especialización o requisitos de habilidades y actitudes definidos en las evaluaciones psicométricas. Finalmente, los procesos de diseño y adaptación deberán realizarse de manera colegiada, involucrando a las personas operadoras y al personal directivo, de conformidad con los objetivos planteados en la planeación estratégica desarrollada a partir de la Política de Persecución Penal.

4.2.4 Perfiles de puestos por competencias en los procesos de selección

A partir del diseño de los perfiles por competencias, se debe crear un comité (o el comité de profesionalización existente) para definir los mecanismos idóneos de evaluación de los conocimientos, habilidades y actitudes que integran estas competencias. En el caso de los procesos de promoción, los perfiles de puesto por competencias desarrollados por el CEEAD están asociados al modelo de formación y evaluación de competencias para la certificación profesional. Por lo tanto, pueden ser utilizados como un mecanismo para la selección.

4.3. Recomendaciones de la gestión del empleo

4.3.1. Difusión de convocatorias abiertas

Además de las convocatorias cerradas, se recomienda mantener procesos de contratación a través de convocatorias abiertas y

públicas con el objetivo de atraer talento y realizar la contratación de acuerdo con el perfil por competencias.

También, se recomienda difundir las convocatorias en los espacios que permiten llegar a las personas con el perfil para cubrir el puesto, así como tratar de permanecer vigentes en nuevas formas de búsqueda del personal. Es decir, que la institución haga un esfuerzo por asistir a eventos de recursos humanos, analizar las tendencias de reclutamiento, participar en ferias de empleo y mantener una relación cercana con universidades y asociaciones de exalumnos. Otras recomendaciones para este punto incluyen:

- ⇒ Colaborar con las escuelas de derecho para la difusión de las convocatorias entre personas egresadas, así como en las ferias de empleo que estas desarrollan de manera interna.
- ⇒ Difundir las convocatorias con organizaciones de la sociedad civil locales y nacionales. Algunas organizaciones mantienen relaciones con estudiantes y personas egresadas de la licenciatura en derecho, que se interesan en el SJPA, particularmente aquellas que organizan concursos de litigación oral y mediación.
- ⇒ Desarrollar estrategias de difusión de convocatorias vinculadas a aquellas instituciones u organizaciones de donde proviene su personal actual.

A continuación, se presenta un ejemplo de guía de comunicación pública para una oferta de empleo⁷:

7. Se toma como ejemplo el anexo desarrollado por la Fundación Aucavi (2018) y la Convocatoria abierta para agente del Ministerio Público del Estado de Nuevo León.



Convocatoria abierta para agente del Ministerio Público Investigador, dirigida al público en general con título de Licenciatura en Derecho o Ciencias Jurídicas, así como al personal de la Fiscalía General de Justicia del estado (respectivo).

Denominación del puesto: agente del Ministerio Público

Fecha límite de la convocatoria: A consideración de la Fiscalía

Número de vacantes: A consideración de la Fiscalía

Descripción del puesto:

De conformidad con el artículo 127 del Código Nacional de Procedimientos Penales, el/la agente de Ministerio Público es responsable de conducir y coordinar la investigación, resolver sobre el ejercicio de la acción penal en la forma establecida por la ley y, en su caso, las diligencias pertinentes y útiles para demostrar, o no, la existencia del delito y la responsabilidad de quien lo cometió o participó en su comisión.

Funciones:

(Ver Anexo II - perfil de puesto de agente de Ministerio Público por competencias)

Lugar de la Fiscalía: A consideración de la Fiscalía

Vigencia del proceso: A consideración de la Fiscalía

Requisitos de las personas candidatas:

El ingreso al servicio de carrera se realizará por convocatoria pública y de acuerdo a los requisitos establecidos en los artículos 52 inciso a) y 53 de la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública.

- ⇒ Cumplir con los requisitos de ingreso establecidos en las leyes orgánicas de su respectivo estado.
- ⇒ Contar con un título de Licenciatura en Derecho o Ciencias Jurídicas expedido y registrado legalmente, con la correspondiente cédula profesional.
- ⇒ Ser mexicana o mexicano por nacimiento y en pleno ejercicio de sus derechos.
- ⇒ Tener experiencia requerida para el desempeño del puesto, por ejemplo, si se cuenta con experiencia en litigio, docencia, sociedad civil, entre otros.
- ⇒ No haber cometido faltas graves o reiteradas que puedan constituir responsabilidades administrativas.
- ⇒ No estar suspendido ni haber sido destituido o inhabilitado por resolución firme como servidor(a) público.



- ⇒ Disponibilidad de horario.
- ⇒ Sujetarse a las evaluaciones de control de confianza.
- ⇒ Cumplir con toda la documentación establecida.
- ⇒ Se valorarán requisitos adicionales, como logros laborales o académicos obtenidos.

Documentación: A consideración de la Fiscalía. Por ejemplo:

- ⇒ Acta de nacimiento
- ⇒ Título, cédula profesional de licenciatura.
- ⇒ Si es el caso, constancia de estudios de posgrado en curso o concluidos.
- ⇒ Síntesis curricular que incluya toda la trayectoria profesional
 - » Institución
 - » Puesto
 - » Período
 - » Funciones realizadas
 - » Referencias laborales

Las personas aspirantes que cumplan todos los requisitos y adjunten los documentos señalados deberán enviar los documentos en las siguientes fechas:

Etapas del proceso:

1. Publicación de la convocatoria: (fechas)
2. Inscripciones: (fechas)
3. Evaluación del perfil psicológico del puesto
4. Examen de conocimientos
5. Examen de habilidades
6. Evaluación de control de confianza

Tipo de contrato: A consideración de la Fiscalía

Duración del contrato: A consideración de la Fiscalía

Jornada laboral: Número de horas semanales:

Disposiciones complementarias:

Serán motivo de exclusión en el procedimiento, en cualquiera de sus etapas, las siguientes acciones:

- ⇒ No cumplir con los requisitos de la convocatoria.
- ⇒ No enviar la documentación establecida.



- ⇒ No asistir a la fecha y hora señaladas a las evaluaciones y exámenes correspondientes.
- ⇒ No acreditar alguna de las evaluaciones.
- ⇒ Falsear u omitir información.
- ⇒ Entre otras que considere la Fiscalía.
- ⇒ Estas exclusiones tendrán como excepción casos de fuerza mayor o caso fortuito.

Todos los trámites son personales y gratuitos.

Se evitará toda discriminación por género, religión, estado civil, orientación sexual, origen étnico o cualquier otro que viole el principio de igualdad de oportunidades, para quienes cumplan los requisitos de la convocatoria. Los requisitos del perfil de puesto no constituyen discriminación alguna.

Si una o un participante, respecto de cualquiera de las etapas del concurso, requiere de un ajuste razonable a las condiciones y material para realizar los exámenes correspondientes, deberá manifestarlo y describirlo en el momento de su inscripción, bajo protesta de decir verdad.

Para mayor información:

Para cualquier duda o aclaración respecto a lo contenido en la presente convocatoria, comunicarse a [DATOS DE LA INSTITUCIÓN](#).

4.3.2. Concursos de oposición

Dentro de los procesos de selección, es necesario realizar procesos de evaluación de méritos de las personas participantes, teniendo en cuenta factores como la experiencia, capacitación, desempeño, entre otros. Establecer un sistema de evaluación de méritos objetivo, imparcial y con un enfoque de igualdad de oportunidades, brinda certeza y seguridad en la selección de las personas con las mejores cualidades para el desarrollo de la función.

La evaluación del mérito tiene una gran importancia dentro del desarrollo del proceso de selección de personal. Uno de los objetivos de la evaluación de méritos es comparar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de la persona solicitante con

las especificaciones del puesto (León, 2017). Por lo tanto, si la selección no se realiza de manera adecuada, se restringe el acceso a personas con gran potencial y capacidades para el puesto. Por otra parte, en los procesos de promoción, significa que la decisión de ascender a una persona está fundamentada en elementos objetivos que atienden a su desempeño, habilidades y experiencia (Grueso, 2010). En consecuencia, esta decisión debe estar basada en criterios de valoración medibles, objetivos y cuantificables, los cuales pueden ser derivados de distintas fuentes como resultados de las evaluaciones de desempeño y procesos de capacitación y certificación.



Al respecto, la Secretaría de la Función Pública (s.f.) realiza una metodología y escalas de clasificación para la evaluación de la experiencia y valoración del mérito. Corresponde a las Direcciones Generales de Recursos Humanos o Unidades Administrativas encargadas de la administración de los recursos humanos (DGRH) observarlas en el proceso de selección de los y las candidatas del SPC.

Esta herramienta puede ser una referencia que puede ser utilizada al interior de las instituciones de procuración de justicia en los términos siguientes:

Tabla 10· Criterios sugeridos para reclutamiento y promoción de personal.

A) SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO

Mecanismos de evaluación: los procedimientos que contienen criterios de evaluación y puntuación para calificar cualitativa y cuantitativamente a las y los candidatas en proceso de selección laboral⁸.

1. Evaluación de la experiencia profesional previa.

CRITERIOS

- ⇒ Experiencia previa en cargos afines al puesto al que aspira. Comprende la valoración de la experiencia en el desempeño de funciones similares o cercanas a las que pretenden desarrollar.
- ⇒ Experiencia en puestos inmediatos inferiores a los del perfil de la vacante, esto de acuerdo a la permanencia de la candidata o el candidato en ese puesto.
- ⇒ Desempeño en puestos anteriores. Es decir, la evaluación de los logros, reconocimientos y resultados de evaluaciones de desempeño, si las hubiera.

2. Valores, aptitudes y competencias adicionales

CRITERIOS

- ⇒ Relevancia de las funciones o actividades desempeñadas en relación con las del puesto vacante.
- ⇒ Experiencia en el sector social.
- ⇒ Nivel de responsabilidad identificada por el área de recursos humanos, respecto a su trayectoria profesional.
- ⇒ Estudios adicionales a los requeridos en el perfil del puesto vacante en concurso.
- ⇒ Valores alineados a la misión y visión de la fiscalía.

Fuentes de verificación:

- ⇒ Curriculum vitae de la o el postulante y documentos probatorios del mismo.
- ⇒ Referencias laborales.
- ⇒ Carta de interés.
- ⇒ Título(s) universitario/académico.
- ⇒ Entrevista laboral.
- ⇒ Evaluaciones psicométricas.

Fuente: Elaboración propia.

8. Corresponde al comité de profesionalización o área responsable definir la ponderación y mecanismo de evaluación de cada uno de los criterios establecidos.



B) PROMOCIÓN

Mecanismos de evaluación: La decisión de la promoción debe estar influenciada por la evaluación del mérito, que dé cuenta de que se consideraron aspectos derivados del desempeño de la candidata o el candidato, mismos que pueden ser facilitados por estos, corroborados por sus superiores jerárquicos directos, personas a su cargo o integrantes del equipo y validados a través del Sistema de Información de Recursos Humanos.

3. Evaluación del desempeño laboral.

- ⇒ Desempeño en puestos inmediatos inferiores al de la vacante. Es decir, la calificación de acuerdo con los resultados de las evaluaciones del desempeño.
- ⇒ Duración en los puestos desempeñados. Es decir, la permanencia en los puestos o cargos ocupados previamente.
- ⇒ Distinciones, reconocimientos o premios obtenidos al interior de la institución y en el desempeño de su labor.
- ⇒ Desarrollo de su plan individual de carrera.
- ⇒ Antigüedad en el servicio y en el grado o cargo en el que se desempeñe.

4. Capacitación y profesionalización.

- ⇒ Cumplimiento de las directrices de capacitación y de las actividades de formación que se hayan fijado.
- ⇒ Resultados de las evaluaciones de conocimientos o habilidades que se hayan aplicado.
- ⇒ Resultados de los procesos de certificación, como los del proyecto CEJUME, que evalúan que las y los operadores cuenten con las competencias profesionales que requieren para el cargo.
- ⇒ Estudios realizados y su afinidad con las competencias requeridas para el puesto.

5. Valores, aptitudes y competencias.

- ⇒ Conducta dentro y fuera del servicio como funcionaria o funcionario público, tomando en cuenta los antecedentes en los registros de sanciones y correcciones disciplinarias.
- ⇒ Trato hacia las personas con respeto, diligencia, imparcialidad, rectitud y observando los derechos humanos.
- ⇒ No estar sujeto(a) a un proceso penal.
- ⇒ Aptitudes gerenciales y de liderazgo identificadas en la evaluación del desempeño.
- ⇒ Logros de las y los candidatos en su campo de trabajo, mediante aportes que mejoraron, facilitaron, optimizaron o fortalecieron las funciones de su área de trabajo, el logro de metas estratégicas o aporte benéfico a la ciudadanía.

Fuentes de verificación:

- ⇒ Registros de sanciones o correcciones disciplinarias.
- ⇒ Evaluación individual de desempeño.
- ⇒ Reportes individuales de labores y de la o el superior jerárquico directo.
- ⇒ Plan individual de carrera.
- ⇒ Reporte de resultados de capacitaciones.
- ⇒ Reconocimientos/certificados de capacitaciones.
- ⇒ Sistema de información de recursos humanos de la institución.



4.3.3. Cursos de inducción

Dentro del proceso de ingreso del personal a la fiscalía, resulta esencial proporcionar al personal de nuevo ingreso un curso de inducción, una credencial institucional y cualquier otra herramienta que sea necesaria para llevar a cabo su trabajo. Por ejemplo, en caso de ser necesario, un vehículo, estacionamiento, dotación de combustible, papelería, equipo de cómputo, equipo de comunicación móvil, correo electrónico, internet, alta de sistemas, entre otras. Asimismo, en casos de promoción del personal, se deberán desarrollar cursos de inducción al puesto.

En aras de fortalecer los procesos de profesionalización, la integración y reducir la curva de aprendizaje en el personal, se recomienda:

- ⇒ Desarrollar el manual de inducción a la institución, así como a las distintas áreas y puestos.
- ⇒ Incorporar dentro del manual de inducción los objetivos, funciones, responsabilidades y procedimientos aplicables al puesto.
- ⇒ Establecer un manual de procedimientos para la gestión del empleo e incluir el proceso de inducción. El contenido del proceso de inducción dependerá si es el primer ingreso a la institución o si se trata de movilidad o promoción. En ambos casos, los procesos de inducción deberán llevarse a cabo tanto por el área responsable de recursos humanos como por la persona responsable del área operativa a la que ingresa el o la agente de Ministerio Público, cada uno con sus respectivos objetivos y alcances. El área de recursos humanos será responsable de verificar que se haya llevado a cabo este proceso de inducción.

- ⇒ Dentro de los procesos de inducción deberán comunicarse los objetivos y metas del puesto y su relación con la planeación estratégica institucional, así como los mecanismos de evaluación, monitoreo y seguimiento.

4.3.4. Perspectiva de género en procesos de selección

La falta de formalización en procesos de reclutamiento y selección del personal permite que la discriminación por razones de género se mantenga (Collinson, Knights y Collinson, 1990, citado en Grueso, 2009). Por lo tanto, los procesos de selección deben incorporar mecanismos que garanticen la igualdad de oportunidades desde un enfoque de género, poniendo especial cuidado en los grupos históricamente en situación de vulnerabilidad, como son las mujeres.

Se recomienda el uso de acciones afirmativas en el proceso de reclutamiento, acompañadas de acciones de apoyo y contención. Es decir, no solo buscar una cuota de género en la organización, sino abrir el espacio de oportunidades a estos grupos en situación o riesgo de vulnerabilidad. Esto incluye abrir convocatorias con perspectiva de género y el uso lenguaje incluyente dentro de las mismas. Además, evitar toda discriminación por religión, estado civil, origen étnico o condición social, o cualquier otra que viole el principio de igualdad de oportunidades, para quienes cumplan con los requisitos de la convocatoria. Los requisitos del perfil del puesto, en ningún caso, pueden reproducir discriminación alguna.

Al respecto, han de considerarse para las fases del proceso de selección las siguientes acciones:

- a. Definir perfiles de puestos en los cuales no se establezcan criterios discriminatorios o que reproduzcan estereotipos de género. Por ejemplo, el uso de criterios



- de aceptabilidad como “maneras y actitudes”, “apariencia”, “madurez” o “personalidad” contribuye a que se valoren aspectos que no inciden en el desempeño, y en cambio, generan discriminación en el entorno laboral (Jenkins, 1986, citado en Grueso, 2009, pág. 17). Asimismo, no contar con un perfil de puesto como criterio de selección hace que prime el criterio de aceptabilidad, el cual deja como resultado el uso de prejuicios y estereotipos de género (Jenkins, 1986; Collinson et al., 1990; citado en Grueso, 2009, págs. 16-17). Adicionalmente, dentro de la definición de estos perfiles es necesario el uso de un lenguaje incluyente y no sexista.
- b. Comunicar la oferta laboral (convocatorias) empleando un lenguaje incluyente y no sexista. Es decir, referirse tanto a hombres como mujeres, utilizando términos genéricos como las personas, la dirección, las y los trabajadores, entre otros. Además, evitar imágenes que reproduzcan estereotipos de género en dicha comunicación. Esta no debe contener términos o condiciones discriminatorias, por ejemplo, solo personas sin cargas familiares.
 - c. Incorporar mecanismos públicos de difusión (por ejemplo: redes sociales, portales de empleo web, servicio público de empleo, etc.), teniendo en cuenta que sean de igual acceso para hombres y mujeres. También es importante evitar mecanismos de difusión como las recomendaciones personales, ya que desde la perspectiva de género reproducen una forma de discriminación indirecta, puesto que toma en cuenta el perfil de trabajo mayoritario (Collinson et al., 1990). Es decir, que por lo general, los hombres recomiendan hombres y las mujeres recomiendan mujeres, lo que termina afectando a las mujeres por el hecho de que son menos representadas en las organizaciones y ocupan en menor medida posiciones de poder dentro de estas (Fielden y Davidson, 1997, págs. 50-59). Por otro lado, en casos donde no haya una representación paritaria en diferentes áreas, se debe incentivar la presentación de las candidaturas del género subrepresentado.
 - d. Omitir datos que generan prejuicios. Si dentro de las áreas existe un equilibrio del personal de acuerdo al género, en la convocatoria se recomienda omitir los datos de identificación personal. En caso de que no haya un equilibrio entre géneros, se deberá priorizar el género subrepresentado.
 - e. Se deberá realizar la preselección limitada a los requisitos del perfil del puesto y no una comparación entre las candidaturas. De igual forma, toda persona aspirante será informada oportunamente sobre el avance y resultados de los procesos de selección.
 - f. Durante el proceso de pruebas de selección, si existe como requisito la entrevista, se abstendrá de hacer preguntas que incluyan un ámbito privado que puedan ser susceptibles de interpretaciones discriminatorias, o que hagan referencia a ideas estereotipadas en relación al género (Cook y Cusack, 2011, pág. 145), roles de género, al igual que factores que provoquen discriminación indirecta (Romero, 2020, pág. 14). Si son necesarias las entrevistas, lo más recomendable es que sean estructuradas, puesto que las entrevistas no estructuradas han mostrado inconsistencias e incoherencias en torno a los criterios por los cuales las personas candidatas son evaluadas. Por ejemplo, aspecto físico, acento, prejuicios de género, entre otros (Morgan, Hall y Mackay, 1983, citado en Grueso, 2009, pág. 17). También se deberá tener especial cuidado en no sobrevalorar las habilidades y rasgos identificados socialmente como características propias de un género u otro (Fundación Aucavi, 2018).



Así pues, que se tomen en cuenta en mayor medida las capacidades, ya que en muchos casos la experiencia no refleja las capacidades de las personas candidatas. Por ejemplo, aquellas obtenidas en el desempeño práctico, ocupacional y voluntario; o la economía de cuidado donde las mujeres han desarrollado competencias esenciales para el entorno laboral.

- g. Garantizar que el ingreso de cualquier persona a la institución tenga las mismas condiciones independientemente del género asignado al nacer. La institución debe actuar bajo el principio de igualdad entre mujeres y hombres. Se recomienda que la institución cuente con un manual de ingreso que dé a conocer los protocolos referentes a violencias basadas en género dentro de la institución. Además, explicar a las personas de nuevo ingreso las relaciones internas de convivencia, tanto en espacios internos como externos, en el marco del desarrollo de las funciones de la organización.

4.3.5. Igualdad de oportunidades

Si bien los resultados muestran una percepción de igualdad de oportunidades y de acceso a los cargos directivos y de toma de decisiones, es importante establecer políticas institucionales que incorporen la perspectiva de género e interseccionalidad en los procesos de gestión de recursos humanos. Por ello, es importante crear bases de datos que permitan diferenciar entre mujeres y hombres, tales como:

- ⇒ La relación de mujeres y hombres en los cargos de agente de Ministerio Público.
- ⇒ El registro de aspirantes de mujeres y hombres a un mismo cargo.
- ⇒ La relación de mujeres y hombres en los puestos directivos.

- ⇒ La relación de sueldos entre mujeres y hombres en el mismo cargo.
- ⇒ Los resultados de los procesos de evaluación de competencias diferenciados entre mujeres y hombres.
- ⇒ Los resultados de los procesos de evaluación de desempeño diferenciados entre mujeres y hombres.
- ⇒ Número de mujeres y hombres que han presentado candidaturas con respecto al total de personas que han presentado candidatura.
- ⇒ Número de mujeres y hombres que han sido contratados con respecto al total de personas que han presentado candidatura.
- ⇒ Número de mujeres y hombres que han sido contratados con respecto al número de mujeres y hombres que han presentado candidatura.

Estos indicadores permitirán identificar brechas o posibles sesgos, así como generar planes de acción para reducir la desigualdad en los procesos gestión de las personas. Por otra parte, en aras de crear una institución incluyente y que integre personas con experiencias diversas, deberá favorecerse el desarrollo de medidas afirmativas que integren a la institución a personas pertenecientes a grupos vulnerables.

La diversidad de contextos y experiencias enriquecen la cultura organizacional y promueven valores como el respeto y la igualdad.



4.3.6 Pruebas técnicas

A través de la definición de los perfiles por competencias, el comité podrá definir de una mejor manera los instrumentos de evaluación a utilizar para evaluar las capacidades técnicas de las y los aspirantes. Aun cuando en los resultados que se han obtenido en las encuestas y las entrevistas de esta investigación se muestra que la mayoría de las personas han realizado diversos exámenes para acceder al cargo, es importante que los instrumentos de evaluación se construyan por equipos colegiados, siguiendo una metodología que favorezca la objetividad, transparencia, confiabilidad y legitimidad. Para ello, se pueden consultar los criterios y directrices de evaluación desarrollados por el CEEAD y que están disponibles en la página de internet de CEJUME (www.cejume.mx).

En los procesos de nuevo ingreso, se pueden considerar los resultados obtenidos en el Examen Diagnóstico de Conocimientos y Habilidades en el Sistema Procesal Penal Acusatorio (EXSIPA), que tiene como propósito evaluar saberes y habilidades para contar con indicadores que permitan identificar las fortalezas y las debilidades de las personas sustentantes sobre el sistema procesal penal acusatorio. Este examen es una herramienta de diagnóstico, que beneficia a las personas que cuentan con un dictamen satisfactorio, ya que cuentan con un elemento adicional y útil para integrarse al mercado laboral relacionado con el SJPA. Los resultados obtenidos en la evaluación proporcionan información más precisa del perfil de las candidatas y los candidatos por contratar para actividades relacionadas con el sistema procesal penal acusatorio, mediante elementos de juicio confiables y objetivos.

Para los procesos de promoción, los resultados obtenidos en las evaluaciones que forman parte de los procesos de certificación de competencias profesionales, como los que ofrece el proyecto CEJUME, pueden

ser tomados en cuenta como indicadores en la evaluación de mérito para su selección. Esto le permitiría a la institución contar con elementos objetivos para que el personal pueda desarrollar oportunamente el cargo para el que se le seleccionó.

4.4. Recomendaciones de la gestión del rendimiento

4.4.1. Sistema de evaluación institucional

Es importante establecer un sistema de evaluación de desempeño asociado a la planeación estratégica. De acuerdo con las encuestas y entrevistas, únicamente un 66% afirmó que existen sistemas de evaluación en sus instituciones. El sistema de evaluación de desempeño podrá comprender:

- ⇒ Indicadores de gestión, basados en el cumplimiento de procesos, así como la gestión de recursos humanos y materiales.
- ⇒ Indicadores de resultados, orientados a la resolución de casos de acuerdo con las prioridades establecidas en la política de persecución penal.
- ⇒ Indicadores de impacto, referentes al cambio generado a partir de las acciones implementadas, tales como el desmantelamiento de estructuras criminales, indicadores asociados a la confianza de la ciudadanía en la institución, entre otros.

4.4.2. Evaluación individual del desempeño

A partir del sistema de evaluación del desempeño institucional, se deben desarrollar los indicadores de desempeño por área y puesto de trabajo. Los resultados de las encuestas y entrevistas señalan que existen evaluaciones individuales en las fiscalías.



Sin embargo, estas se centran principalmente en la solución de casos, sin que exista una relación clara con las metas institucionales o las definidas en cada área. Es importante que las actividades de evaluación estén estandarizadas, sean replicables y efectivas, al respecto, se requiere:

- Desarrollar los instrumentos y procedimientos para la evaluación del desempeño individual que establezcan los indicadores, los responsables de su revisión, la periodicidad y fuentes de información. Asimismo, el procedimiento deberá prever la retroalimentación y medidas correctivas que contribuyan a mejorar el desempeño, tales como la capacitación, herramientas de trabajo, distribución de cargas de trabajo, entre otras.
- Incluir dentro del modelo de evaluación de desempeño la evaluación por parte de la o el superior jerárquico, pares, personal subordinado, así como la evaluación por parte de las víctimas y otras personas intervinientes en el proceso penal.
- Los indicadores asociados al cargo deberán guardar relación con los objetivos y resultados esperados de los perfiles de puesto por competencias, como se muestra a continuación:

Figura 13. Objetivos y resultados del puesto para la evaluación del desempeño



Fuente: Elaboración propia.



4.4.3. Resultados de evaluaciones y retroalimentación

De acuerdo con el diagnóstico realizado, únicamente el 53% de las personas entrevistadas refieren sobre la existencia de procesos de retroalimentación, destacando que en su mayoría no son individuales sino por área de trabajo. En este sentido, se debe asegurar que la institución cuente con mecanismos de retroalimentación de acuerdo con los resultados de los procesos de evaluación del desempeño, que sean implementados de forma periódica y orientados a fortalecer las competencias, el desempeño y los resultados. Al respecto, se considera importante:

1. Establecer dentro del proceso de evaluación del desempeño la retroalimentación y la persona responsable de llevarla a cabo.
2. Proveer herramientas, pautas o lineamientos de cómo llevar a cabo un proceso de retroalimentación a quienes coordinan áreas. De esta manera, se puede asegurar que la retroalimentación cumpla con sus objetivos y sea percibida de manera positiva por quien la recibe.
3. Establecer dentro del procedimiento la implementación de medidas correctivas de acuerdo con las causas identificadas en las áreas de oportunidad del desempeño, tales como la capacitación, herramientas de trabajo, distribución de cargas de trabajo, entre otras.
4. Evaluar el resultado de las medidas correctivas y su impacto en los indicadores de desempeño.

4.5. Recomendaciones de la gestión de la compensación

4.5.1. Equidad salarial

Es importante establecer las estructuras salariales. Estas incluyen el rango de las compensaciones económicas para cada puesto, así como mecanismos de evolución y políticas de administración de salarios. Dichas políticas deben realizarse a través de la valoración y clasificación de puestos.

Es fundamental que el sueldo se defina a partir de la naturaleza del puesto y el nivel de responsabilidad que este conlleva, por lo que es importante procurar la equidad salarial de manera horizontal y vertical. Esto significa que las personas que ocupan el mismo cargo deben contar con la misma percepción salarial. Así, esta gestión de la compensación se realiza con base en competencias, responsabilidades y atribuciones requeridas.

Entre las personas encuestadas existe una percepción negativa acerca de su salario. El 59.1% considera que este no es justo o equitativo con respecto a sus funciones y carga de trabajo.

Por otra parte, los resultados del diagnóstico de costo de vida realizado para esta investigación advierten que en promedio, a nivel nacional, con un sueldo de agente del Ministerio Público, se alcanza a cubrir el 63% del gasto estimado por hogar. Se recomienda que el personal perciba prestaciones de acuerdo con las características del servicio y la categoría o nivel jerárquico, de conformidad con el tabulador de dietas, salarios y prestaciones, el presupuesto asignado a la Fiscalía General y las disposiciones previstas en otras disposiciones legales y normativas aplicables.



Así, por ejemplo, los sueldos deberán establecer una gradualidad de menor a mayor desde quienes se encuentran en atención temprana hasta quienes se encuentran en unidades de investigación, especializadas y en áreas de coordinación (para más detalle sobre los niveles de organización ver Reglamento de Servicio Profesional de Carrera, artículos 10 y 11).

4.5.2. Estudios de mercado para la definición de salarios

Se debe procurar que persista una competitividad salarial con el objetivo de atraer y retener talento del personal. Para lograr esto, se debe realizar un estudio de mercado de los rangos salariales que se utilizan en puestos cuyas responsabilidades sean similares al puesto cuyo salario está en proceso de determinarse, tomando en cuenta el mercado de trabajo en la entidad y en la profesión. En caso de que este análisis no sea posible por falta de información, recursos o tiempo, es importante establecer el salario tomando en consideración el costo de vida promedio en la entidad federativa. Por otro lado, es relevante analizar el índice de rotación del personal e identificar cuáles de estas salidas se deben a mejores oportunidades laborales por razones económicas.

4.5.3. Sistema de incentivos y estímulos

Es importante establecer un sistema de incentivos y estímulos económicos y no económicos asociados al desempeño individual, para fortalecer el sentido de responsabilidad, pertenencia y permanencia institucional. A su vez, es indispensable que estos sean conocidos por el personal para que se busque favorecer la motivación, compromiso y mejora en su desempeño. La información que fue recolectada de las encuestas y entrevistas reflejan que un porcentaje considerable del personal des-

conoce la existencia de estos incentivos; y quienes dijeron conocer la existencia de estos, desconocen los procesos que necesitan llevar a cabo para poder acceder a ellos. Además, el 77.9% señaló no contar con compensaciones no económicas. Por lo tanto, es indispensable asegurarse que los incentivos disponibles y los procesos para obtenerlos se comuniquen efectivamente a los y las agentes del Ministerio Público.

De esta manera, se recomienda establecer las bases y condiciones para acceder a estos estímulos e incentivos. Estas deben considerar los requisitos para recibir el incentivo o estímulo; la periodicidad en la que será entregado dicho incentivo o estímulo; los mecanismos de evaluación, y los responsables de llevarla a cabo y tomar la decisión. Como medida adicional, es necesario llevar a cabo una evaluación del impacto de los estímulos e incentivos en el desempeño.

4.5.4. Esquemas de reconocimientos

Se propone implementar un esquema de reconocimientos que no requieran inversión de presupuesto económico.

Este sistema de reconocimientos tiene como objetivo hacer que el personal se sienta valorado por su tiempo y dedicación en la realización de sus actividades laborales.

Esto se logra a través de exaltar acciones positivas que se quieren agradecer y marcar uno o diversos valores de quienes integran el equipo, sin importar su nivel jerárquico, lo cual permitirá motivar al personal. Al implementar un sistema de reconocimientos, se crea un ambiente laboral satisfactorio y se genera una cultura organizacional a través del reconocimiento para la motivación



laboral. Algunos ejemplos de este tipo de reconocimientos incluyen el otorgamiento de diplomas para personal que ha cumplido con ciertos requisitos o que ha alcanzado cierta cantidad de tiempo en la fiscalía. También se alienta el llevar a cabo ceremonias de premiación que permitan al personal sentirse valorado y reconocido no solo por sus compañeros y compañeras de trabajo, sino también por sus superiores.

4.6. Recomendaciones de la gestión del desarrollo

4.6.1. Modelo de desarrollo laboral

Es importante establecer un modelo de desarrollo laboral en donde se le permita al personal conocer la estructura organizacional, los perfiles de puesto, los requisitos para promoción y gestionar sus expectativas de crecimiento. Por tanto, es necesario definir los siguientes elementos:

- ⇒ Desarrollar un modelo de desarrollo laboral que permita trazar el crecimiento profesional de las personas que ingresan al cargo de agente de Ministerio Público, o bien desde aquellas que ingresan en un cargo de auxiliar de agente de Ministerio Público;
- ⇒ definir las directrices de crecimiento y desarrollo profesional con base en la detección de áreas de oportunidad del personal operativo con el objetivo de mejorar los niveles de eficiencia y eficacia en el servicio;
- ⇒ contemplar los distintos niveles asociados a las atribuciones y responsabilidades, así como a los distintos rangos salariales, y
- ⇒ establecer los requisitos para la promoción y aquellos cargos que se ocupan mediante concursos de oposición.

4.6.2. Plan anual de capacitaciones

Se necesita establecer el proceso para la elaboración del plan anual de capacitación a partir de la identificación de necesidades de capacitación, con base en las siguientes fuentes:

- ⇒ Áreas de especialización a partir de la política de persecución penal y el plan correspondiente;
- ⇒ resultados de las evaluaciones de desempeño;
- ⇒ resultados de los procesos de formación y evaluación de la certificación de competencias CEJUME;
- ⇒ necesidades detectadas por las personas titulares de área, y
- ⇒ necesidades detectadas por el personal operativo.

Además, para la planificación se considera indispensable tomar en consideración lo siguiente:

- ⇒ Identificar la disponibilidad de recursos de capacitación, así como la oferta que tienen los programas de cooperación internacional;
- ⇒ definir los criterios para la priorización de los programas de capacitación.
- ⇒ definir las competencias a desarrollar o fortalecer en los programas de capacitación;
- ⇒ definir las metas de capacitación cuantitativas y cualitativas, así como los indicadores de monitoreo y evaluación;
- ⇒ definir la evaluación del impacto de los programas de capacitación, más allá de la percepción de las y los usuarios y la evaluación del personal de capacitación y sus materiales;
- ⇒ desarrollar capacidades internas para la capacitación del personal. El proyecto CEJUME está elaborando el proceso



de certificación de competencias para capacitación. A través de este modelo se lleva a cabo un programa de formación y evaluación de competencias necesarias para quienes capacitan en el SJPA. El desarrollo de personal capacitador interno permite el aprovechamiento de los recursos dentro de la institución, y

- ⇒ aprovechar el uso de herramientas tecnológicas para la capacitación. Es importante establecer mecanismos de colaboración con otras fiscalías e instituciones operadoras del SJPA para aprovechar materiales, recursos, conferencias y clases virtuales.

4.6.3. Evaluaciones de impacto de capacitaciones

Es fundamental implementar evaluaciones de impacto de las capacitaciones de manera que ayude a advertir necesidades,

áreas de oportunidad, falencias, la forma en que repercute la formación en el trabajo cotidiano de las y los operadores, así como identificar al personal más competente para determinadas áreas. Esto puede favorecer al desarrollo progresivo de las y los agentes de Ministerio Público.

4.6.4. Planes individuales de carrera

Se deben desarrollar planes individuales de carrera teniendo en cuenta el modelo de desarrollo profesional y los objetivos individuales e institucionales. De la información recolectada en las encuestas y entrevistas, únicamente el 42.5% de las personas refirió haber tenido oportunidad de definir un programa individual de carrera, haciendo referencia a que las necesidades de capacitación y profesionalización en su mayoría son detectadas por las y los titulares y acordes al PRNP.

Figura 14. Fuentes para elaboración del plan anual de capacitación





El plan individual de carrera tiene como objetivo estimular el crecimiento profesional de las personas, de acuerdo con su potencial, fomentando los aprendizajes necesarios y definiendo itinerarios de carrera que conjuguen las necesidades organizativas con los diferentes perfiles individuales. Al respecto, se sugiere lo siguiente:

- ⇒ Que se sustente en los planes, programas y cursos de capacitación, actualización, especialización y alta dirección, así como en los manuales de organización, de procedimientos, de evaluación del desempeño, de operación, entre otros. Estos estarán orientados a asegurar en todas las personas integrantes del Servicio Profesional de Carrera un desempeño profesional de acuerdo a sus habilidades y aptitudes.
- ⇒ El plan individual de carrera se llevará de acuerdo a los principios de clasificación, asignación, cambio de destino, ascenso, reclasificación, reasignación y separación del servicio. La ubicación y designación de las personas integrantes del SPC deben atender a las habilidades, capacidades y aptitudes que el personal va desarrollando. En este sentido, la movilidad de acuerdo al plan individual de carrera podrá considerarse en los siguientes términos:

Tabla 11. Movilidad en plan individual de carrera

Movilidad en el plan individual de carrera
Vertical
<ul style="list-style-type: none">⇒ Hacia posiciones de mayor categoría y jerarquía correspondientes a funciones, cargos o comisiones más complejos y de mayor responsabilidad.⇒ Se desarrollarán y tomarán en cuenta los procesos de promoción y ascenso, conforme a las disposiciones legales y reglamentarias aplicables.
Horizontal
<ul style="list-style-type: none">⇒ Adscripción de las y los integrantes del Servicio Profesional de Carrera en diferentes unidades o funciones especializadas en las que se cumplan condiciones de equivalencia, homologación y afinidad entre los cargos que se comparan, con base en los perfiles de grado por competencia.⇒ La movilidad horizontal debe procurar la mayor analogía entre los puestos, cargos o comisiones.⇒ Tendrá lugar siempre que existan las siguientes condiciones:<ul style="list-style-type: none">· Disponibilidad del cargo o comisión en la estructura orgánica de la Fiscalía por tratarse de una plaza existente, vacante o de nueva creación· Que la persona miembro del Servicio Profesional de Carrera cuente con la categoría o jerarquía acorde al cargo o comisión; la trayectoria, experiencia, resultados de la formación y capacitación inicial, continua y especializada; antigüedad y evaluaciones para la permanencia y el desempeño.
Reubicación, cambios de adscripción, campos ocupacionales, movilidad
<ul style="list-style-type: none">⇒ Se desarrollarán e instrumentará conforme a los manuales que expida la Fiscalía.⇒ Estos manuales considerarán los cursos de formación y capacitación, resultados de las evaluaciones de desempeño, de control de confianza, estímulos, sanciones y demás aspectos del Servicio Profesional de Carrera.⇒ Los manuales de organización de la Fiscalía, considerarán los cargos o comisiones de su estructura orgánica que desempeñarán las y los miembros del SPC, de acuerdo con su categoría o jerarquía.



4.6.5 Procesos de certificación profesional

Los procesos de certificación de competencias profesionales son un medio para demostrar que las personas han alcanzado la actualización de los conocimientos y experiencia en el desempeño de determinadas funciones. Por lo tanto, los procesos de certificación son una herramienta en la profesionalización del personal, que puede establecerse como requisito para acceder a determinados cargos o promociones.

En el marco del proyecto CEJUME, se han desarrollado dos certificaciones de competencias profesionales para el cargo de agente del Ministerio Público:

- A. Certificación de competencias en la dirección de investigación y litigio en audiencias preliminares.
- B. Certificación de competencias en la dirección de investigación y litigio en juicio oral.

Ambas certificaciones requieren cubrir dos fases de formación y evaluación:

1. Evaluación de conocimientos:

- ⇒ Curso en línea de preparación para el Examen de Conocimientos del Sistema Penal Acusatorio para Agente del Ministerio Público, Defensora o Defensor y Asesora Jurídica o Asesor Jurídico (EXMIDA).
- ⇒ Examen de Conocimientos del Sistema Penal Acusatorio para Agente del Ministerio Público, Defensora o Defensor y Asesora Jurídica o Asesor Jurídico (EXMIDA). Esta evaluación se desarrolló en colaboración con el Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior (CENEVAL).

2. Evaluación de habilidades:

- ⇒ Curso en línea de preparación para la evaluación de habilidades en el cargo de agente de Ministerio Público.
- ⇒ Evaluación de habilidades, a través del portafolios de evaluación. Las personas sustentantes responden a tareas evaluativas asociadas a su práctica y muestran artefactos o evidencias de desempeño que sustentan sus respuestas. Estas respuestas y evidencias son calificadas por personal capacitado en el uso de las rúbricas de calificación.

Estos procesos de certificación constituyen una herramienta útil para el SPC, al menos en los siguientes aspectos:

- a. Programas de capacitación en línea. Los cursos de preparación para la evaluación contribuyen a fortalecer las capacidades de las personas participantes. El uso de plataformas tecnológicas y el modelo de capacitación asincrónica favorece que un mayor número de personas pueda participar.

Las instituciones de procuración de justicia pueden definir los contenidos de programas de capacitación que puedan desarrollarse de manera virtual. De esta manera, se pueden integrar grupos de trabajo de especialistas en la materia del curso, así como en educación a distancia, para diseñar y desarrollar los contenidos. La capacitación en línea permite estandarizar y reducir costos. Asimismo, se pueden crear sinergias con otras instituciones de justicia.

- b. Mecanismos de evaluación estandarizada. Los instrumentos de evaluación desarrollados en el marco de CEJUME cumplen con estándares internacionales para la evaluación. Estos exigen que “todo el proceso evaluativo se realice mediante un ejercicio profesional ético, útil, transparente, independiente, viable, inclusivo y con calidad técnica” (CEEAD, 2019, pág. 3).

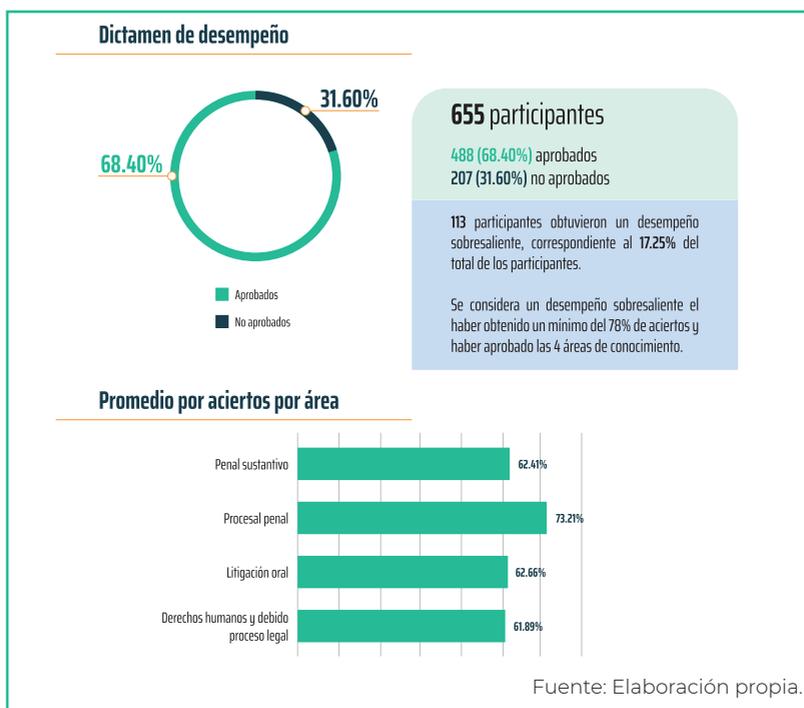


El uso de mecanismos de evaluación estandarizada permite obtener información confiable y objetiva para la toma de decisiones. Asimismo, confiar el proceso de evaluación a una organización externa e imparcial favorece la legitimidad de los resultados al interior y exterior de la institución.

- c. Mecanismos de evaluación auténtica. El modelo de evaluación auténtica permite a las personas sustentantes demostrar sus competencias en el contexto en el que las desarrollan, así como reflexionar en torno a su práctica. El empleo de estos mecanismos favorece la creación de programas profesionalizantes, pues reconoce la experiencia y el buen desempeño en la función. También permite identificar necesidades individuales de capacitación.
- d. Identificación de necesidades para programas de capacitación focalizada. Los resultados obtenidos en los procesos de formación y evaluación deben ser un insumo para definir los planes anuales de capacitación, así como los planes individuales de carrera.

Por ejemplo: Los resultados de la aplicación de EXMIDA en una institución reflejan lo siguiente:

Figura 15. Ejemplo de un extracto del reporte de resultados de aplicación EXMIDA.

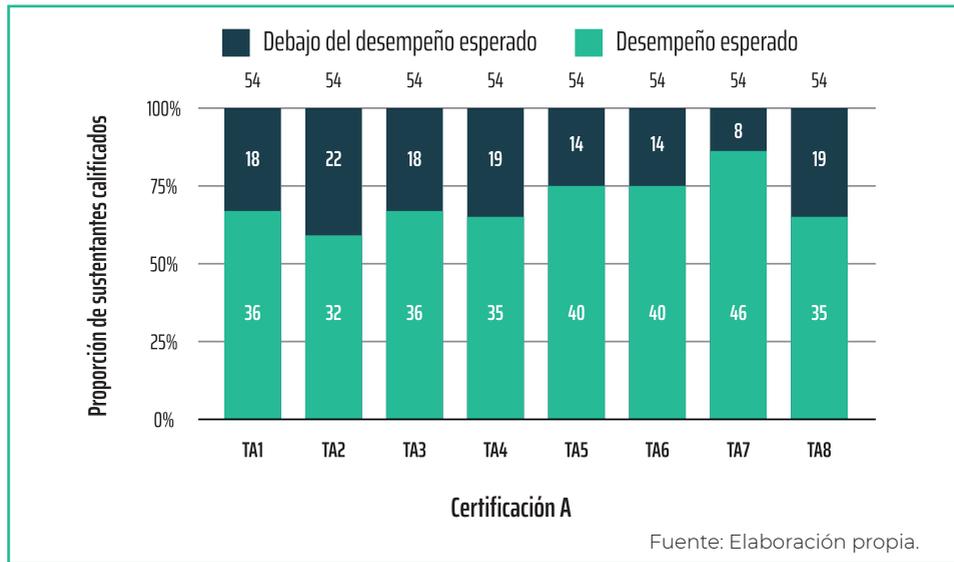


A partir de estos resultados y las recomendaciones emitidas, la institución puede incluir, dentro de su planeación anual, programas de capacitación en derecho penal sustantivo y derechos humanos. Sin embargo, será importante verificar los resultados individuales para confirmar quiénes deben tomar los cursos respectivos.



De igual manera, en los procesos de evaluación de portafolios, el reporte global arroja los siguientes resultados en cada una de las tareas evaluativas:

Figura 16· Ejemplo de un extracto del reporte de resultados institucional de la evaluación de habilidades



Estos resultados permiten a la institución advertir necesidades generales para de capacitación en las competencias específicas que evalúa cada tarea. Además, los reportes individuales de resultados ofrecen retroalimentación al desempeño de cada tarea, orientando al sustentante y a la institución respecto a las necesidades particulares de capacitación. A manera de ejemplo, se puede observar en la figura 17 el resultado de una persona en cada tarea y en la figura 18 se muestra la retroalimentación en una de ellas.

Figura 17· Ejemplo de extracto del reporte de resultados individuales de la evaluación de habilidades.

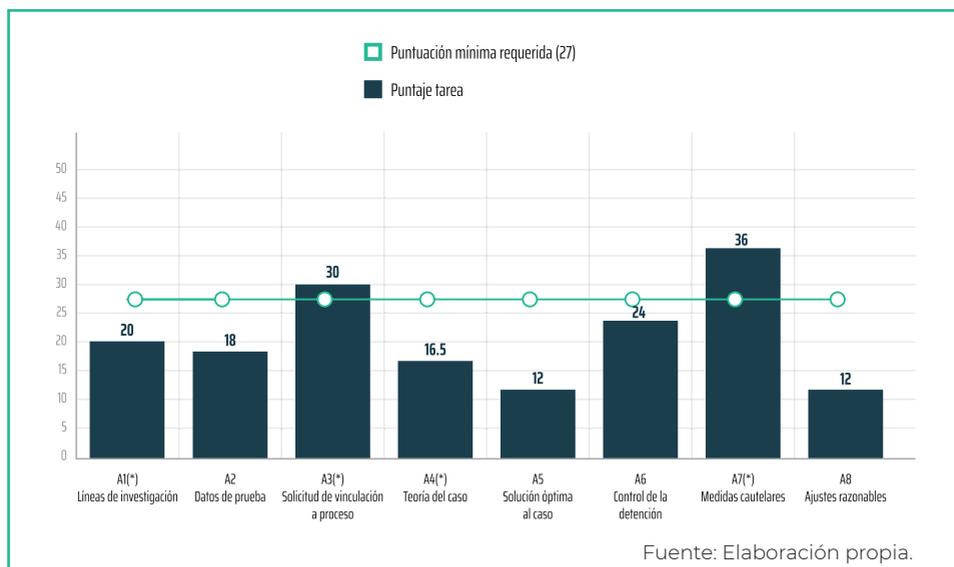




Figura 18. Ejemplo de extracto del reporte de resultados individuales de la evaluación de habilidades.

A4 Teoría del caso (*)	
Puntuación	Retroalimentación
16.5	<p>Esta tarea permite valorar la capacidad para realizar un análisis crítico de la información de un caso con el propósito de desarrollar una teoría del caso creíble, simple y basada en información relevante, en la que articula de manera adecuada y lógica los elementos fácticos, probatorios y jurídicos para sustentar sus pretensiones ante el órgano jurisdiccional considerando la normatividad vigente. De igual forma, se valora que explique las fortalezas de su teoría del caso y la forma en que le favorecen, así como sus debilidades y las acciones para superarlas. Si señala que su teoría del caso no cuenta con debilidades, presenta argumentos claros y pertinentes.</p> <p>En esta tarea, se identificaron las siguientes áreas de oportunidad:</p> <p>Áreas de oportunidad</p> <p>Presenta información que da cuenta de algunos hechos del caso, pero no establece proposiciones fácticas que satisfagan la relación con el elemento legal, ya que los hechos son confusos, imprecisos o requieren ser circunstanciados; o bien, presenta un resumen del hecho.</p> <p>Menciona elementos probatorios que no son pertinentes porque no guardan relación con los hechos y no permiten comprobar cada proposición fáctica.</p> <p>Establece de manera incorrecta el elemento jurídico o señala únicamente artículos, sin distinguir los elementos del tipo penal. Los elementos jurídicos no están relacionados de manera clara y completa con las proposiciones fácticas establecidas.</p> <p>Describe fortalezas de los elementos fácticos y probatorios que respaldan la teoría del caso, sin explicar cómo le favorecen. Identifica debilidades de su teoría del caso que la afectan de fondo y prevé acciones que no logran mitigar su impacto, o explica de manera poco claro la ausencia de debilidades.</p>

Fuente: Elaboración propia.

- e. Toma de decisiones en los procesos de selección. Los resultados de los procesos de certificación son un criterio objetivo en la selección del personal. De esta manera, se cuenta con información confiable que permite inferir que la persona cuenta con determinadas competencias que son necesarias para ocupar un cargo. Por ejemplo, si una institución se encuentra en un proceso de reorganización y requiere personal con competencias comprobadas para designar en áreas especializadas o de mayor complejidad, puede seleccionar personal certificado y acompañar de capacitaciones adicionales requeridas para el puesto.



4.7. Recomendaciones de la gestión de las relaciones sociales y humanas

4.7.1. Políticas institucionales de clima laboral

Se necesitan desarrollar políticas institucionales para mejorar el clima y entorno laboral. Esto a partir de las percepciones y necesidades del personal, lo que incluye previsiones respecto a la medición y monitoreo del clima laboral entre el personal, para identificar los elementos críticos de este aspecto en la institución. De acuerdo con el diagnóstico realizado a través de encuestas y entrevistas, existe una percepción positiva acerca del clima laboral. No obstante, es importante implementar políticas institucionales que promuevan un ambiente de trabajo respetuoso, colaborativo, ético, comprometido y saludable, para mejorar las relaciones entre los equipos de trabajo, alcanzar los objetivos de la institución, inhibir actos de corrupción y, por ende, fortalecer el desempeño institucional.

Para la elaboración de estas políticas, es necesario que las instituciones detecten las causas que pueden generar alguna afectación al bienestar del personal. Este diagnóstico y las medidas para atender las necesidades corresponden con lo dispuesto por la reciente Norma Oficial Mexicana (NOM) 035 Factores de riesgo psicosocial en el trabajo: identificación, análisis y prevención, que entró en vigor en octubre del 2020. La NOM 035 tiene como objetivo establecer los elementos indispensables para identificar, analizar y prevenir aquellos factores de riesgo psicosocial en los entornos organizacionales. Estos riesgos pueden ser estrés, ansiedad, fatiga extrema, liderazgo deficiente, acoso y violencia en el espacio de trabajo.

En este sentido, de acuerdo con lo que señala la NOM 035 y lo propuesto por Viac y Fraser (2020), se considera que, para el estudio de bienestar del personal, las fiscalías deberían tomar en cuenta las siguientes dimensiones:



Bienestar cognitivo. La cognición puede definirse como la capacidad del ser vivo que le permite registrar e interpretar información que recibe a través de múltiples contextos, entre ellos la experiencia y la percepción. El proceso cognitivo implica el uso de habilidades mentales para la resolución de problemas y la toma de decisiones con la finalidad de aprender algo. Operativamente, la cognición está relacionada, por un lado, con el grado en que las personas pueden asimilar nueva información y concentrarse en su trabajo (Van Horn et al., 2010); y por otro lado, con las creencias que tienen sobre su persona y sus capacidades para llevar a cabo su labor (Pepe, Farnese, Avalone y Vecchione, 2010, págs. 201-210; Schleicher, 2018).



Bienestar subjetivo. Corresponde a las reacciones afectivas que se producen en el personal a partir de los resultados (positivos o negativos) de las diversas evaluaciones que se les hagan (Diener, 2006, págs. 151-157; OCDE, 2011). Esta definición de bienestar subjetivo abarca tres elementos: (1) evaluación de la vida, es decir, una evaluación reflexiva sobre la vida de una persona o algún aspecto específico de ella; (2) afecto: sentimientos o estados emocionales particulares; y (3) eudeimonia: un sentido de significado y propósito en la vida, o buen funcionamiento psicológico (OCDE, 2013). Además de los juicios globales de la vida en su conjunto, el marco también incluye un indicador para evaluar la satisfacción laboral. La satisfacción laboral es



la sensación de satisfacción y gratificación que las personas obtienen del trabajo (Collie, Shapka y Perry, 2012, págs. 1189-1204). Este enfoque es útil para evaluar el grado de satisfacción con el trabajo, lo cual influye en su percepción de satisfacción con su vida. Si bien este enfoque es más amplio, el analizar la satisfacción laboral del personal debe convertirse en una práctica estandarizada para las fiscalías. Este análisis puede materializarse en:



Bienestar físico y mental.

Una buena forma de medir el bienestar físico y mental de las personas es a través de la presencia o ausencia de quejas psicósomáticas, como dolores de cabeza y dolores de espalda (van Horn et al., 2010, págs. 365-375). Las quejas psicósomáticas a menudo se pueden atribuir a circunstancias laborales desfavorables, como largas horas de trabajo (van Horn et al. 2010), altas exigencias laborales o bajo control del trabajo (de Lange, Taris, Kompier, Houtman, y Bongers, 2003, págs. 282-305).



Bienestar social.

El trabajo del personal operativo del SJPA no es individual, sino parte de todo un sistema integrado en el que los distintos perfiles interactúan, trabajan y colaboran con otros. Según Wang, Hartel y Walberg (1997) la frecuencia de los contactos con otras personas y la calidad de estas relaciones pueden tener influencias positivas o negativas en su bienestar (Wang, Haertel y Walberg, 1997, págs 119-140). Bajo ese supuesto, Viac y Fraser (2020) especifican que el bienestar social se refiere a la calidad y profundidad de las interacciones sociales con estas diversas partes interesadas. Este mide la función social de las relaciones, así como el sentimiento de confianza o valoración entre los distintos perfiles del SJPA.



Ambiente laboral.

Según la NOM 035 los factores de riesgo psicosociales (FRP) son “aquellos que pueden provocar trastornos de ansiedad, no orgánicos del ciclo sueño-vigilia y de estrés grave y de adaptación, derivado de la naturaleza de las funciones del puesto de trabajo, el tipo de jornada de trabajo y la exposición a acontecimientos traumáticos severos o a actos de violencia laboral al trabajador”.

Es decir, todos aquellos factores laborales que pueden incidir en el bienestar de las trabajadoras y los trabajadores. Los FRP comprenden: (1) condiciones peligrosas e inseguras en el ambiente de trabajo; (2) las cargas de trabajo que exceden la capacidad del trabajador; (3) la falta de control sobre el trabajo (posibilidad de influir en la organización y desarrollo del trabajo cuando el proceso lo permite); (4) las jornadas de trabajo superiores a las previstas en la Ley Federal del Trabajo; (5) rotación de turnos con extensas jornadas de trabajo o que incluyen turno nocturno sin períodos de recuperación y descanso; (6) interferencia en la relación trabajo-familia, y (7) el liderazgo negativo y las relaciones negativas en el trabajo.

En las encuestas y entrevistas realizadas, se preguntó a las y los participantes si en sus instituciones existen mecanismos y espacios para garantizar el bienestar emocional del personal. De acuerdo con las entrevistas, en las fiscalías no se cuenta con instancias ni mecanismos específicos para esta atención. En algunas entrevistas se refería el interés de las instituciones por mejorar el clima laboral, sin embargo, no se han implementado mecanismos como acompañamiento psicológico o grupos de apoyo para identificar factores de riesgo sociales en el personal y proveer atención o acciones positivas hacia el bienestar. Por otro lado, de acuerdo a la información brindada por el SESNSP en atención a una so-



licitud de información, desde 2015 a 2020, se han brindado 13 capacitaciones a nivel nacional que abordan el manejo de estrés.

Si bien es conveniente continuar con las capacitaciones que buscan salvaguardar el bienestar emocional del personal, se recomienda elaborar políticas de bienestar que atiendan a los factores de riesgo identificados. Asimismo, implementar medidas que generen mejores condiciones institucionales, tales como generar espacios de diálogo o apoyo psicológico al personal. Esto va orientado no solo al bienestar emocional de la persona, sino a la generación de un buen ambiente laboral y al desarrollo de sus competencias profesionales individuales, tales como el fortalecimiento del trabajo en equipo.

4.7.2. Espacios de diálogo, mediación y conciliación

Se deben procurar espacios y coordinar actividades que promuevan el sentido de pertenencia del personal, la resolución de conflictos a través de la mediación y conciliación, el trabajo en equipo, el liderazgo y el compromiso con sus labores y la ciudadanía. Al respecto, es indispensable identificar las necesidades internas de comunicación y las áreas de interés del personal respecto a actividades de integración y comunicación.

4.7.3. Atención a casos de violencia

Es importante contar con mecanismos para la prevención, atención y sanción del acoso y hostigamiento sexual, distintos a los mecanismos institucionales de procuración de justicia. Por ejemplo, protocolos que establezcan estas medidas y prevención y mecanismos que garantizan la atención, orientación de seguridad de las personas. Específicamente, se recomienda la creación de un protocolo interno para la prevención

y abordaje de la violencia sexual que tenga como objetivos (CEEAD, 2019b):

1. Informar y sensibilizar a las personas integrantes de la institución en materia de violencia sexual y por razón de género.
2. Contar con un procedimiento de intervención y acompañamiento para casos de violencia sexual y por razón de género.
3. Fomentar un ambiente laboral con base en el respeto a la dignidad e integridad de quienes integran el personal de la institución.
4. Implementar las acciones preventivas que sean necesarias para evitar situaciones de violencia sexual y por razón de género.
5. Aplicar la justicia a cada caso concreto, respetando el principio de confidencialidad.

Lo anterior implica que el protocolo cuente con medidas de protección, incluyendo acciones de sensibilización, información y formación. Además, es importante contar con organismos competentes para intervenir en el proceso interno de atención en casos de violencia sexual o por razón de género. Estos organismos son responsables tanto de la difusión del protocolo y acompañamiento a la persona que así lo solicite, como de la investigación y deliberación de los casos en materia de violencia sexual. Por otro lado, este protocolo debe contar con diferentes etapas del procedimiento de atención, así como de la evaluación de las conductas y de información a todo el personal.



4.8. Recomendaciones de la organización de la función de recursos humanos

4.8.1. Área responsable del Servicio Profesional de Carrera

Dentro de la estructura organizacional de la fiscalía, es indispensable contar con un área responsable de la implementación y seguimiento del SPC. Esta unidad debe gozar de autonomía, capacidad técnica y presupuestal para llevar a cabo sus funciones. Es decir, en el marco de la ley orgánica y la estructura organizacional, el área responsable del SPC deberá ser independiente de áreas operativas o administrativas, así como depender, de manera preferente, directamente de la oficina de la persona titular de la fiscalía. En relación con la capacidad técnica, es indispensable que esta unidad cuente con el personal competente y suficiente para atender los procesos que conlleva la gestión de personas, así como el presupuesto anual para dar seguimiento y fortalecer el SPC. En este sentido, se recomienda lo siguiente:

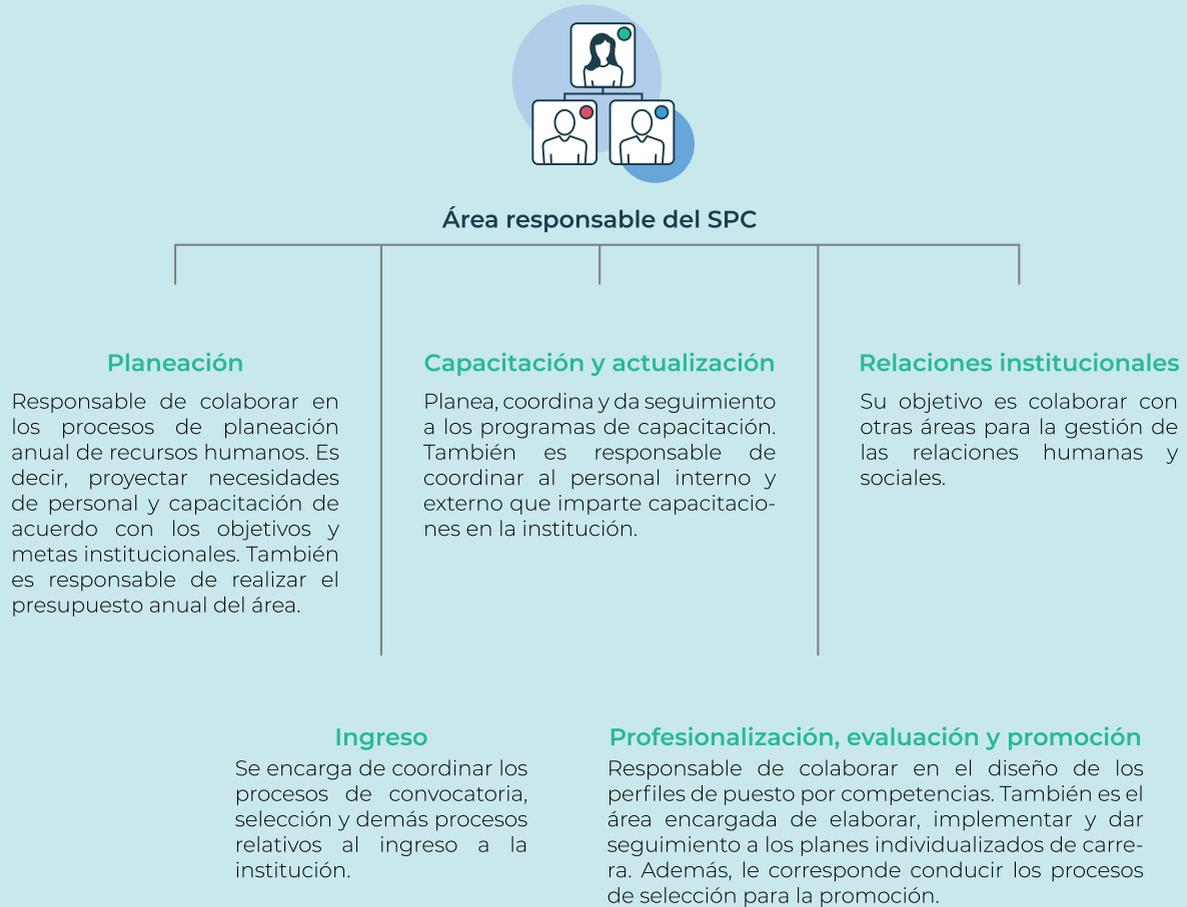
1. Desarrollar manuales de procedimientos que definan los mecanismos de coordinación y comunicación del área del SPC con el resto de las unidades administrativas y operativas.
2. Con base en el manual de procedimientos, identificar los puestos y perfiles por competencias necesarios para llevar a cabo las funciones que son propias del área responsable del SPC para una adecuada gestión de personas.

Por ejemplo, algunas de las unidades que pueden encontrarse al interior del área son las siguientes:

- ⇒ Planeación.
 - ⇒ Ingreso.
 - ⇒ Capacitación y actualización.
 - ⇒ Profesionalización, evaluación y promoción.
 - ⇒ Relaciones institucionales.
3. Identificar las necesidades de equipamiento, infraestructura, tecnologías de la información y otros recursos necesarios para el desarrollo de sus funciones y el logro de los objetivos planteados en la planeación estratégica.
 4. El área responsable del SPC deberá elaborar el presupuesto anual para cubrir las necesidades de profesionalización de acuerdo con el diagnóstico de necesidades, la planeación estratégica y otros proyectos.



Figura 18. Área responsable del Servicio Profesional de Carrera



Fuente: Elaboración propia.



5

Bibliografía y referencias



- » Alpander, G. (1985). Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos. Editorial Norma.
- » Becker, B., Huselid, M.A., y Ulrich, D. (2001). El cuadro de mando de RRHH en la empresa. *Gestión 2000*.
- » Camacho-Ramírez, A., y Rojas, J. (2019). Programas de desvinculación laboral: ¿incentivo o contentillo? *Actualidad Laboral Y Seguridad Social*, 215, 3-5.
- » CEEAD. (2019). Criterios y directrices de Evaluación. Coordinación de evaluaciones. https://cejume.mx/wp/wp-content/uploads/2020/09/200727_Criterios_evaluacio%CC%81n.pdf
- » CEEAD. (2019b). Lineamientos de Perspectiva de Género para la evaluación y formación de las y los operadores del Sistema de Justicia Penal. <https://cejume.mx/index.php/2021/02/03/perspectiva-de-genero/>
- » CEEAD (2021). Las escuelas de Derecho en México. <https://media.ceed.org.mx/biblioteca/infografias/Las%20escuelas%20de%20derecho%20en%20M%C3%A9xico%202020-2021.pdf>
- » CENEVAL. (s.f). Examen Diagnóstico de Conocimientos y Habilidades en el Sistema Procesal Penal Acusatorio (EXSIPA). <https://www.ceneval.edu.mx/examen-diagnostico-de-conocimientos-y-habilidades-en-el-sistema-procesal-penal-acusatorio-exsipa->
- » CIDE. (2013). El Servicio Profesional de Carrera Ministerial, Policial y Pericial de la PGR: Diagnóstico de los procesos, normas y resultados relevantes. CIDE. <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/site/destacados/cide-pgr/proyecto-2-servicio-profesional/pgr-diagnostico.pdf>
- » Collie, R. J., Shapka, J. D., y Perry, N. E. (2012). School climate and social-emotional learning: Predicting teacher stress, job satisfaction, and teaching efficacy. *Journal of Educational Psychology*, 104(4), 1189–1204. <https://doi.org/10.1037/a0029356>
- » Collinson, D. L., Knights, D. and Collinson, M. (1990). *Managing to discriminate*. Routledge.
- » Comisión Interamericana de Derechos Humanos. (2015). Informe Anual. CIDH. <https://www.oas.org/es/cidh/docs/anual/2015/indice.asp>
- » Cook, R., y Cusack, S. (2011). Estereotipos de Género: Perspectivas Legales Transnacionales. Profamilia. https://www.law.utoronto.ca/utfl_file/count/documents/reprohealth/estereotipos-de-genero.pdf
- » Cortázar Velarde, J.C., Lafuente, M., y Sangines, M. (Eds). (2014). *Al servicio del ciudadano: Una década de reformas al servicio civil en América Latina (2004-13)*. Banco Interamericano del Desarrollo. [https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Al-servicio-del-ciudadano-Una-d%C3%A9cada-de-reformas-del-servicio-civil-en-Am%C3%A9rica-Latina-\(2004-13\).pdf](https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Al-servicio-del-ciudadano-Una-d%C3%A9cada-de-reformas-del-servicio-civil-en-Am%C3%A9rica-Latina-(2004-13).pdf)
- » De Lange, A. H., Taris, T. W., Kompier, M. A. J., Houtman, I. L. D., y Bongers, P. M. (2003). The very best of the millennium: Longitudinal research and the demand-control-(support) model. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(4), 282–305. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.8.4.282>
- » Diener, E. (2006). Guidelines for National Indicators of Subjective Well-Being and Ill-Being. *Applied Research in Quality of Life*, 1(2), 151-157. <https://doi.org/10.1007/s11482-006-9007-x>.
- » Fielden, S. L. and Davidson, M. J. (1997). Equal opportunities in recruitment: The job search experiences of unemployed female and male managers. *Equal Opportunities International*, 16(6-7), 50-59.
- » Fiscalía General de la República. (2017). Consulta Nacional sobre el Modelo de Procuración de Justicia. <https://www.gob.mx/fgr/documentos/informe-ejecutivo-de-la-consulta-nacional-sobre-el-modelo-de-procuracion-de-justicia>
- » Fundación Aucavi. (2018). Protocolo de Actuación en el Proceso de Selección de personal con perspectiva de género. Gobierno de España: Secretaría de Estado de Servicios Sociales e igualdad. <https://www.fundacionaucavi.org/documentos/3.guia-seleccion-perspectiva-genero-aucavi.pdf>
- » González Villalobos, P. H. (2015). Sistemas penales y reforma procesal en México. *Working Paper Series*, 14(3), 1-26.



- » Grueso Hinestroza, M.P. (2009). La discriminación de género en las prácticas de recursos humanos: un secreto a voces. Cuadernos de Administración, 22(39), 13-30. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20511993002>
- » Grueso Hinestroza, M.P. (2010). Implementación de buenas prácticas de promoción de personal y su relación con la cultura y el compromiso con la organización. Innovar, 20(36), 79-90. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/29122>
- » Hernando, M. (2007). Las buenas prácticas en la gestión de recursos humanos en las organizaciones de Mar del Plata. Universidad Nacional del Mar del Plata. http://nulan.mdp.edu.ar/657/1/hernando_mp.pdf
- » Human Capital. (noviembre 28, 2019). El salario emocional es cada vez más relevante. https://humancapital-hc.com/el_salario_emocional_es_cada_vez_mas_relevante/
- » Human Capital. (marzo 13, 2020). Remuneración Variable: una clara apuesta por la generación de valor. https://humancapital-hc.com/remuneracion_variable/
- » Iacoviello, M., Llano, M., y Strazza, L. (2012). Fortalecimiento de la función directiva pública: exploración a partir de una selección de experiencias latinoamericanas y anglosajonas. Revista del CLAD Reforma y Democracia, (52), 45-82. <https://www.redalyc.org/pdf/3575/357533684002.pdf>
- » Iacoviello, M. (2014). Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Ecuador. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/es/publicacion/13804/diagnostico-institucional-del-servicio-civil-en-america-latina-ecuador>
- » Instituto Nacional De Estadística y Geografía. (2017). Encuesta Nacional de Población Privada de la Libertad 2016. <https://www.inegi.org.mx/programas/enpol/2016/>
- » Instituto Nacional De Estadística y Geografía. (2018). Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares (ENIGH). <https://www.inegi.org.mx/programas/enigh/nc/2018/>
- » Instituto Nacional De Estadística y Geografía. (2019a). Censo Nacional de Procuración de Justicia Estatal (CNPJE) 2018. <https://www.inegi.org.mx/programas/cnpjje/2018/#Tabulados>
- » Instituto Nacional De Estadística y Geografía. (2019b). Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE). <https://www.inegi.org.mx/programas/envipe/2020/>
- » Instituto Nacional De Estadística y Geografía. (2019c). Estadísticas a propósito del día nacional del ministerio público. https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2019/Ministerio2019_Nal.pdf
- » León Zambrano, J.L. (2018). Evaluación de los niveles de eficiencia, eficacia y calidad en el proceso de selección y contratación de personal en el gobierno autónomo descentralizado del Cantón Jipijapa durante el periodo 2017. Unesum, Facultad de Ciencias Económicas. <http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/1240>
- » Longo, F. (2006). Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas. En K. Echebarría (Ed.), Informe sobre la situación del servicio civil en América Latina (págs. 3-70). Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Informe-sobre-la-situaci%C3%B3n-del-servicio-civil-en-Am%C3%A9rica-Latina.pdf>
- » Magaloni, A. L. (2009). El Ministerio Público desde adentro. Rutinas y métodos de trabajo en la agencia del MP (vol.42). Documentos de Trabajo, CIDE. <http://www.libreriacide.com/librospdf/DTEJ-42.pdf>
- » México Evalúa. (2019). Hallazgos 2018: Seguimiento y evaluación del sistema de justicia penal en México. <https://www.mexicoevalua.org/mexicoevalua/wp-content/uploads/2020/03/hallazgos2018-3.pdf>
- » México Evalúa. (2020). Hallazgos 2019: Seguimiento y evaluación del sistema de justicia penal en México. <https://www.mexicoevalua.org/mexicoevalua/wp-content/uploads/2020/10/hallazgos2019-27oct.pdf>



- » Montalvo Romero, J. (2020). El Trabajo desde la Perspectiva de Género. *Revista de la Facultad de Derecho*, (49) 1-19. http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2301-06652020000202106&lng=es&nrm=iso
- » OCDE. (2011). *Hacia una gestión pública más efectiva y dinámica en México*. OCDE Publishing. <https://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/48808023.pdf>
- » Olaz, M. (2013). El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfica-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. *Aposta*, (56), 1-35. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4191184>
- » Pastor, D. (2017). El futuro de la jurisdicción penal entre oficios temporales y máquinas de juzgar. *Diario DPI* (175). <https://dpicuantico.com/sitio/wp-content/uploads/2017/11/Daniel-R.-Pastor-Penal-1.12-2.pdf>
- » Pepe, S. J., Farnese, M. L.; Avalone, F., y Vecchione, M. (2010). Work Self-Efficacy Scale and Search for Work Self-Efficacy Scale: A Validation Study in Spanish and Italian Cultural Contexts. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(3), 201- 210.
- » Rendición de cuentas. (marzo 10, 2017). Dan recomendaciones para mejorar el Servicio Profesional de Carrera . <https://rendiciondecuentas.org.mx/dan-recomendaciones-para-mejorar-el-servicio-profesional-de-carrera/>
- » Rosales, S.T., Cáceres Reche, M.P., y Raso Sánchez, F. (2017). Análisis del perfil profesional del pedagogo en el ámbito empresarial español, mediante la técnica de análisis de puestos de trabajo. *Revista Estudios Hemisféricos y Polares*, 8(2),1-20. <https://www.revistaestudioshemisfericosypolares.cl/ojs/index.php/rehp/article/view/52>
- » Secretaría de la Función Pública. (s.f). Metodología y escalas de calificación: Evaluación de la experiencia y valoración del mérito. Dirección general de Desarrollo Humano y Servicio Profesional de Carrera. http://usp.funcionpublica.gob.mx/manualSPC/documentos/metodologia_escalas_calificacion_experiencia-merito.pdf
- » Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública. (2019a). Incidencia delictiva del Fuero Común: nueva metodología. <https://www.gob.mx/sesnsp/acciones-y-programas/incidencia-delictiva-del-fuero-comun-nueva-metodologia?state=published>
- » Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública. (2019b). Incidencia delictiva del Fuero Federal. <https://www.gob.mx/sesnsp/acciones-y-programas/incidencia-delictiva-del-fuero-federal?idiom=es>
- » Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública. (2021). Respuesta a solicitud de información pública 2210300013121.
- » Tickner, J. (2005). Gendering a Discipline: Some Feminist Methodological Contributions to International Relations. *Signs*, 30(4), 2173-2188. <https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/428416?journalCode=signs>
- » Udiz, G. (agosto 1, 2011). Cinco técnicas básicas para analizar puestos de trabajo. *Revista digital Pymes y Autónomos*. <https://www.pymesya autonomos.com/management/cinco-tecnicas-basicas-para-analizar-puestos-de-trabajo>
- » Van Horn, J. E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., y Schreurs, P. J. G. (2004). The structure of occupational well-being: A study among Dutch teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 365–375. <https://doi.org/10.1348/0963179041752718>
- » Viac, C., y Fraser, P. (2020). Teachers' well-being: A framework for data collection and analysis. *OECD Education Working Papers*. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1787/c36fc9d3-en>



- » Wang, M. C., Haertel, G. D., y Walberg, H. J. (1997). Fostering educational resilience in inner-city schools. En H. J. Walberg, O. Reyes, y R. P. Weissberg (Eds.), *Issues in children's and families' lives*, Vol. 7. *Children and youth: Interdisciplinary perspectives* (págs. 119–140). Sage Publications.
- » Zepeda Lecuona, G.R., y Jiménez Rodríguez, P.G. (2019). Índice estatal de desempeño de las procuradurías y fiscalías 2019. *Impunidad Cero*. 32-48. <https://www.impunidadcero.org/uploads/app/articulo/123/contenido/1567527134U67.pdf>

Documentos normativos

- » Cámara de diputados del H. Congreso de la Unión. (2006, 09 de enero). *Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal*. Diario Oficial de la Federación.
- » Cámara de diputados del H. Congreso de la Unión. (2019, 24 de diciembre). *Ley Orgánica de la Fiscalía General de Justicia de la Ciudad de México*. Gaceta Oficial de la Ciudad de México.
- » Cámara de diputados del H. Congreso de la Unión. (2019, 27 de mayo). *Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública*. Diario Oficial de la Federación.
- » Cámara de diputados del H. Congreso de la Unión. (2020, 13 de abril). *Ley Orgánica de la Fiscalía General de la República*. Diario Oficial de la Federación.
- » Congreso del Estado de Baja California Sur. (2019, 16 de agosto). Decreto No. 2196. *Ley Orgánica de la Procuraduría General de Justicia del Estado de Baja California Sur*. Boletín Oficial del Estado de Baja California.
- » Congreso del Estado de Sonora. (2017a, 27 de marzo). *Ley Orgánica de la Fiscalía de Sonora*. Boletín Oficial del Gobierno del Estado de Sonora.
- » Congreso del Estado de Sonora. (2017b, 02 de mayo). *Reglamento de la Ley Orgánica de la Fiscalía de Sonora*. Boletín Oficial del Gobierno del Estado de Sonora.
- » Congreso del Estado de Yucatán. (2012, 17 de septiembre). Decreto No. 564. *Reglamento del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía del Estado de Yucatán*. Diario Oficial del Estado de Yucatán.
- » Gobierno del Estado de Aguascalientes. (2020, 20 de enero). Decreto No. 300. *Ley Orgánica de la Fiscalía del Estado de Aguascalientes*. Periódico Oficial del Estado de Aguascalientes.
- » Gobierno del Estado de Baja California. (2019, 31 de octubre). *Ley Orgánica de la Fiscalía General del Estado de Baja California*. Periódico Oficial del Estado de Baja California. No. 49.
- » Gobierno del Estado de Campeche. (2014, 01 de diciembre). Decreto No. 185. *Ley Orgánica de la Fiscalía General del Estado de Campeche*. Periódico Oficial del Estado de Campeche.
- » Gobierno del Estado de Campeche. (2019, 22 de mayo). *Reglamento Interior de la Fiscalía General del Estado de Campeche*. Periódico Oficial del Estado de Campeche.
- » Gobierno del Estado de Chiapas. (2017, 10 de mayo). Decreto No. 147. *Ley Orgánica de la Fiscalía General del Estado de Chiapas*. Periódico Oficial del Estado de Chiapas.
- » Gobierno del Estado de Chiapas. (2021, 24 de marzo). *Reglamento de la Ley Orgánica de la Fiscalía General del Estado de Chiapas*. Periódico Oficial del Estado de Chiapas.
- » Gobierno del Estado de Chihuahua. (2021, 27 de febrero). *Ley del Sistema Estatal de Seguridad Pública del Estado de Chihuahua*. Periódico Oficial del Estado de Chihuahua.
- » Gobierno del Estado de Coahuila. (2020, 29 de septiembre). *Ley Orgánica de la Fiscalía General del Estado de Coahuila de Zaragoza*. Periódico Oficial del Estado de Coahuila.
- » Gobierno del Estado de Colima. (2015, 02 de mayo). Decreto No. 495. *Ley del Servicio Profesional de Carrera en Procuración de Justicia del Estado de Colima*. Periódico Oficial del Estado de Colima.



- » Gobierno del Estado de Durango. (2017, 16 de noviembre). Decreto No. 226. Reglamento de la Ley Orgánica de la Fiscalía General del Estado de Durango. Periódico Oficial del Estado de Durango.
- » Gobierno del Estado de Guanajuato. (2019, 09 de octubre). Reglamento del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía del Estado de Guanajuato. Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Guanajuato.
- » Gobierno del Estado de Guerrero. (2015, 07 de julio). Reglamento de la Ley Orgánica de la Fiscalía de Guerrero. Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Guerrero.
- » Gobierno del Estado de Hidalgo. (2019, 11 de noviembre). Reglamento del Servicio Social de Carrera del Personal Sustantivo de la Procuraduría General del Estado de Hidalgo. Periódico Oficial del Estado de Hidalgo.
- » Gobierno del Estado de Jalisco (2018, 06 de diciembre). Ley Orgánica de la Fiscalía del Estado de Jalisco. Periódico Oficial del Estado de Jalisco.
- » Gobierno del Estado de México. (2020, 09 de noviembre). Decreto 360. Ley de Seguridad Pública del Estado de México. Periódico Oficial del Estado de México.
- » Gobierno del Estado de Michoacán. (2017, 18 de agosto). Decreto No. 352. Ley Estatal del Sistema de Seguridad Pública del Estado de Michoacán de Ocampo. Periódico Oficial del Estado de Michoacán de Ocampo.
- » Gobierno del Estado de Michoacán. (2019, 19 de febrero). Decreto 123. Ley Orgánica de la Fiscalía del Estado de Michoacán de Ocampo. Periódico Oficial del Gobierno Constitucional del Estado de Michoacán de Ocampo.
- » Gobierno del Estado de Morelos. (2015, 27 de mayo). Reglamento del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Morelos. Periódico Oficial del Estado de Morelos.
- » Gobierno del Estado de Nayarit. (2014, 15 de mayo). Ley Orgánica de la Fiscalía del Estado de Nayarit. Periódico Oficial del Estado de Nayarit.
- » Gobierno del Estado de Nuevo León. (2016, 11 de mayo). Decreto No. 005. Ley Orgánica de la Procuraduría General de Justicia de Nuevo León. Periódico Oficial del Estado de Nuevo León.
- » Gobierno del Estado de Oaxaca. (2018a, 24 de enero). Decreto No. 1326. Ley Orgánica de la Fiscalía General del Estado de Oaxaca. Periódico Oficial del Estado de Oaxaca.
- » Gobierno del Estado de Puebla. (2018, 10 de septiembre). Ley Orgánica de la Fiscalía de Puebla. Periódico Oficial del Estado de Puebla.
- » Gobierno del Estado de Querétaro. (2016, 14 de diciembre). Reglamento de Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía de Querétaro. Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Querétaro.
- » Gobierno del Estado de Quintana Roo. (2019, 12 de septiembre). Decreto No. 357. Ley Orgánica de la Fiscalía de Quintana Roo. Periódico Oficial del Estado de Quintana Roo.
- » Gobierno del Estado de San Luis Potosí. (2015, 24 de septiembre). Reglamento de Servicio Profesional de Carrera del Estado de San Luis Potosí. Periódico Oficial del Estado de San Luis Potosí.
- » Gobierno del Estado de Sinaloa. (2017, 08 de septiembre). Ley Orgánica de la Fiscalía del Estado de Sinaloa. Periódico Oficial del Estado de Sinaloa.
- » Gobierno del Estado de Sinaloa. (2019, febrero). Decreto No. 247. Reglamento de la Ley Orgánica de la Fiscalía del Estado de Sinaloa. Periódico Oficial del Estado de Sinaloa.
- » Gobierno del Estado de Tabasco. (2016, 31 de diciembre). Reglamento del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía de Tabasco. Periódico Oficial del Estado de Tabasco.
- » Gobierno del Estado de Tabasco. (2018, 07 de noviembre). Decreto No. 007. Ley Orgánica de la Fiscalía General del Estado de Tabasco. Periódico Oficial del Estado de Tabasco.



- » Gobierno del Estado de Tamaulipas. (2019, 20 de agosto). Decreto No. LXIII-810. Ley Orgánica de la Fiscalía General de Justicia del Estado de Tamaulipas. Periódico Oficial del Estado de Tamaulipas.
- » Gobierno del Estado de Tlaxcala. (2017, 28 de agosto). Decreto No. 59. Ley de Seguridad Pública del Estado de Tlaxcala. Periódico Oficial del Estado de Tlaxcala.
- » Gobierno del Estado de Veracruz. (2020, 31 de julio). Reglamento del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave. Periódico Oficial del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave.
- » Gobierno del Estado de Zacatecas. (2019, 23 de febrero). Reglamento del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General de Justicia del Estado de Zacatecas. Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Zacatecas.



6

Anexos

Anexo 1

Guía para la elaboración del reglamento del Servicio Profesional de Carrera

I. Introducción

La presente guía tiene como finalidad proporcionar herramientas y pautas que sirvan para la elaboración o fortalecimiento de un reglamento del Servicio Profesional de Carrera Ministerial. Este documento considera la estructura general e indicaciones emitidas por el Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública (en lo sucesivo la “Guía del SESNSP”). Toma como referencia los reglamentos relativos al Servicio Profesional de Carrera (SPC) de las fiscalías de los estados de Guanajuato, Morelos, Tabasco, Veracruz, Yucatán y Zacatecas, los cuales cumplen con la estructura básica que señala la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública (LGSNSP). Asimismo, este se complementa con recomendaciones y buenas prácticas basadas en el modelo de gestión de recursos humanos desarrollado por Ricard Serlavós (2006) que comprende ocho subsistemas:

1. Planeación
2. Organización del trabajo
3. Gestión del empleo
4. Organización de la función de recursos humanos
5. Gestión del rendimiento
6. Gestión de la compensación
7. Gestión del desarrollo profesional
8. Gestión de las relaciones humanas y sociales

Esta guía contempla únicamente lo relativo al Servicio Profesional de Carrera de agentes de Ministerio Público. Por lo tanto, no se hace referencia al servicio de carrera pericial y policial que también debe estar incluido en la reglamentación de las instituciones de procuración de justicia.





2. Contenido

⇒ **TÍTULO PRIMERO**
DISPOSICIONES GENERALES

CAPÍTULO I

De los fines, alcances y objeto del Servicio Profesional de Carrera

⇒ **TÍTULO SEGUNDO**
DE LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LAS Y LOS INTEGRANTES DEL
SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA

CAPÍTULO I

De los derechos de las y los integrantes del Servicio Profesional de Carrera

CAPÍTULO II

De las obligaciones de las y los integrantes del Servicio Profesional de Carrera

⇒ **TÍTULO TERCERO**
DEL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA

CAPÍTULO I

De la planeación estratégica y control de recursos humanos

- Sección I
De los sistemas de información
- Sección II
Del Programa Anual de Capacitación y Profesionalización

CAPÍTULO II

Del proceso de ingreso

- Sección I
Perfiles de puesto y convocatorias
- Sección II
Del reclutamiento
- Sección III
De la selección
- Sección IV
De la inducción
- Sección V
De la formación inicial
- Sección VI
Del nombramiento
- Sección VII
De la certificación de control de confianza
- Sección VIII
Del reingreso



CAPÍTULO III

Del proceso del desarrollo y permanencia

- **Sección I**
Del desarrollo
- **Sección II**
De la profesionalización y el plan individual de carrera
- **Sección III**
De la permanencia
- **Sección IV**
De la evaluación de desempeño
- **Sección V**
De la certificación de competencias profesionales
- **Sección VI**
De la promoción
- **Sección VII**
De los estímulos
- **Sección VIII**
De las licencias, permisos y comisiones

CAPÍTULO IV

- **Sección I**
De la separación
- **Sección II**
Del régimen disciplinario

⇒ **TÍTULO CUARTO**

De la Comisión del Servicio Profesional de Carrera, Honor y Justicia

CAPÍTULO ÚNICO

De la Comisión del Servicio Profesional de Carrera, Honor y Justicia



TÍTULO PRIMERO

DISPOSICIONES GENERALES

CAPÍTULO I

De los fines, alcances y objeto del Servicio Profesional de Carrera

Artículo 1. El presente ordenamiento tiene por objeto establecer las normas, lineamientos, mecanismos, instrumentos y bases para regular el Servicio Profesional de Carrera para las y los agentes del Ministerio Público de la Fiscalía General de Justicia del Estado.

Artículo 2. El Servicio Profesional de Carrera es un sistema de gestión del empleo que atiende a las necesidades de su personal. Es integral, continuo, coordinado, obligatorio y permanente. Permite garantizar estabilidad, seguridad e igualdad de oportunidades al personal, conforme a los principios que rigen el sistema.

Artículo 3. El Servicio Profesional de Carrera tiene por objeto elevar la profesionalización de las y los agentes de Ministerio Público, fomentar la vocación del servicio y el sentido de pertenencia, así como asegurar el desarrollo con base en la capacidad, la experiencia y el mérito. Busca asegurar el desarrollo con base en la capacidad, la experiencia y el mérito, para el óptimo cumplimiento de la función de procuración de justicia.

Artículo 4. Los fines del Servicio Profesional de Carrera son:

- I. Garantizar el desarrollo institucional y asegurar la estabilidad en el servicio, cargo o comisión, con base en un esquema proporcional y equitativo de remuneraciones y prestaciones para sus integrantes.
- II. Promover la legalidad, objetividad, profesionalismo, responsabilidad, honradez, debida diligencia, eficiencia y eficacia en el desempeño de las funciones y la óptima utilización de los recursos de la Fiscalía.
- III. Fomentar la vocación de servicio y el sentido de pertenencia mediante la motivación y el establecimiento de un adecuado sistema de permanencia y promociones que permita satisfacer las expectativas de desarrollo profesional y reconocimiento del personal integrante del Servicio Profesional de Carrera.
- IV. Instrumentar e impulsar la capacitación, actualización y profesionalización permanentes del personal miembro del Servicio Profesional de Carrera, para fortalecer la lealtad institucional y asegurar la operación eficiente de la institución.

Artículo 5. El Servicio Profesional de Carrera se rige por los principios de legalidad, objetividad, eficiencia, profesionalismo, honradez y respeto a los derechos humanos, reconocidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y tratados internacionales en la materia, así como el servicio, la igualdad de oportunidades, la motivación, la formación permanente y la seguridad social.



Artículo 6. El Servicio Profesional de Carrera comprende a las y los servidores públicos que ejercen la función de agentes de Ministerio Público en la Fiscalía¹.

Artículo 7. Fundamento jurídico².

Artículo 8. Para los efectos de este Reglamento, se entenderá por:

- I. Aspirante, a la persona que manifiesta su interés por ingresar al Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado, a fin de incorporarse al procedimiento de selección de aspirantes e ingreso, de acuerdo a la Convocatoria que se emita.
- II. Centro de Evaluación y Control de Confianza, al Centro de Evaluación y Control de Confianza de la Fiscalía General del Estado.
- III. Comisión, a la Comisión del Servicio Profesional de Carrera, Honor y Justicia, la instancia normativa del Servicio Profesional de Carrera, así como de desarrollo y evaluación de los planes y currícula académica de los cursos de capacitación, para el personal miembro del Servicio Profesional de Carrera.
- IV. Fiscalía General, a la Fiscalía General del Estado.
- V. Fiscal general, a la persona titular de la Fiscalía General del Estado;
- VI. Integrante del Servicio Profesional de Carrera, a las y los agentes del Ministerio Público incorporados al Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General.
- VII. Instituto, al Instituto de Formación y de Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General.
- VIII. Ley, a la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública;
- IX. Ley Orgánica, a la Ley Orgánica de la Fiscalía General del Estado;
- X. Ministerio Público, a la o el agente del Ministerio Público de la Fiscalía General.
- XI. Reglamento, al Reglamento del Servicio Profesional de Carrera.
- XII. Programa, al Programa Anual de Capacitación y Profesionalización.
- XIII. Programa Rector de Profesionalización, al instrumento en el que se establecen los lineamientos, programas, actividades y contenidos mínimos para la profesionalización del personal de las Instituciones Policiales e Instituciones de Procuración de Justicia, emitido por el Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública; y
- XIV. Servicio Profesional de Carrera, al Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General.

1. Esta guía contempla únicamente lo relativo al Servicio Profesional de Carrera de agentes de Ministerio Público. No obstante, el reglamento que emita la Fiscalía atenderá al servicio de carrera ministerial y policial, según corresponda.

2. Cada Fiscalía deberá establecer el fundamento jurídico del Reglamento de acuerdo con la LGSNSP, la constitución local, su ley orgánica y reglamentos aplicables.



La Guía del Secretariado indica que deberá incluirse un capítulo único que contenga los aspectos que serán base del Servicio Profesional de Carrera para los integrantes del mismo:

- a) concepto
- b) objeto
- c) fines
- d) principios rectores
- e) ámbito de competencia
- f) fundamento jurídico
- g) glosario

Para construir un concepto completo del SPC, se debe considerar que el Servicio Profesional de Carrera es el sistema de gestión del empleo público y de las personas que forman parte de él (Longo, 2006). Este debe ser integral, continuo y coordinado que impulse la profesionalización de sus integrantes, basado en la igualdad de oportunidades y mérito, estabilidad y seguridad laboral, con incentivos y estímulos que fortalezcan el sentido de responsabilidad, pertenencia y permanencia institucional.

Referencias:

- ⇒ Reglamento del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General de Justicia del Estado de Zacatecas
- ⇒ Reglamento del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco
- ⇒ Reglamento del Servicio Profesional de Carrera de Procuración de Justicia y Policial de la Fiscalía General de Justicia del Estado de San Luis Potosí
- ⇒ Reglamento del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Yucatán

TÍTULO SEGUNDO

DE LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LAS Y LOS INTEGRANTES DEL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA

CAPÍTULO I

De los derechos de las y los Integrantes del Servicio Profesional de Carrera

Artículo 9. Con independencia de lo señalado en los demás ordenamientos aplicables, las personas integrantes del Servicio Profesional tendrán los siguientes derechos:

- I. Participar en las actividades de profesionalización, conforme al Programa Anual de Capacitación y Profesionalización, así como en aquellas que se acuerden con otras instituciones académicas, y de seguridad, nacionales y del extranjero, que tengan relación con sus funciones, sin perder sus derechos y antigüedad.



- II. Sugerir a la Comisión del Servicio Profesional de Carrera las medidas que estimen pertinentes para el mejoramiento del Servicio Profesional.
- III. Acceder al sistema de estímulos y reconocimientos, cuando su conducta y desempeño así lo ameriten, de conformidad con las normas establecidas en el presente ordenamiento y a la disponibilidad presupuestal de la Institución.
- IV. Gozar de un trato digno por parte de sus superiores jerárquicos;
- V. Recibir el equipo de trabajo necesario para realizar sus funciones sin costo alguno.
- VI. Recibir la atención médica y psicológica necesaria para mantener y restablecer su integridad física o psicológica, cuando fueren afectadas en cumplimiento de su deber.
- VII. Recibir asesoría jurídica cuando en ejercicio de sus funciones se vea involucrado en algún problema legal.
- VIII. Gozar de los beneficios que establezcan las disposiciones aplicables una vez concluido de manera ordinaria el Servicio Profesional de Carrera.
- IX. Gozar de permisos y licencias con goce y sin goce de sueldo en términos de las disposiciones aplicables.
- X. Tener estabilidad y permanencia en el Servicio Profesional en los términos y bajo las condiciones que prevea la Ley, la Ley Orgánica, este Reglamento y demás normatividad aplicable.
- XI. Recibir por escrito el nombramiento que le acredite como servidora o servidor público de carrera, una vez cubiertos los requisitos establecidos en las disposiciones jurídicas que correspondan.
- XII. Participar en los procesos de promoción establecidos en este Reglamento y en otras disposiciones legales y normativas aplicables.
- XIII. Percibir las remuneraciones y demás prestaciones que correspondan a su cargo, de conformidad con el presupuesto asignado a la Fiscalía General, y las disposiciones previstas en otras disposiciones aplicables. El salario que con motivo de sus funciones perciban las y los agentes de Ministerio Público, será acorde al grado de responsabilidad, carga de trabajo, riesgo por la actividad y demás criterios que determine la Comisión.
- XIV. Ascender a una jerarquía superior cuando haya cumplido con los requisitos de la etapa de promoción.
- XV. Recibir formación continua y especializada para el mejor desempeño de sus funciones.
- XVI. Gozar de las prestaciones de seguridad social a que tenga derecho.
- XVII. Ser evaluadas con base en los principios constitucionales, legales, de este Reglamento y demás normatividad aplicable.
- XVIII. Disfrutar de los periodos vacacionales a que tengan derecho, conforme a las disposiciones establecidas en la Ley Orgánica, el Reglamento y demás aplicables.



- XIX. Promover los medios de defensa de conformidad con este Reglamento y las disposiciones normativas aplicables, contra las resoluciones emitidas por la Comisión.
- XX. Las demás que se deriven del presente ordenamiento y de otras normas aplicables.

CAPÍTULO II

De las obligaciones de las y los Integrantes del Servicio Profesional de Carrera

Artículo 10. Es obligación de las y los agentes del Ministerio Público, garantizar el cumplimiento de los principios constitucionales de legalidad, eficiencia, profesionalismo, honradez, lealtad, imparcialidad y de respeto a los derechos humanos, en el desempeño de su función, Dicha obligación comprende las siguientes acciones:

- I. Conducirse siempre con dedicación y disciplina, así como con apego al orden jurídico y respeto a las garantías individuales y derechos humanos reconocidos en la Constitución.
- II. Preservar la secrecía de los asuntos que conozcan por el desempeño de su función, en términos de las disposiciones aplicables.
- III. Auxiliar a las personas amenazadas por algún peligro o que hayan sido víctimas u ofendidas de algún delito, así como brindar protección a sus bienes y derechos. Su actuación será congruente, oportuna y proporcional al hecho.
- IV. Cumplir sus funciones con absoluta imparcialidad y sin discriminación alguna, conforme al principio de igualdad.
- V. Abstenerse en todo momento de infligir o tolerar actos de tortura, aun cuando se trate de una orden superior o se argumenten circunstancias especiales, tales como amenaza a la seguridad pública, urgencia de las investigaciones o cualquier otra; al conocimiento de ello, lo denunciará inmediatamente ante la autoridad competente.
- VI. Observar un trato respetuoso con todas las personas, debiendo abstenerse de todo acto arbitrario y de limitar indebidamente las acciones o manifestaciones que en ejercicio de sus derechos constitucionales y con carácter pacífico realice la población.
- VII. Desempeñar su misión sin solicitar ni aceptar compensaciones, pagos o gratificaciones distintas a las previstas legalmente. En particular, se opondrán a cualquier acto de corrupción y, en caso de tener conocimiento de alguno, deberán denunciarlo.
- VIII. Abstenerse de ordenar o realizar la detención de persona alguna sin cumplir con los requisitos previstos en los ordenamientos constitucionales y legales aplicables.
- IX. Velar por la vida e integridad física de las personas.
- X. reservar, conforme a las disposiciones aplicables, las pruebas e indicios de probables hechos delictivos o de faltas administrativas de forma que no pierdan su calidad probatoria y se facilite la correcta tramitación del procedimiento correspondiente.



- XI. Abstenerse de disponer de los bienes asegurados para beneficio propio o de terceros.
- XII. Someterse a evaluaciones periódicas para acreditar el cumplimiento de sus requisitos de permanencia, así como obtener y mantener vigente la certificación respectiva.
- XIII. Informar al superior jerárquico, de manera inmediata, las omisiones, actos indebidos o constitutivos de delito, que se percate ha cometido el personal en el desarrollo de sus funciones.
- XIV. Cumplir y hacer cumplir con diligencia las órdenes que reciba con motivo del desempeño de sus funciones, evitando todo acto u omisión que produzca deficiencia en su cumplimiento.
- XV. Fomentar la disciplina, responsabilidad, decisión, integridad, espíritu de cuerpo y profesionalismo, en sí mismo y en el personal bajo su mando.
- XVI. Abstenerse de sustraer, ocultar, alterar o dañar información o bienes en perjuicio de las Instituciones.
- XVII. Abstenerse, conforme a las disposiciones aplicables, de dar a conocer por cualquier medio a quien no tenga derecho, documentos, registros, imágenes, constancias, estadísticas, reportes o cualquier otra información reservada o confidencial de la que tenga conocimiento en ejercicio y con motivo de su empleo, cargo o comisión.
- XVIII. Atender con diligencia la solicitud de informe, queja o auxilio de la ciudadanía, o de sus propios subordinados, excepto cuando la petición rebase su competencia, en cuyo caso deberá turnarlo al área que corresponda.
- XIX. No permitir que personas ajenas a la Institución realicen actos inherentes a las atribuciones que tenga encomendadas. Asimismo, no podrá hacerse acompañar de dichas personas al realizar actos del servicio.
- XX. Las demás que establezcan las disposiciones legales aplicables.

La Guía del Secretariado señala que en este título se darán a conocer los derechos y obligaciones que tendrán los integrantes del Servicio Profesional de Carrera de las Instituciones de Seguridad Pública. Establece que deberán contar con los siguientes dos capítulos:

capítulo I. De los Derechos y Obligaciones de los integrantes de las Instituciones de Seguridad Pública, el cual contiene los derechos a los que serán acreedores los integrantes del Servicio Profesional de Carrera, y

capítulo II. De las Obligaciones de los Integrantes de las Instituciones de Seguridad Pública, en el que se desarrollan las obligaciones a las que se sujetarán los integrantes del Servicio Profesional de Carrera.





Referencias:

- ⇒ Reglamento del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General de Justicia del Estado de Zacatecas
- ⇒ Reglamento del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Yucatán
- ⇒ CEEAD. (2020). Buenas prácticas del Servicio Profesional de Carrera.

TÍTULO TERCERO. DEL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA

Artículo 11. El Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía comprenderá las etapas de ingreso, desarrollo, permanencia y separación en los términos de la Ley, y será obligatorio para las y los agentes del Ministerio Público³.

CAPÍTULO I

De la planeación y control de recursos humanos

Artículo 12. La planeación es el procedimiento que permite determinar las necesidades cuantitativas y cualitativas respecto al personal operativo que integra la Fiscalía, así como el desarrollo de planes individualizados de carrera, para el ejercicio eficiente de sus funciones, a corto, mediano y largo plazo.

Artículo 13. Las y los titulares o responsables de las áreas del personal operativo de la Fiscalía, en coordinación con el Instituto⁴, en tiempo y forma, al menos una vez al año, realizarán una evaluación de sus necesidades de personal del Servicio Profesional de Carrera, la que harán del conocimiento de la Comisión, con el objeto de que este resuelva lo conducente.

Para esta evaluación, se deberán considerar los siguientes elementos:

- I. El análisis de necesidades de recursos humanos, teniendo en cuenta las necesidades cuantitativas y cualitativas. La primera de ellas se refiere al número de las y los integrantes del Servicio Profesional de Carrera, en qué áreas se encuentran, el nivel profesional que tienen, definir el número de puestos que se requieren en las áreas correspondientes para realizar su labor, entre otras. Por cualitativas se refiere a las condiciones que requieren para realizar su labor, sus necesidades de formación y profesionalización, el ambiente laboral, qué obstáculos se presentan para una adecuada gestión de los recursos humanos, así como los perfiles que se requieran.

3. Esta guía contempla a la Comisión del Servicio Profesional de Carrera como el órgano competente para verificar e implementar el Servicio Profesional de Carrera. No obstante, cada fiscalía deberá adaptar las competencias en cada etapa, conforme a las facultades de los distintos organismos, según lo determine la legislación aplicable.

4. Guanajuato se refiere al Instituto, Zacatecas a la Dirección General, San Luis Potosí a la Dirección de Administración, Morelos a la Secretaría Técnica, Yucatán a la Dirección de Capacitación, Tabasco a la Dirección General de Administración, entre otras.



- II. El análisis de disponibilidades en razón de factores, como los siguientes: presupuesto, infraestructura, personas encargadas de realizar la proyección de necesidades, que se incluya en el plan de trabajo de la Fiscalía. Esto que implica identificar situaciones futuras que impidan realizar una proyección de necesidades.
- III. El análisis de las necesidades cualitativas y cuantitativas de los recursos humanos, contrastada con el análisis de disponibilidades. Lo anterior, para implementar una adecuada proyección de necesidades teniendo en cuenta factores internos y externos.
- IV. La programación de medidas de cobertura, mediante la cual se trata de identificar y prever las acciones que deberán realizarse para satisfacer las necesidades detectadas.
- V. Desarrollo de proyecciones de necesidades del personal, a través de actividades de predicción de la organización para que se traduzca en futuros requerimientos de recursos humanos, procurando que no existan, en general, excedentes o déficits de personal significativos;
- VI. Establecimiento de objetivos y políticas, para determinar las necesidades de la organización al establecer objetivos y políticas necesarias.
- VII. Diseño y ejecución de planes: actividades y herramientas que se ejecutarán, los tiempos de ejecución y los recursos con los que se cuentan para hacerlo.
- VIII. El establecimiento y coordinación del sistema de planeación y capacitación integral permanente de la Fiscalía General, involucrando a todos los mandos medios y superiores de la institución.

Artículo 14. La Comisión efectuará el registro de los resultados de las evaluaciones en la herramienta de seguimiento y control, e informará a las áreas responsables del personal operativo sobre la persona integrante del Servicio Profesional de Carrera:

- I. Que requiera ser evaluada para su permanencia;
- II. que requiera ser evaluada en su competencia profesional, y
- III. en general, sus necesidades de capacitación, rotación, contratación, remoción o cambio de área.

Los resultados de las evaluaciones se plasmarán en documentos estratégicos, técnicos o normativos, que contendrán, según corresponda, las orientaciones estratégicas de la institución, las metas, los procedimientos y las reglas.

Artículo 15. La planeación de recursos humanos incluirá las necesidades de personal y profesionalización, de acuerdo con la política de persecución penal, los objetivos y metas planteados en la planeación estratégica y los resultados de las evaluaciones de desempeño.



• **Sección I**

De los sistemas de información

Artículo 16. El registro de integrantes del Servicio Profesional en la herramienta de seguimiento y control deberá contener información sistematizada, básica y técnica, relativa a la planeación de recursos humanos de las etapas de ingreso, desarrollo y terminación. Los datos personales que se contengan en dicho registro serán considerados como reservados y confidenciales, en términos de lo establecido por el párrafo segundo del artículo 16 de la Constitución.

Artículo 17. La Fiscalía General contará con una base de datos del Servicio Profesional de Carrera, en la que se integrará el historial de sus integrantes, esta información tendrá carácter confidencial, será registrada, actualizada y controlada exclusivamente por la unidad administrativa correspondiente, según lo determine la Comisión, en los términos que la legislación aplicable establece y deberá contener lo siguiente:

- I. Los datos que permitan identificar plenamente y localizar al personal integrante del Servicio Profesional de Carrera, tales como información general, laboral, cobertura de servicios y equipamiento, desarrollo académico y profesional, fotografía, escolaridad y antecedentes;
- II. la información que derive de la aplicación del Reglamento, estímulos, reconocimientos, sanciones, correcciones disciplinarias del personal miembro del Servicio Profesional de Carrera, y
- III. los cambios de adscripción, actividad o categoría jerárquica del personal miembro del Servicio Profesional de Carrera, así como las razones que los motivaron. La información de la base de datos solo podrá proporcionarse al Fiscal General, a la Comisión y a la persona miembro del Servicio Profesional de Carrera respecto de sus registros, en los términos y condiciones que establezcan las disposiciones aplicables y los lineamientos que determine la Comisión. Para efectuar cualquier movimiento del personal miembro del Servicio Profesional de Carrera, se deberá consultar dicho registro.

Artículo 18. El Instituto deberá informar periódicamente a la Comisión sobre los cursos, talleres, diplomados y demás capacitación que tomen las personas integrantes del Servicio Profesional de Carrera, a fin de integrar esta información a la base de datos; en su caso, se deberán anexar los documentos comprobatorios de dichas actividades. La información que no esté integrada a la base de datos por omisión de la notificación a que se refiere esta disposición en su momento no será tomada en consideración para el Servicio Profesional de Carrera.



• **Sección II**

Del Programa Anual de Capacitación y Profesionalización

Artículo 19. El Programa es el instrumento normativo que regirá las actividades de capacitación y profesionalización al interior de la Fiscalía General, debiendo estar alineado a las normas que, en materia de profesionalización, sean aplicables.

Artículo 20. El Programa deberá contener por lo menos:

- I. La alineación de los objetivos y actividades con el Programa Rector de Profesionalización.
- II. Los criterios de aplicación del Programa y de los subprogramas de profesionalización.
- III. Los objetivos generales, estrategias y prioridades de profesionalización.
- IV. El diagnóstico del estado de profesionalización de los elementos en activo y del personal miembro del Servicio Profesional de Carrera.
- V. Las previsiones sobre los recursos disponibles y que serán asignados a la ejecución del Programa y los subprogramas que del mismo deriven.
- VI. Los instrumentos y responsables de la ejecución del Programa.
- VII. La especificación de las acciones que serán objeto de coordinación entre la Fiscalía General y demás instituciones de seguridad en el Estado y a nivel Federal.
- VIII. La descripción de los subprogramas de formación inicial, formación continua y formación especializada.
- IX. Las metas anuales e indicadores de ejecución que correspondan.
- X. Los mecanismos de evaluación del Programa.

El Programa será elaborado por el Instituto, tomando en cuenta las necesidades del personal del Servicio Profesional de Carrera definidas en el proceso de planeación, así como los resultados de las evaluaciones y procesos de certificación realizados por el personal, y según sea solicitado por las áreas correspondientes a través de sus titulares.

El Programa será aprobado por la Comisión para su expedición a más tardar en el mes de febrero de cada año y una vez aprobado se publicará en el Periódico Oficial.

Artículo 21. Las Unidades Administrativas, Órganos Desconcentrados y Organismos competentes podrán proponer a la persona titular de la Fiscalía General la celebración de convenios de intercambio académico y asesoría con instituciones de educación superior, centros de investigación científica o tecnológica, centros educativos o asociaciones profesionales, nacionales o internacionales que se requieran para apoyar la profesionalización, siempre que se apeguen a los criterios y políticas generales establecidos en el Programa.



La Guía del Secretariado señala que el título de planeación deberá incluir el proceso de planeación y control de recursos humanos, el análisis cuantitativo y cualitativo, catálogo de puestos, plan de carrera y manejo de registro de personal.

El subsistema de planeación debe contemplar la vinculación de la política de persecución penal (PPP), entendido como la manifestación concreta de la política de priorización, el diseño e implementación de una técnica de gestión estratégica de la carga de trabajo de la Fiscalía, para el manejo analítico de la investigación y el ejercicio de la acción penal (México Evalúa, 2019, pág. 58) y planificación estratégica institucional del capital humano, así como el desarrollo de mecanismos efectivos para la formación y reclutamiento de personal (pág. 52).

El Banco Interamericano del Desarrollo señala que este subsistema debe contar con dos componentes: (i) los documentos estratégicos, técnicos y normativos, en los cuales se conozca su estrategia de persecución penal; (ii) los sistemas de información, que recopilen información cualitativa y cuantitativa sobre la incidencia delictiva de su jurisdicción para la mejor toma de decisiones respecto de dónde invertir los recursos.

Referencias:

- ⇒ Ley Orgánica de la Fiscalía General de Justicia del Estado de Sonora
- ⇒ Reglamento del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General de Justicia del Estado de Zacatecas
- ⇒ Reglamento del Servicio Profesional de Carrera de Procuración de Justicia y Policial de la Fiscalía General de Justicia del Estado de San Luis Potosí
- ⇒ Reglamento del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Yucatán
- ⇒ Ley Orgánica de la Fiscalía General de Justicia del Estado de San Luis Potosí

CAPÍTULO III

Del proceso de ingreso

• Sección I

Perfiles de puesto y convocatorias

Artículo 22. Los perfiles de puesto son la descripción específica de las funciones, requisitos académicos, habilidades, conocimientos, aptitudes y demás, que tenga que cubrir la persona integrante del Servicio Profesional de Carrera. Estas serán determinadas de acuerdo con las funciones correspondientes a su categoría o nivel jerárquico dentro de su puesto y en relación con el resto del personal de la institución. Los perfiles de puesto se realizarán de acuerdo con las necesidades de la institución después de haber realizado el análisis funcional, de los objetivos y metas correspondientes.



Artículo 23. Se entiende por plaza de nueva creación la posición presupuestaria que respalda un puesto, que no puede ser ocupada por más de un servidor público o servidora pública. Tiene una adscripción determinada y es creada cuando resulta estrictamente indispensable desde el punto de vista técnico y funcional para la consecución de los objetivos institucionales de la Fiscalía General. Se sustenta en nuevas actividades y en una mayor complejidad de las ya existentes que se encuentren previstas en el presupuesto autorizado.

Artículo 24. Se entiende por plaza vacante la posición presupuestaria que respalda un puesto y que no puede ser ocupada por más de una persona a la vez; tiene una adscripción determinada que comprende las carreras de agente de Ministerio Público y se encuentra desocupada por cualquier causal ordinaria o extraordinaria.

Artículo 25. Los perfiles de puesto serán propuestos por el Instituto y aprobados por la Comisión, en coordinación con las áreas correspondientes de la institución, después de realizar el estudio y análisis que considere los elementos indicados en el Artículo 26.

Artículo 26. La convocatoria es el proceso por medio del cual se hacen los llamados públicos y abiertos en los que se precisan las características y requisitos de las y los candidatas para participar en el proceso de reclutamiento. El objetivo es proveer información concreta y de interés para captar el talento humano que mejor corresponda con el perfil de los elementos de la institución. La convocatoria deberá contener al menos los siguientes aspectos:

- I. Observar en forma precisa los puestos sujetos a reclutamiento y el perfil que deberán cubrir las y los aspirantes, incluyendo funciones, requisitos académicos, habilidades, conocimientos, aptitudes, capacidades cognitivas, motivaciones, valores, intereses, rasgos de la personalidad, contribuciones y demás.
- II. Establecer la cantidad y tipo de plazas a concursar.
- III. recisar los requisitos que deberán cumplir las y los aspirantes.
- IV. Indicar la documentación necesaria que deben presentar, así como lugar, fecha y hora límites de la recepción de documentos requeridos.
- V. Mencionar lugar, fecha y hora de las evaluaciones que se realizarán.
- VI. Determinar fecha del fallo relacionado con los requisitos del reclutamiento y con las evaluaciones que se vayan a aplicar.
- VII. Establecer las etapas del concurso.
- VIII. Especificar los aspectos a evaluar.
- IX. Delimitar el valor que en su caso representen las evaluaciones puntuables;
- X. Aludir a la autoridad que la publica o difunde.
- XI. Expresar los requisitos, condiciones, duración de la formación y demás características de la misma.
- XII. Mencionar que se evitará toda discriminación por razón de género, religión, estado civil, origen étnico o condición social, o cualquier otra que viole el principio de igualdad de oportunidades, para quienes cumplan con



los requisitos de la convocatoria. Los requisitos del perfil del puesto en ningún caso constituyen discriminación alguna.

- XIII. Fijar que, durante el curso de formación inicial, la persona aspirante podrá ser acreedora al otorgamiento de una beca, siempre y cuando, las asignaciones presupuestales así lo permitan. Lo que no implica un vínculo laboral con la Fiscalía, sino únicamente un estímulo académico, para lo cual el o la aspirante deberá de firmar una carta en la que se comprometa a concluir su formación, de lo contrario podrá requerirse que retribuya a la Fiscalía el monto total percibido;
- XIV. Decir que los resultados del procedimiento son inimpugnables y no admiten recurso alguno. La Comisión resolverá lo no previsto en la convocatoria.
- XV. Establecer que quien acredite los requisitos y evaluaciones durante el procedimiento de reclutamiento, selección, así como la formación inicial, formará parte del Servicio Profesional.
- XVI. Especificar que el sueldo a percibir por la plaza vacante o promovida será el autorizado por la Dirección de Administración⁵ de la Fiscalía, para el cargo en cuestión.

Artículo 27. Será obligación y responsabilidad de la o el titular de cada área del personal operativo informar a la Comisión, a más tardar en los quince días hábiles siguientes de saber que una plaza del personal operativo ha quedado vacante o que la plaza de nueva creación se encuentra disponible; lo anterior será corroborado con el Instituto, con la finalidad de que con oportunidad se inicie el procedimiento de selección.

Artículo 28. La Comisión solo emitirá las convocatorias a las que se refiere el presente capítulo cuando exista disponibilidad presupuestal para erogar todos los gastos del proceso, incluyendo, los de certificación del personal, promoción, reconocimiento y estímulos, y conforme a lo definido en la planeación.

Artículo 29. Las convocatorias se difundirán a través de los medios oficiales de internet de la Fiscalía, sus instalaciones, en eventos de recursos humanos, ferias de empleo, universidades, órganos de profesionalización, asociaciones de exalumnos, entre otras. Se deberá procurar invitar y atraer a los perfiles más adecuados para el puesto.

• Sección II

Del reclutamiento

Artículo 30. El reclutamiento es el procedimiento para captar aspirantes idóneos, de acuerdo a las necesidades de la plaza vacante o de nueva creación, a través del cual se verifica el cumplimiento de los términos, requisitos y condiciones estipuladas en la convocatoria.

5. O el órgano correspondiente, según la estructura de cada Fiscalía.



Artículo 31. Las y los aspirantes al ser reclutados dentro de la estructura de la Fiscalía, como integrantes del Servicio Profesional de Carrera, deberán presentar los requisitos que establezca la convocatoria correspondiente, y los cuales serán indispensables en todo momento.

Artículo 32. Para cubrir una plaza vacante o de nueva creación del Servicio Profesional de Carrera, la Comisión deberá:

- I. Emitir la convocatoria pública o interna, dirigida a todo aspirante o integrante del Servicio que desee ingresar o ascender, en los términos que señala el artículo 32.
- II. Vigilar que no exista discriminación por razón de género, religión, estado civil, origen étnico, condición social o cualquier otra que viole el principio de igualdad de oportunidad para quienes cumplan con los requisitos de la convocatoria.
- III. Propiciar la paridad de género en los procesos de reclutamiento, considerando la cantidad de hombres y mujeres, respectivamente, operando en la Fiscalía al momento de emitir la convocatoria.

Los procesos de reclutamiento considerarán el uso de acciones afirmativas, definiendo acciones de apoyo y contención, para abrir el espacio de oportunidades dentro de la institución a grupos vulnerables, para garantizar su representación dentro de la misma.

Artículo 33. La Comisión recibirá y cotejará la documentación presentada por el o la aspirante para el registro correspondiente, con base en el cumplimiento de los requisitos indispensables establecidos en la convocatoria. Para tales efectos, se allegará de la información de las y los aspirantes reclutados, que esté disponible en los Registros Nacional y Estatal de Personal de Seguridad Pública y en su caso, en los registros de instituciones académicas y de procuración de justicia, debiéndose verificar la autenticidad de la documentación aportada por estos. En caso de advertir alguna anomalía o irregularidad, se iniciarán los procedimientos de responsabilidad que correspondan. La Comisión aprobará las determinaciones del resultado del reclutamiento de las y los aspirantes al Servicio Profesional de Carrera, con base en los parámetros que haya delimitado en la convocatoria.

Artículo 34. La persona aspirante deberá someterse a una entrevista elaborada por personal de la Comisión, para corroborar que su perfil sea el idóneo para el puesto al que está participando. La entrevista deberá realizarse libre de estereotipo o sesgo alguno.

Artículo 35. La Comisión, en tiempo y forma, con base a la convocatoria correspondiente, dará a conocer a las y los aspirantes los resultados, con el objeto de determinar el grupo de personas aceptadas en el procedimiento y que deberán presentar las evaluaciones para la selección.



Artículo 36. Una vez cubiertos los requisitos anteriores, la Comisión, procederá a realizar la selección correspondiente.

Artículo 37. El reclutamiento dependerá de las necesidades institucionales, así como de la suficiencia presupuestal con la que se cuente, definidas a través del proceso de planeación estratégica.

El proceso de ingreso en lo relativo a la definición de perfiles por puesto y convocatorias recae dentro del subsistema de la organización del trabajo, el cual define las características y condiciones del ejercicio de las tareas de la institución, así como los requisitos del personal que las desempeña, mediante el diseño de los puestos de trabajo y perfiles del personal (Longo, 2006, pág. 14). Las tareas por desarrollar en cada puesto deben estar relacionadas con las competencias necesarias para su ejecución y los resultados esperados. Es importante considerar que los perfiles del personal deberán atender al modelo de organización y de gestión de la institución, el cual debe ser compatible con las políticas de priorización y metas institucionales.



Es ideal que los perfiles del personal no solo describan el puesto y las especificaciones generales para su ocupación, sino que también incluyan las competencias deseadas de las y los ocupantes, como habilidades, aptitudes, capacidades cognitivas, motivaciones, valores, intereses, rasgos de la personalidad y las contribuciones esperadas de cada persona (CIDE, 2013, págs. 13-14). Para el desarrollo del perfil de puestos se puede utilizar la técnica de análisis de puestos de trabajo como paso previo a la descripción de los mismos. De acuerdo con Tallon et. al (2017) por medio de esta herramienta se recopila la información de los diferentes puestos de trabajo, identificando las tareas, los objetivos, y las responsabilidades de dichos puestos, así como los requerimientos que debe cumplir sobre las condiciones físicas, ambientales y sociales en que se desarrollará.

Las convocatorias públicas deben contener las competencias requeridas para lograr los resultados esperados del puesto (México Evalúa, 2019, pág. 53) y deben ser focalizadas e ir acompañadas de planes y estrategias de difusión y fortalecimiento del interés en la misma y el ingreso a la institución. Los procesos de selección deben enfatizar tanto las habilidades existentes de las personas como sus

logros pasados y su potencial para aprender o desarrollar habilidades, mediante la confiabilidad de los resultados, la validez de los métodos de selección, la utilidad, legalidad y justicia de estos, asegurando que no exista discriminación o sesgo (CIDE, 2013, págs. 15-17).



Referencias:

- ⇒ Reglamento del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General de Justicia del Estado de Zacatecas
- ⇒ Reglamento del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco
- ⇒ Reglamento del Servicio Profesional de Carrera de Procuración de Justicia y Policial de la Fiscalía General de Justicia del Estado de San Luis Potosí
- ⇒ Reglamento del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Yucatán
- ⇒ CEEAD. (2020). Buenas prácticas del Servicio Profesional de Carrera.

• Sección III

De la selección

Artículo 38. El procedimiento de selección tiene por objeto identificar a las personas aptas para ingresar a la Fiscalía General. El proceso de selección culminará con la publicación de la lista de personas seleccionadas para ingresar a la formación inicial. Para la selección no debe existir discriminación por razón de género, religión, estado civil, origen étnico, condición social, preferencias políticas o sexuales, o cualquier otra que viole el principio de igualdad de oportunidades para quienes cumplan con los requisitos de la convocatoria.

Artículo 39. El procedimiento de selección consiste en elegir, entre las y los aspirantes que hayan aprobado el proceso de reclutamiento, a quienes cubran el perfil y la formación requeridos para ingresar a la Fiscalía, incluyendo las evaluaciones y control de confianza.

Artículo 40. La Comisión a través de los órganos u organismos competentes, según lo determine, deberá verificar que las y los aspirantes reúnan los requisitos establecidos en el presente Reglamento y la Ley, y consultará el Registro Nacional de Personal de Seguridad Pública y los demás registros que sean necesarios, en términos de las disposiciones aplicables, debiendo verificar la autenticidad de los documentos presentados.

Artículo 41. Si en el curso del procedimiento de selección se deja de cumplir con los requisitos de ingreso que establecen las normas aplicables, se suspenderá el procedimiento o, en su caso, se les separará del servicio activo previo el procedimiento que establezcan las normas jurídicas aplicables.

Artículo 42. Solo podrán ingresar a la formación las y los aspirantes seleccionados, que hubiesen aprobado las evaluaciones de control de confianza y las demás que establezca la convocatoria para el ingreso, de acuerdo a los requerimientos institucionales.



Artículo 43. Una vez entregada la documentación solicitada en la convocatoria, la Comisión publicará en el portal de internet y estrados de la Fiscalía General la lista de aspirantes que cumplieron los requisitos correspondientes.

Artículo 44. La selección de las y los candidatos tiene como objeto determinar si cumplen con los conocimientos, habilidades, destrezas, competencias, actitudes y aptitudes psicológicas, físicas, intelectuales y de conocimientos conforme al perfil del grado de competencia a cubrir, mediante la aplicación de diversas evaluaciones, así como los requerimientos de formación inicial y con ello, preservar los principios constitucionales de legalidad, objetividad, eficiencia, profesionalismo, honradez y respeto a los derechos humanos.

Artículo 45. La persona candidata que cubra satisfactoriamente los requisitos exigidos en el procedimiento de reclutamiento deberá ser evaluada en los términos y condiciones que establezca la normatividad aplicable, y una vez aprobada dicha evaluación, estará obligada a llevar el curso de formación inicial, en su caso.

Artículo 46. El procedimiento de selección comprende los siguientes exámenes:

- I. Conocimientos y competencias profesionales;
- II. médico;
- III. toxicológico;
- IV. psicológico o estudio de personalidad, y
- V. los demás que señalen las leyes en la materia, o aquellos que sean determinados por resolución de la Comisión.

Las fases de la evaluación deberán ser aprobadas de manera secuencial por las y los candidatos a fin de poder continuar con el proceso.

Artículo 47. Los resultados que las y los candidatos podrán obtener del procedimiento de selección serán los siguientes.

- I. Recomendable: refleja un resultado satisfactorio de los requerimientos del puesto;
- II. recomendable con restricciones: refleja un resultado con inconsistencias que pueden ser superadas en el transcurso de la vida laboral de la persona, y
- III. no recomendable: refleja el incumplimiento a los requerimientos del puesto.

• Sección IV

De la inducción

Artículo 48. La inducción es el proceso mediante el cual se otorga a la o el servidor de carrera de reciente ingreso la información sobre la Fiscalía General, por conducto de las áreas conducentes. En todo caso, se remitirá constancia de la inducción a la Comisión, según sea el caso, para efectos de resguardo en el expediente personal correspondiente.



Artículo 49. La inducción abarcará, como mínimo, la estructura orgánica de la Fiscalía General, su misión, visión y valores institucionales, así como los derechos y obligaciones del personal integrante del Servicio Profesional de Carrera, el modelo de gestión, política de persecución penal, programa anual de capacitación, entre otras. Cada área de operación de la Fiscalía deberá elaborar un Manual de Inducción para su personal operativo.

• **Sección V**

De la formación inicial

Artículo 50. La formación es el procedimiento del Servicio Profesional de Carrera que vincula a sus integrantes al desarrollo de enseñanza-aprendizaje, en el que obtienen los conocimientos teórico prácticos a nivel técnico y especializado, que les permiten desarrollar las habilidades y aptitudes necesarias para el desempeño óptimo de las funciones inherentes al cargo.

Artículo 51. La formación tiene como objeto preparar a las y los aspirantes a ingresar al Servicio Profesional de Carrera, a través de métodos educativos dirigidos a la adquisición de conocimientos básicos, el desarrollo de habilidades, destrezas y aptitudes que, en congruencia con el perfil de puesto, garanticen que su actuación se encuentre apegada a los principios establecidos en la Constitución.

La formación inicial consistirá en la impartición de estudios suficientes para acreditar el examen de oposición que corresponda a la plaza que se concursa; deberá tener la duración mínima que establezca el Programa Rector o normatividad aplicables; y el contenido será el que establezcan los planes y Programas aprobados anualmente por la Comisión. La formación inicial también incluye el adiestramiento práctico en el manejo de las habilidades requeridas para la plaza que se concurse.

Artículo 52. La formación inicial será impartida y examinada por el Instituto y las instancias académicas certificadas para ello, de conformidad con la normatividad aplicable, mientras que la Comisión se coordinará con dichas instancias.

Las evaluaciones de los cursos de formación inicial se realizarán a través de exámenes escritos, orales y teóricos prácticos, según corresponda al perfil de la plaza que se concurse, aplicados por las instancias certificadas y facultadas para ello.

Artículo 53. Los planes y programas de estudio de formación se conformarán por el conjunto de contenidos teóricos y prácticos estructurados en unidades didácticas de enseñanza aprendizaje, en los que se incluyan talleres de resolución de casos en áreas del conocimiento, orientadas a garantizar una preparación profesional teórico-práctica.

Artículo 54. La Comisión realizará la actualización de los planes y programas de estudio, conforme a la detección de necesidades, de manera sistemática y continua, como mínimo cada dos años, ante las autoridades educativas co-



rrespondientes. Además, gestionará la validación de los programas de formación cada vez que se impartan, ante la instancia de Seguridad Pública correspondiente, de conformidad con los parámetros del Programa Rector vigente.

• Sección VI

Del nombramiento

Artículo 55. El nombramiento es el documento formal y oficial emitido por la persona titular de la Fiscalía General que se otorga al personal operativo de nuevo ingreso, por el que se deriva una relación jurídico administrativa, con el cual se inicia el Servicio Profesional y se adquieren derechos y obligaciones.

Artículo 56. El nombramiento contendrá los siguientes datos mínimos:

- I. Nombre completo de la persona integrante del Servicio Profesional;
- II. cargo conferido;
- III. fecha de otorgamiento;
- IV. leyenda de la protesta correspondiente.
- V. fecha a partir de que surta efectos;
- VI. registro Federal de Contribuyentes y la Clave Única de Registro de Población;
- VII. cargo, nivel o categoría respectivos;
- VIII. área de adscripción;
- IX. modalidad del nombramiento, esto es, definitivo, provisional o aquella que corresponda;
- X. lugar y fecha de expedición;
- XI. cargo, nombre y firma de quien lo emite;
- XII. fundamento legal;
- XIII. remuneración, y
- XIV. los demás elementos que determine la normatividad aplicable y la Comisión respectivamente.

Artículo 57. Las y los nuevos integrantes se mantendrán en un periodo de prueba de un plazo de seis meses. Cumplido este periodo y con base en su desempeño, se determinará su permanencia. Lo anterior sin fincar alguna responsabilidad para la Fiscalía.

• Sección VII

De la certificación de control de confianza

Artículo 58. La certificación es el proceso mediante el cual el personal operativo sujeto al Servicio Profesional de Carrera se somete a las evaluaciones periódicas establecidas por la Comisión. De conformidad con el Centro Nacional de Certificación y Acreditación y el Centro Estatal, con el fin de comprobar el cumplimiento de los perfiles y requisitos físicos, médicos, psicológicos, éticos,



socioeconómicos y de personalidad, además de aprobar las evaluaciones correspondientes en los procedimientos de ingreso, promoción y permanencia en la institución.

Artículo 59. La certificación tiene por objeto:

- I. Reconocer habilidades, destrezas, actitudes, conocimientos generales y específicos para desempeñar sus funciones, conforme a los perfiles aprobados por las autoridades competentes, e
- II. Identificar los factores de riesgo que interfieran, repercutan o pongan en peligro el desempeño de las funciones de los integrantes del Servicio Profesional de Carrera.

La Fiscalía General contratará únicamente al personal que cuente con la constancia de certificación expedida por la instancia competente para ello, el cual tendrá la vigencia de acreditación que determine la normatividad aplicable o la Comisión.

Artículo 60. La Fiscalía, a través de la Comisión, reconocerá la vigencia de las evaluaciones debidamente expedidas y registradas, conforme a las disposiciones de la Ley General y demás disposiciones aplicables. En caso contrario, antes de su ingreso, la persona interesada deberá someterse a los procedimientos de evaluación.

Artículo 61. La Evaluación y Control de Confianza tiene una vigencia de tres años, por tal motivo, debe notificarse a quienes integran el servicio con al menos seis meses de anticipación para que cumplan debidamente con este requisito.

Artículo 62. Una vez aprobado el proceso de ingreso y evaluación y Control de Confianza, la institución le proporcionará y dará de alta su Clave Única de Identificación Personal (CUIP) a todo el personal.

Artículo 63. Los y las aspirantes deberán aprobar las evaluaciones de control de confianza que aplique la instancia correspondiente, con el fin de obtener su certificado inicial; en caso de no obtener el certificado de control de confianza o de no aprobar alguno de los exámenes mencionados, no podrá continuar con el proceso de selección.

Artículo 64. El proceso de renovación de la certificación de control de confianza es el proceso mediante el cual las personas integrantes del Servicio Profesional de Carrera se someten a evaluaciones periódicas establecidas por las instancias competentes y demás necesarias que se consideren en el proceso de permanencia, la cual tendrá una vigencia de tres años.

Artículo 65. El personal integrante del Servicio Profesional de Carrera deberá someterse a los procesos de evaluación en los términos de la normatividad correspondiente, seis meses antes de que expire la validez de su certificado y



registro, a fin de obtener la revalidación de los mismos, en los términos que determinen las autoridades competentes. La revalidación del certificado será requisito indispensable para su permanencia en la institución.

Artículo 66. La renovación de la evaluación y control de confianza se realizará de la misma manera cada tres años, por lo que su renovación deberá ser seis meses antes de que expire la validez, conforme lo marca la normatividad aplicable.

• Sección VIII

Del reingreso

Artículo 67. El reingreso es el procedimiento por el que una persona que, habiendo ocupado un puesto operativo en la Fiscalía, se reincorpora a esta, previo acuerdo favorable de la Comisión.

Artículo 68. Se someterá a consideración de la Comisión el reingreso de la persona exintegrante del Servicio Profesional de Carrera, siempre y cuando:

- I. Exista plaza vacante o de nueva creación;
- II. la separación del servicio haya sido de forma voluntaria;
- III. no hayan transcurrido más de un año de su separación;
- IV. se le haya concedido, por una sola vez la baja de la Fiscalía y que ésta no fuera ocasionada por mala conducta o inasistencias;
- V. presente y acredite los exámenes relativos al último cargo o grado en el que ejerció su función;
- VI. no haya sido condenada con sentencia ejecutoriada por delito doloso; no estar sujeta a proceso penal a la fecha del nombramiento; no haber sido destituida o inhabilitada del servicio público, sin que la autoridad competente revocara o anulara dicha sanción;
- VII. cumpla con lo que la Comisión establezca como requisitos adicionales para el reingreso; y
- VIII. apruebe los exámenes que para tal efecto practique el Centro Estatal.

Adicionalmente, se considerará que no se encuentren en los supuestos siguientes:

- I. Haber presentado su renuncia como miembro del Servicio Profesional de Carrera antes del año de iniciadas sus actividades o cuando se encuentre sujeto a procedimiento administrativo o de responsabilidad, o bien, cuando habiendo resultado administrativamente responsable, con motivo de la renuncia, no se hubiese ejecutado la sanción.
- II. Haber generado recomendación por su actuación por organismo gubernamental defensor de los derechos humanos. Así mismo, se deberán acreditar las actividades lícitas desempeñadas durante el tiempo que duró la separación del Servicio Profesional y aprobar la



evaluación de competencia profesional y control de confianza, para su reingreso.

Artículo 69. El reingreso solo podrá consolidarse cuando la persona haya acreditado la evaluación y control de confianza y demás que pudieran haberse registrado en el acuerdo de la Comisión.

Respecto al proceso de reclutamiento, ingreso, inducción y movilidad, esto recae dentro del subsistema de gestión del empleo del BID, el cual lo define como el conjunto de políticas y prácticas que regula los flujos de movimiento, entrada y salida de las personas. Se gestiona la incorporación de personal a través del reclutamiento, selección y recepción o inducción de este. (Longo, 2006, pág. 16).

El objetivo de estas políticas debe ser asegurar que la curva de aprendizaje del personal nuevo se reduzca, generar certeza sobre los criterios de cambio de área o territorio de trabajo y basar la desvinculación en un enfoque de resultados y metas. Se deben desarrollar manuales de inducción para nuevas personas, estándares de comportamiento esperado, así como mecanismos que evalúen la efectividad del proceso de reclutamiento (México Evalúa, 2019, págs. 53-54).

Referencias:

- ⇒ Reglamento del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General de Justicia del Estado de Zacatecas
- ⇒ Reglamento del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco
- ⇒ Reglamento del Servicio Profesional de Carrera de Procuración de Justicia y Policial de la Fiscalía General de Justicia del Estado de San Luis Potosí
- ⇒ Reglamento del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Yucatán
- ⇒ CEEAD. (2020). Buenas Prácticas del Servicio Profesional de Carrera.



CAPÍTULO III

Del proceso del desarrollo y permanencia

• Sección I Del desarrollo

Artículo 70. El desarrollo es la etapa integrada por los requisitos y procedimientos que le permiten al personal del Servicio Profesional adquirir los conocimientos técnico-académicos para su superación personal y profesional, de recibir estímulos y reconocimientos por su desempeño y la posibilidad de ser promovido a cargos de mayor responsabilidad y jerarquía dentro de la Fiscalía.



Artículo 71. La permanencia es el procedimiento por el cual el personal del Servicio Profesional, con base en su formación continua, evaluaciones y cumplimiento constante de requisitos establecidos en la normatividad aplicable, adquiere estabilidad en el cargo.

La permanencia y desarrollo del personal sustantivo son el resultado del cumplimiento constante de los requisitos de ingreso, de aprobar la formación, capacitación, profesionalización, de las evaluaciones, de la certificación de control de confianza y de los registros actualizados, para continuar en la Fiscalía, en el marco del Programa Rector de Profesionalización, así como de aquellos que se establezcan en el Programa Anual de Capacitación y Profesionalización, que para tales efectos elabore la Comisión del Servicio.

• Sección II

De la profesionalización y el plan individual de carrera

Artículo 72. La formación continua es el proceso permanente encaminado a desarrollar, complementar y perfeccionar al máximo las competencias de las y los servidores de carrera, requeridas conforme a las exigencias del puesto de que se trate.

Artículo 73. La formación especializada es el proceso de aprendizaje en campos de conocimiento particulares que sean requeridos conforme al área de responsabilidad, destrezas y habilidades precisas o específicas de las y los servidores de carrera.

Artículo 74. El plan de carrera de cada una de las personas integrantes del Servicio Profesional de Carrera deberá comprender la ruta profesional desde que esta ingrese a la Fiscalía General, hasta su separación, mediante procesos homologados e interrelacionados en los que se fomentará su sentido de pertenencia a la Institución, conservando la categoría y jerarquía que vaya obteniendo, a fin de infundir certeza y certidumbre en el desarrollo de sus funciones.

Artículo 75. Concluidos los procedimientos de ingreso, se deberán de elaborar los planes individuales de carrera, los que contendrán:

- I. Los cursos de capacitación que tengan que tomar por año;
- II. la fecha de evaluaciones del desempeño;
- III. fechas de evaluaciones de habilidades, destrezas y conocimientos;
- IV. fechas de evaluaciones de control de confianza;
- V. fechas de las certificaciones de competencias;
- VI. estímulos, reconocimientos y recompensas, a las que se haya hecho acreedor, y
- VII. aplicación de sanciones con base al régimen disciplinario.



Artículo 76. Se establecerá un procedimiento metódico y sistemático orientado a asegurar al personal miembro del Servicio Profesional de Carrera un desempeño profesional de acuerdo a sus habilidades, aptitudes e intereses, proporcionándoles una experiencia balanceada. Esto mediante una rotación en los diferentes cargos y comisiones de la organización institucional, promoviendo a las altas categorías y jerarquías a las personas más calificadas, conforme a los procesos de promoción y ascenso establecidos en la Ley Orgánica.

Artículo 77. Forma parte del plan individual de carrera la reubicación, rotación y cambio de adscripción como resultado de los procesos de promoción y ascenso, así como la movilidad del personal miembro del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía, de conformidad con las sugerencias de la Comisión.

Artículo 78. El plan individual de carrera deberá comprender la ruta profesional de la persona miembro del Servicio Profesional de Carrera, desde el ingreso hasta la conclusión.

Artículo 79. La adscripción inicial del personal miembro del Servicio Profesional de Carrera atenderá al sistema de especialización y desconcentración territorial y funcional, así como a las necesidades del servicio y el perfil profesional requerido por la Fiscalía, conforme a la naturaleza de sus funciones. La Comisión podrá recomendar al Fiscal General la adscripción inicial del personal miembro del Servicio Profesional de Carrera.

Artículo 80. El plan individual de carrera se sustentará en los planes, programas y cursos de capacitación, actualización, especialización y alta dirección, así como en los manuales de organización, de procedimientos, de evaluación del desempeño, de operación y demás que apruebe la Fiscalía. Estos se elaborarán con la participación del Instituto y la Comisión, los cuales se plantearán en congruencia con el perfil por competencias del personal miembro del Servicio Profesional de Carrera y con los campos ocupacionales que se determinen.

Los planes, programas, cursos y manuales a los que se refiere el párrafo anterior estarán orientados a asegurar en todo el personal miembro del Servicio Profesional de Carrera un desempeño profesional de acuerdo a sus habilidades y aptitudes.

Artículo 81. El plan individual de carrera se llevará de acuerdo a los principios de clasificación, asignación, cambio de destino, ascenso, reclasificación, reasignación y separación del servicio.

Artículo 82. De conformidad con el principio de clasificación, se tomarán en cuenta las habilidades y capacidades del personal miembro del Servicio Profesional de Carrera, a fin de ubicar a la persona adecuada en el cargo apropiado.

Artículo 83. Conforme al principio de asignación, el personal miembro del Servicio Profesional de Carrera estará destinado a un cargo teniendo en cuenta sus aptitudes y las necesidades del servicio de la Fiscalía.



Artículo 84. De acuerdo al principio de cambio de destino, el personal miembro del Servicio Profesional de Carrera rotará de un puesto a otro después de un período determinado mediante un proceso planificado.

Artículo 85. La movilidad en el plan individual de carrera será en las siguientes trayectorias:

- I. Vertical, es decir, hacia posiciones de mayor categoría y jerarquía correspondientes a funciones, cargos o comisiones de mayor complejidad y responsabilidad.
- II. Horizontal o lateral, que corresponde a la adscripción del personal miembro del Servicio Profesional de Carrera en diferentes unidades o funciones especializadas en las que se cumplan condiciones de equivalencia, homologación y afinidad entre los cargos que se comparan, con base en los perfiles de grado por competencia.

Artículo 86. La movilidad vertical se desarrollará y tomará en cuenta los procesos de promoción y ascenso, conforme a las disposiciones legales y reglamentarias aplicables.

Artículo 87. Tendrá lugar la movilidad horizontal siempre que existan las siguientes condiciones:

- I. Disponibilidad del cargo o comisión en la estructura orgánica de la Fiscalía por tratarse de una plaza existente, vacante o de nueva creación.
- II. Que la persona miembro del Servicio Profesional de Carrera cuente con la categoría o jerarquía acorde al cargo o comisión.
- III. La trayectoria, experiencia, resultados de la formación y capacitación inicial, continua y especializada, antigüedad y evaluaciones para la permanencia y de desempeño de la persona miembro del Servicio Profesional de Carrera.

Artículo 88. La movilidad horizontal debe procurar la mayor analogía entre los puestos, cargos o comisiones.

Artículo 89. La reubicación, cambios de adscripción, campos ocupacionales, movilidad y demás aspectos del plan individual de carrera se desarrollarán e instrumentarán conforme a los manuales que expida la Fiscalía. Dichos manuales considerarán los cursos de formación y capacitación, resultados de las evaluaciones de desempeño, de control de confianza, estímulos, sanciones y demás aspectos del Servicio Profesional de Carrera. Los manuales de organización de la Fiscalía considerarán los cargos o comisiones de su estructura orgánica que desempeñará el personal miembro del Servicio Profesional de Carrera, de acuerdo con su categoría o jerarquía.



• **Sección III**

De la permanencia

Artículo 90. La permanencia es el resultado y el derecho derivado del cumplimiento constante de los requisitos para continuar como servidoras y servidores públicos de la Fiscalía General, en los términos del presente Reglamento y demás marco jurídico aplicable.

Artículo 91. Son requisitos de permanencia de las personas integrantes del Servicio Profesional de Carrera, los siguientes:

- I. Cumplir con los programas de formación continua y especializada, así como de actualización;
- II. abstenerse de consumir sustancias psicotrópicas, estupefacientes u otras que produzcan efectos similares;
- III. someterse a exámenes para comprobar el no uso de sustancias psicotrópicas, estupefacientes u otras que produzcan efectos similares;
- IV. abstenerse de concurrir al cumplimiento de sus funciones bajo los efectos del alcohol o ingerir bebidas alcohólicas durante el desempeño del servicio;
- V. no ausentarse del servicio sin causa justificada, por un periodo de tres días consecutivos o de cinco no consecutivos dentro de un término de treinta días;
- VI. cumplir el perfil para desempeñar el cargo;
- VII. abstenerse de difundir injustificadamente información o documentación que se encuentre bajo su custodia, obtenga o a la cual tenga acceso con motivo de su función;
- VIII. no estar suspendido(a) o inhabilitado(a), ni haber sido destituido(a) por resolución firme como servidor público o servidora pública;
- IX. aprobar los procesos de evaluación de control de confianza;
- X. aprobar los procesos de evaluación de conocimientos y habilidades;
- XI. participar en los procesos de ascenso o promoción a los que se le convoque, conforme a las disposiciones aplicables, y
- XII. cumplir con los requisitos de permanencia establecidos en la Ley General, la Ley Orgánica, el presente Reglamento y demás normatividad aplicable.

• **Sección IV**

De la evaluación de desempeño

Artículo 92. La evaluación del desempeño es el procedimiento que permite medir de manera sistemática, conforme a los indicadores establecidos, los objetivos y los resultados esperados del perfil de puesto. También, el cumplimiento de las metas en las funciones que corresponden al personal en activo que forma parte del Servicio Profesional, en las que confluyen el apego y respeto a los principios constitucionales de legalidad, objetividad, eficiencia, profesionalismo, honradez y respeto a los derechos humanos. Podrá tomar en



consideración la opinión sobre el desempeño del personal operador de la Fiscalía, instituciones ajenas a la misma, con el objeto de:

- I. Tomar decisiones para alcanzar la mejora continua de las condiciones y requisitos que implica el Servicio Profesional;
- II. verificar la evolución de la Fiscalía y de su personal operativo, mediante la comparación entre resultados alcanzados por servidores públicos que desempeñan la misma función y por periodos determinados de tiempo;
- III. definir las directrices de crecimiento y desarrollo profesional con base en la detección de áreas de oportunidad del personal operativo con el objetivo de mejorar los niveles de eficiencia y eficacia en el servicio;
- IV. detectar al personal más calificado dentro de cada categoría, para soportar decisiones de otorgar estímulos y reconocimientos, e identificar las áreas o al personal que no desempeña un buen servicio, conforme a los programas anuales respectivos y de acuerdo a sus objetivos y metas aprobadas;
- V. diseñar y evaluar programas de profesionalización, y
- VI. aquellos otros que resulten necesarios para la Fiscalía.

Artículo 93. Con las evaluaciones que comprende esta sección, la Comisión obtendrá los elementos necesarios para:

- I. Adoptar estrategias y acciones que mejoren la actuación del personal, en los rubros de eficacia y eficiencia;
- II. tomar referentes de las unidades administrativas y de sus servidoras y servidores públicos para la elaboración de los programas de trabajo anuales;
- III. asumir decisiones en lo relativo a la permanencia, ubicación y función de las y los servidores públicos relacionados;
- IV. utilizar herramientas para el diseño de los planes y programas de estudio de profesionalización, sus contenidos y sus destinatarios, y
- V. aquellos otros fines útiles en términos de la normatividad aplicable.

Artículo 94. Para llevar a cabo el proceso de evaluación del desempeño de las y los agentes del Ministerio Público, se requiere garantizar previamente los siguientes elementos técnicos y operativos.

- I. Integración adecuada del expediente personal sustantivo, con la siguiente información:
 - a. Documentos personales
 - b. Síntesis curricular
 - c. Documentación soporte de perfil profesional
 - d. En su caso, antecedentes laborales en otras corporaciones
 - e. Documentos de adscripción



- f. Resultados de evaluaciones de ingreso
 - g. Resultados de la formación inicial
 - h. Comprobantes de actualización recibida
 - i. Comprobantes de capacitación especializada recibida
 - j. Récord de inasistencia
 - k. Récord de sanciones
 - l. Récord de reconocimientos
- II. Destinar los espacios e instalaciones necesarias en la Fiscalía General para llevar a cabo el proceso de evaluación del desempeño.
 - III. Instalar las herramientas o software necesario para llevar a cabo la evaluación.
 - IV. Capacitar a las y los servidores públicos que operarán el software.
 - V. Destinar el equipo de cómputo necesario para llevar a cabo el proceso de evaluación.
 - VI. En caso de contar con ello, equipo de digitalización de documentos para integrar expedientes magnéticos y equipo adecuado para la impresión de dictámenes finales.

Artículo 95. La evaluación del desempeño contendrá las siguientes secciones.

- I. Información:
 - a. Nombre completo y jerarquía de la persona integrante;
 - b. adscripción, categoría y puesto actual;
 - c. fecha de ingreso a la Institución y de la última promoción;
 - d. vacaciones, permisos y licencias disfrutadas en el periodo a evaluar, y
 - e. observaciones.
- II. Criterios de evaluación:
 - a. Legalidad, en el cual observarán los siguientes factores:
 - i. Apego a los ordenamientos de la Institución, y
 - ii. cumplimiento de los mandatos superiores.
 - b. Objetividad, comprendida como el apego a las normas con sus características de obligatoriedad, coercibilidad, generalidad sociabilidad y origen público:
 - iii. Apego y observancia a las normas vigentes, y
 - iv. obligación de respeto al cumplimiento de la normatividad.
 - c. Eficiencia, la cual cuenta con los siguientes factores:
 - i. Eficiencia. Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles; (optimización de los recursos), de conformidad con los objetivos y resultados obtenidos



dentro del puesto y área a la que pertenece.

ii. Eficacia. Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, sin que priven para ello los recursos o los medios empleados; (en el tiempo preestablecido), de conformidad con los objetivos y resultados obtenidos dentro del puesto y área a la que pertenece.

d. Profesionalismo, entendido como la aptitud hacia la prestación del servicio, mismo que observará los siguientes factores:

- v. Conocimiento de sus funciones;
- vi. apego a los procedimientos institucionales;
- vii. solución de problemas;
- viii. iniciativa;
- ix. disposición;
- x. actitud para la colaboración en grupo;
- xi. creatividad;
- xii. delegación;
- xiii. comunicación oral;
- xiv. comunicación escrita, y
- xv. comprensión.

e. Adhesión a los principios y valores institucionales, que contará con los siguientes indicadores de evaluación:

- i. Toma de decisiones;
- ii. liderazgo;
- iii. confidencialidad y discreción sobre los asuntos a su cargo;
- iv. conducta;
- v. disciplina;
- vi. responsabilidad;
- vii. puntualidad;
- viii. honradez, es decir, que cuenta con los siguientes factores:
 - Buena opinión adquirida por la virtud y el mérito, y
 - ausencia de quejas en su contra y una valoración de aptitud que surja del entorno social.

f. Respeto a los derechos humanos, que cuenta con los siguientes indicadores:

- i. Respeto y defensa a los derechos humanos;
- ii. intervenciones, y
- iii. calidad de estas.



Una vez concluidas las evaluaciones de desempeño, la Fiscalía podrá emitir una constancia de conclusión correspondiente al proceso de evaluación al personal integrante del Servicio, las cuales servirán para actualizar el plan individual de carrera, misma que deberá integrarse al Kárdex del elemento.

Artículo 96. Los procesos de evaluación tendrán por objeto verificar que la persona miembro del Servicio Profesional de Carrera sigan cumpliendo con los principios de objetividad, legalidad, eficiencia, profesionalismo, honradez, y de respeto a los derechos humanos; serán permanentes, obligatorios, objetivos, transparentes, y comprenderán:

- I. De control de confianza
 - a. Iniciales;
 - b. periódicos, y
 - c. extraordinarios.
- II. Del desempeño, que podrán ser periódicos o extraordinarios.

Artículo 97. Los procesos de evaluación de control de confianza se sujetarán a las disposiciones jurídicas aplicables.

Artículo 98. La evaluación del desempeño se aplicará, cuando menos, una vez al año por parte de la Comisión, en coordinación con las Unidades Administrativas correspondientes, y comprenderá:

- I. Evaluación de comportamiento;
- II. evaluación de resultados obtenidos de conformidad con las metas establecidas para su puesto, y
- III. evaluación de cumplimiento en el ejercicio de las funciones encomendadas.

Artículo 99. La Comisión deberá:

- I. Revisar que los instrumentos de evaluación de cada elemento a evaluar se encuentren debidamente prellenados con la información requerida;
- II. definir el calendario de evaluación, estableciendo los tiempos y elementos necesarios para dar cumplimiento a las metas programadas, y
- III. establecer los procedimientos a seguir para la integración de una base de datos con los resultados de todos los elementos evaluados.

Artículo 100. El proceso para llevar a cabo la evaluación del desempeño de las personas integrantes del Servicio Profesional de Carrera será el siguiente.

- I. El Instituto iniciará el proceso de evaluación del desempeño.
- II. Deberá integrar los datos generales de los instrumentos de evaluación del desempeño de las y los integrantes que serán evaluados, tomando como referencia la fecha en que se haya realizado la última evaluación del desempeño.



- III. En el caso de que la persona integrante no haya realizado evaluación del desempeño en años anteriores, se considerarán 3 años previos de servicio para el llenado de los apartados mencionados.
- IV. En caso de que no cuente con toda la información requerida, se podrá apoyar en otras áreas,
- V. Se remitirán impresos los instrumentos de evaluación del desempeño de cada integrante a evaluar a las y los superiores jerárquicos de cada uno de ellos para que lleven a cabo la evaluación del desempeño en los apartados del instrumento de evaluación.
- VI. Las y los superiores jerárquicos llenarán el instrumento de evaluación del desempeño del personal a su cargo y remitirán los instrumentos de evaluación debidamente llenados y firmados a la Dirección General de la Institución.
- VII. Recibirá los instrumentos de evaluación impresos, debidamente llenados, firmados y realizará la captura en el instrumento de evaluación.
- VIII. Integrará, en su caso, el indicador de mérito, de acuerdo a las constancias que obren en el expediente la persona evaluada.
- IX. Se informará al Presidente de la Comisión que se ha concluido el proceso de evaluación del desempeño para que convoque a sesión y remitirá los instrumentos de evaluación del desempeño del personal evaluado.
- X. La Comisión sesionará en la fecha que se haya establecido en la convocatoria previa y revisará los instrumentos de evaluación del desempeño remitidos para verificar que el proceso se haya realizado con imparcialidad, objetividad y apego a la legalidad.
- XI. La Comisión deberá notificar a las y los elementos el resultado de la evaluación del desempeño cuando sea aprobatorio y no se encuentren inconsistencias. En caso de resultados no aprobatorios, resolverá lo correspondiente. De igual forma, serán analizados los instrumentos de evaluación del desempeño con resultados aprobatorios que contengan alguna inconsistencia o irregularidad que amerite seguimiento.
- XII. Los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño podrán, de acuerdo a cada caso, derivar en la creación de planes de mejora individual, que deberán ser creados y acordados entre las personas evaluadas, sus superiores jerárquicos, el Instituto, la Comisión, y cualquier otro órgano correspondiente que la Comisión defina.
- XIII. La Comisión deberá notificar a las y los integrantes los resultados de las evaluaciones no aprobatorias. En lo relativo a los instrumentos de evaluación del desempeño con resultados aprobatorios que contengan alguna inconsistencia o irregularidad que amerite seguimiento, revisará e implementará las acciones que correspondan en el ámbito de sus atribuciones.
- XIV. La Comisión deberá instaurar los procedimientos administrativos correspondientes en los casos en que los elementos no hayan aprobado la evaluación del desempeño.
- XV. Los instrumentos de evaluación del desempeño serán resguardados por la Comisión.



Artículo 101. Las y los agentes del Ministerio Público deberán someterse a la evaluación del desempeño en el momento y con la periodicidad que determinen las áreas competentes, con estricto apego a la normatividad aplicable, la cual tendrá una vigencia de tres años, contados a partir de la fecha de aplicación.

Artículo 102. Los resultados que podrán obtener las personas integrantes del Servicio Profesional de Carrera serán los siguientes.

- I. Resultado “satisfactorio”, siempre que alcance una puntuación mínima que, sobre el total de los supuestos evaluados conforme a los criterios e indicadores adoptados, se le atribuya, cuando menos, un resultado “satisfactorio”.
- II. El resultado “insuficiente” atribuido al miembro del Servicio Profesional de Carrera servirá de base a la Institución para emprender acciones que mejoren el desempeño de sus funciones en el cumplimiento de sus obligaciones, tales como incorporarlo en los procesos de formación y capacitación continua y especializada, considerar su cambio de adscripción u otras medidas análogas contempladas en el Servicio Profesional de Carrera, que le comprometan a alcanzar un grado superior en su desempeño.
- III. Un resultado “no satisfactorio” hará que la Fiscalía inicie de inmediato acciones para que la persona integrante del Servicio logre el nivel máximo de desempeño y, en casos extremos, atienda la situación de manera urgente, inmediata y profunda, considerando el retiro de sus funciones operativas. Se le apercibirá de que mientras no mejore su desempeño en el término que al efecto se determine por la instancia correspondiente, se informará de ello al órgano correspondiente para que proceda conforme a derecho.

Artículo 103. La evaluación integral del desempeño se refiere a aquella que abarca la percepción del desempeño del personal por parte de sus compañeras y compañeros, subordinados(as), supervisores, jefas y jefes directos, y personas usuarias del servicio. La evaluación permite identificar desde diversos ángulos las fortalezas y debilidades del personal frente a las competencias y habilidades definidas para el cargo a desempeñar. Esta evaluación tiene como función identificar competencias, fortalezas y debilidades de las y los agentes de Ministerio Público, para su mejor y óptima operación. La Comisión junto al área de recursos humanos y titulares del área operativa de la Fiscalía, desarrollará el formato y contenido de esta evaluación.

• Sección V

De la certificación de competencias profesionales

Artículo 104. La certificación de competencias profesionales es el proceso a través del cual las y los agentes del Ministerio Público demuestran, por medio de evidencias, que cuentan con los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para cumplir una función de acuerdo con lo definido en un estándar de desempeño de un perfil profesional de referencia.



Esta certificación está orientada a verificar las competencias que, como agente del Ministerio Público, se requieren para coordinar y dirigir la investigación de los delitos, así como aquellos conocimientos, habilidades y actitudes que necesitan para desenvolverse correctamente en el ámbito del litigio penal que represente los intereses de las víctimas, respete los derechos de las personas imputadas y la sociedad en el sistema penal.

Artículo 105. El proceso de certificación y las evaluaciones que se desarrollen para tal fin se regirán por los principios de objetividad, transparencia, calidad, profesionalismo, ética profesional, igualdad de oportunidades y con pleno respeto a los derechos humanos.

Artículo 106. La persona integrante del Servicio Profesional deberá someterse y aprobar la evaluación de competencias profesionales. En caso contrario, la Fiscalía proporcionará los recursos necesarios para que la persona miembro del servicio logre el nivel máximo de desempeño, según sea determinado por la Comisión.

Corresponderá a la Comisión definir las bases, requisitos y emitir la convocatoria para la certificación. Asimismo, acordará la creación de estímulos e incentivos para el personal certificado.

Artículo 107. La Fiscalía podrá celebrar convenios con instituciones educativas, centros de investigación y organismos públicos o privados, para que impartan o desarrollen cualquier actividad educativa que coadyuve a cubrir las necesidades de capacitación, actualización, especialización, evaluación y alta dirección del personal miembro del Servicio de Carrera, sujetándose a las disposiciones que prevé la Ley.

Artículo 108. El proceso de evaluación al que hace referencia el artículo anterior deberá comprender dos procesos de evaluación:

- I. La evaluación de los conocimientos necesarios para el ejercicio del cargo.
- II. La evaluación de las habilidades profesionales en el cargo.

Artículo 109. La primera fase del proceso de evaluación para la certificación de competencias comprende la evaluación de los conocimientos necesarios para el ejercicio del cargo de agente de Ministerio Público y el curso de preparación. Esta evaluación consiste en:

- I. Un curso de preparación en las áreas de conocimiento necesarias para el ejercicio del cargo.
- II. Que las personas que acrediten el curso presenten un examen que evalúe la capacidad de análisis y de comprensión en las áreas de conocimiento definidas como necesarias.



Artículo 110. La segunda fase del proceso de evaluación para la certificación comprende la evaluación de habilidades y desempeño en el cargo de agente de Ministerio Público y el curso de preparación respectivo. Esta evaluación consiste en:

- I. Un curso de preparación.
- II. Una evaluación en la que se demuestre su desempeño en el ejercicio de sus funciones que sean definidas como necesarias.

Artículo 111. Las personas que acrediten ambas fases de evaluación, serán candidatas a obtener la certificación de competencias profesionales, según lo determine la Comisión.

Artículo 112. La certificación tendrá la duración que determine la Comisión y podrá renovarse conforme a los criterios establecidos por ella.

Los criterios para la renovación de la certificación podrán incluir la evaluación del desempeño y, en caso de considerarse necesaria, podrá establecerse una evaluación de actualización en conocimientos.

La certificación podrá ser revocada en los términos que defina la Comisión.

• Sección VI

De la promoción

Artículo 113. La promoción es el acto mediante el cual se otorga al personal del Servicio Profesional el grado o la categoría inmediata superior al que ostenten, dentro del orden jerárquico previsto en las disposiciones legales aplicables.

Las promociones solo podrán conferirse atendiendo a la normatividad aplicable y cuando exista una vacante para la categoría jerárquica superior inmediata.

Al personal que sea promovido, le será ratificada su nueva categoría jerárquica mediante la expedición del nombramiento correspondiente.

Artículo 114. La promoción tiene por objetivo permitir al personal del Servicio Profesional la posibilidad de ocupar plazas vacantes o de nueva creación, de mayor responsabilidad, nivel de remuneración, categoría y jerarquía inmediata superior en el escalafón.

Artículo 115. Para obtener una promoción en las categorías, jerarquías o grados dentro del Servicio Profesional de Carrera, se procederá en orden ascendente desde la jerarquía inferior a la inmediata superior a ésta.



El tipo de plazas que deberán cubrirse mediante concurso de oposición serán las siguientes:

- I. Vacante definitiva. La plaza que queda sin titular, ya sea por promoción, por resolución firme en los procedimientos administrativos o jurisdiccionales, por renuncia, por incapacidad total permanente, por jubilación o por muerte del integrante del Servicio Profesional.
- II. Plaza de nueva creación. La plaza creada por necesidades de la Fiscalía.

Artículo 116. Las y los titulares de las áreas sustantivas de la Fiscalía, que cuenten con personal del Servicio Profesional, tendrán la obligación y la responsabilidad de hacer saber a la Comisión, las necesidades a cubrir de las plazas vacantes o de nueva creación. La Comisión, previo estudio de la solicitud, resolverá sobre la emisión de la convocatoria para la promoción.

Artículo 117. La convocatoria para la promoción deberá contener la información necesaria para conocer:

- I. La cantidad de plazas a concursar, así como su categoría y nivel jerárquico;
- II. los requisitos que deben cubrir las y los aspirantes;
- III. la documentación necesaria que deban presentar;
- IV. lugar, plazo y fecha límite para registro y entrega de documentación;
- V. las evaluaciones que se realizarán y el valor que en su caso representen las evaluaciones puntuables;
- VI. las etapas del concurso;
- VII. la manera como se darán a conocer los resultados, y
- VIII. aquellas otras que se consideren necesarias por parte de la Comisión.

Artículo 118. Las promociones se orientarán bajo el método de concurso por oposición y evaluación de mérito, bajo los siguientes criterios:

- I. Los méritos demostrados en el desempeño de sus funciones;
- II. la conducta dentro y fuera del servicio, tomándose en cuenta los antecedentes en los registros de sanciones y correcciones disciplinarias;
- III. el cumplimiento de las directrices de capacitación y de las actividades de formación establecidas en el Programa Rector de Profesionalización y el Plan Anual de Profesionalización;
- IV. los resultados de las evaluaciones de desempeño;
- V. los resultados de las evaluaciones de conocimientos;
- VI. las certificaciones obtenidas;
- VII. los resultados de las demás evaluaciones establecidas por el Plan Anual;
- VIII. los resultados de los procesos de certificación;
- IX. el desarrollo de su plan individual de carrera;
- X. logros, distinciones, reconocimientos o premios obtenidos en el desempeño de sus funciones;



- XI. las competencias del perfil vacante y las competencias de las y los aspirantes;
- XII. la antigüedad en el servicio y en el grado o cargo;
- XIII. las aptitudes de mando y liderazgo, y
- XIV. los demás que determine la Comisión.

Artículo 119. Los requisitos para que las y los integrantes del Servicio Profesional de Carrera puedan participar en los procedimientos de promoción, son:

- I. Tener nombramiento que lo acredite como integrante del Servicio Profesional de Carrera.
- II. No haber sido sancionado administrativamente en el desempeño de su función y haber observado notoria buena conducta, tratando con respeto, diligencia, imparcialidad, rectitud y con respeto a los derechos humanos de las personas con que tenga relación con motivo de esta, durante el año anterior a la fecha de realización del concurso, salvo que se trate de amonestación.
- III. No haber recibido una condena por sentencia irrevocable por delito doloso o preterintencional, y no estar sujeto o sujeta a proceso penal o a período de suspensión a prueba o suspensión condicional, durante el año anterior a la fecha de realización del concurso.
- IV. Durante el último año, no haber generado recomendación por su actuación por Organismo, Defensoría o Comisión Gubernamental de Derechos Humanos.
- V. Tener acreditadas y vigentes las más recientes evaluaciones y control de confianza y del desempeño, para su permanencia.
- VI. Sin excepción, todas las personas concursantes registradas deberán presentar y aprobar todas las evaluaciones establecidas en la convocatoria, pues cualquier omisión derivará en su baja del concurso.
- VII. Presentar la documentación requerida para ello, conforme al procedimiento y plazo establecidos en la convocatoria.
- VIII. Contar con la antigüedad requerida en el cargo.
- IX. Haber acreditado satisfactoriamente los estudios impartidos correspondientes al cargo al que aspire y acumular el número de créditos académicos requeridos para concursar.
- X. Contar con el nivel académico establecido en la convocatoria de conformidad a las disposiciones aplicables.
- XI. Estar al menos un año de manera ininterrumpida en servicio activo y no encontrarse comisionado o gozando de licencia.
- XII. Los demás que conforme a la normatividad aplicable se señalen en la convocatoria respectiva y en este Reglamento.

Artículo 120. Para su promoción, las y los agentes de Ministerio Público deberán contar con la antigüedad mínima siguiente⁶:

- I. Tres años como agente de Ministerio Público en la Unidad de Atención Temprana para estar en posibilidad de concursar a un cargo dentro de la Unidad de Tramitación Masiva de Casos.



- II. Tres años como agente de Ministerio Público en la Unidad de Tramitación Masiva de Casos para estar en la posibilidad de concursar a un cargo dentro de la Unidad de Investigación.
- III. Tres años como agente de Ministerio Público en la Unidad de Investigación para estar en la posibilidad de concursar a un cargo de jefe o jefa.

El salario que con motivo de sus funciones perciban las y los agentes del Ministerio Público será acorde al grado de responsabilidad, carga de trabajo, riesgo por la actividad y demás criterios que determine la Comisión.



En caso de no existir candidatos en cualquiera de las categorías, la persona titular de la Fiscalía General a propuesta de la Comisión podrá autorizar la participación de candidatos y candidatas con una jerarquía inmediata inferior de la cual no existan aspirantes.

El desarrollo y permanencia del SPC recae dentro del subsistema de Serlavos de gestión del rendimiento, el cual tiene como función planificar, estimular y evaluar la contribución del personal conforme a las metas y objetivos determinados a través de estándares y pautas de desempeño (Longo, 2006, pág. 18). Se deben desarrollar instrumentos de evaluación que permitan observar, seguir y retroalimentar el desempeño de las personas, así como diseño de instrumentos de medición de resultados individuales y grupales (CIDE, 2013, pág. 37). Es importante que el personal conozca y se apropie de los resultados esperados y los estándares de desempeño, que deben estar asociados a mecanismos de acompañamiento y profesionalización. Las metas que se establezcan deberán privilegiar la calidad del desempeño sobre la cantidad de trabajo, evitando los sistemas de cuotas que se emplean en diversas fiscalías (Consulta Nacional de Procuración de Justicia, 2017, pág. 25).

También incide en el ámbito de gestión del desarrollo, el cual busca la estimulación del crecimiento profesional de las personas, de acuerdo con su potencial, fomentando los aprendizajes necesarios y definiendo itinerarios de carrera que conjuguen las necesidades organizativas con los diferentes perfiles individuales. Comprende las políticas de promoción y carrera y políticas de formación (Longo, 2006, pág. 22).

Querétaro, en su reglamento del Servicio Profesional de Carrera, incluye un sistema para promociones basado en fórmulas y puntuación.

6. Este ejemplo se presenta conforme al Modelo Homologado de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias en Materia Penal y Unidades de Atención Temprana. Cada fiscalía podrá incluir sus categorías y criterios de antigüedad propios. La legislación de Querétaro contempla el ascenso de fiscal de investigación o solución alterna a acusación, a decisor o acusador especializado y por último a jefe de unidad. Tabasco y San Luis Potosí ascienden en orden de C, B, A y jefe o instructor.



Referencias:

- ⇒ Reglamento del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General de Justicia del Estado de Zacatecas
- ⇒ Reglamento del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco
- ⇒ Reglamento del Servicio Profesional de Carrera de Procuración de Justicia y Policial de la Fiscalía General de Justicia del Estado de San Luis Potosí
- ⇒ Reglamento del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Yucatán
- ⇒ CEEAD. (2020). Buenas prácticas del Servicio Profesional de Carrera

• Sección VII

De los estímulos

Artículo 121. El régimen de estímulos y reconocimientos es el mecanismo mediante el cual se otorga el reconocimiento público e institucional a quienes integran el Servicio Profesional, por actos meritorios, por trayectoria ejemplar o excelente desempeño. Para fomentar la calidad y efectividad en su actuación, incrementar las posibilidades de promoción y desarrollo, así como fortalecer su identidad institucional.

Artículo 122. El reconocimiento es la distinción y el honor que, en ceremonia pública, se hace a una persona que forma parte del Servicio Profesional, ya sea por sus acciones, conducta ejemplar o desempeño sobresaliente o heroico.

Artículo 123. Se podrán entregar reconocimientos y estímulos a las y los agentes de Ministerio Público por las siguientes acciones⁷:

- I. Esclarecimiento de investigaciones de delitos de alto impacto;
- II. cantidad de vinculaciones a proceso en asuntos considerados como relevantes;
- III. logro de sentencias condenatorias en asuntos de los que tengan conocimiento, tratándose de delitos de alto impacto;
- IV. logro de celebración de soluciones Alternas y Formas de Terminación Anticipada;
- V. cursos, talleres, diplomados, capacitaciones, según hayan sido aprobadas por la Comisión;
- VI. resultados de las evaluaciones realizadas;
- VII. rescate de víctimas privadas de su libertad;

7. Algunos de estos ejemplos de indicadores fueron recopilados de la legislación de Zacatecas y Tabasco.



- VIII. detención de personas vinculadas a delitos de alto impacto por la adecuada conducción de la investigación;
- IX. obtención de grados académicos relacionados con procuración de justicia;
- X. presentación de proyectos de mejora para la Institución, que sean viables y aplicables, y
- XI. otras que determine la Comisión del Servicio.

Artículo 124. Los tipos de reconocimientos a que se pueden hacer acreedores las y los integrantes del Servicio Profesional serán los siguientes.

- I. Mérito al desempeño por actuación relevante: es la destacada participación que se tenga en alcanzar resultados positivos en la investigación, persecución o procesamiento de uno o más asuntos que se consideren relevantes, en atención a la naturaleza del hecho, los daños que produce, su impacto social, la calidad de los sujetos activos o pasivos del delito.
- II. Mérito al desempeño profesional: es la diligencia y eficacia demostrados continuamente en las comisiones o funciones conferidas, que resulten de iniciativa, constancia, disciplina, lealtad y honradez, el cual será otorgado con base en los indicadores de desempeño de la Fiscalía.
- III. Mérito a las aportaciones destacadas en las actividades de procuración de justicia: son todas aquellas contribuciones jurídicas, tecnológicas, de profesionalización, organizacionales y de otra índole, que resulten de importancia para la función de la procuración de justicia.
- IV. Mérito a las actividades extrainstitucionales: comprenden todas aquellas acciones relevantes en los aspectos cívico, social, cultural, académico, deportivo y tecnológico, no comprendidas en la fracción anterior.

Artículo 125. El estímulo es la remuneración de carácter económico o incentivo laboral que se otorga a quienes integran el Servicio Profesional, dependiendo de las asignaciones presupuestarias o posibilidades de la Fiscalía, en proporción de su categoría o nivel y desempeño en su cargo. El estímulo económico no integra o forma parte del salario del personal del Servicio Profesional.

Artículo 126. Son estímulos los siguientes:

- I. Remuneración económica, hasta por quince días de su sueldo;
- II. días de descanso, hasta por cinco días hábiles;
- III. becas de estudio;
- IV. talleres, certificaciones, capacitaciones, diplomados, conferencias;
- V. equipo tecnológico, y
- VI. aquellos que determine la comisión.



Artículo 127. Para otorgar estímulos o reconocimientos, las personas titulares o responsables de las áreas operativas de la Fiscalía a la que se encuentra adscrita la persona miembro del Servicio Profesional de Carrera formularán la propuesta por escrito a la Comisión del personal operativo que a su juicio consideren tenga derecho al mismo, explicando las causas, motivos o razones que lo demuestren; lo que será acordado por la Comisión del Servicio.

Artículo 128. La Comisión examinará que la propuesta formulada cumpla con los criterios señalados en esta sección, considerando la conducta o expediente personal, esto en el último año de servicio, a fin de determinar el otorgamiento o no del estímulo o reconocimiento. En caso de ser procedente el otorgamiento del estímulo y reconocimiento, se le notificará a la persona miembro del Servicio Profesional de Carrera y se le entregará en la ceremonia que determine la Comisión.

• Sección IX

De las licencias, permisos y comisiones

Artículo 129. La licencia es el acuerdo por escrito que otorga la persona titular de la Fiscalía General a una persona integrante del Servicio Profesional de Carrera para que se ausente temporalmente de sus labores, por un período cierto. La licencia no es computable para efectos de determinar la antigüedad y no da derecho al cobro del salario o de estímulo y recompensa alguna, durante ese período.

Artículo 130. La persona titular de la Fiscalía General podrá otorgar una licencia especial para que la o el integrante del Servicio Profesional de Carrera se separe temporalmente de las funciones que desempeñe, con el objeto de ocupar un puesto de mando que no sea parte del servicio.

Esta licencia deberá tramitarla el o la integrante del Servicio Profesional, con quince días naturales de anticipación. Se presentará para su resolución a la persona titular de la Fiscalía General y la Comisión realizará el registro correspondiente en el expediente de la herramienta de seguimiento y control.

La vigencia de la licencia durará mientras se ejerza el cargo por el cual se haya otorgado. La persona integrante del Servicio Profesional de Carrera deberá reincorporarse a su categoría o nivel dentro de los quince días naturales siguientes a la conclusión del cargo.

Durante el tiempo que dure la licencia especial no se interrumpirá la antigüedad como integrante del Servicio Profesional de Carrera, aunque para ello deberá de seguir sometándose a las evaluaciones requeridas.

Artículo 131. El permiso es la autorización por escrito que la o el superior jerárquico, bajo su responsabilidad, siempre y cuando existan razones justificadas, podrá otorgar a una persona integrante del Servicio Profesional de Carrera



para ausentarse de sus funciones, con goce de sueldo, por un término no mayor de nueve días hábiles al año, siempre y cuando no sean más de tres días en un mes.

Artículo 132. La persona titular de la Fiscalía General, con base en sus funciones establecidas en la Ley y de acuerdo a las necesidades del servicio, podrá cambiar de adscripción al personal del Servicio Profesional de Carrera.



Es necesario impulsar incrementos salariales, otorgar estímulos y recompensas con base en los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño realizadas (CIDE, 2013, pág. 45). Para garantizar que la retribución económica del puesto esté en línea con las tareas a desarrollar y las competencias requeridas, se debe planificar el impacto presupuestal del incremento predecible de salario y transparentar los criterios para acceder a incentivos, a través de estudios de mercado o referentes salariales, desarrollando los niveles por puesto (México Evalúa, 2019, pág. 55).

Referencias:

- ⇒ Reglamento del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General de Justicia del Estado de Querétaro
- ⇒ Reglamento del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco
- ⇒ Reglamento del Servicio Profesional de Carrera de Procuración de Justicia y Policial de la Fiscalía General de Justicia del Estado de San Luis Potosí
- ⇒ CEEAD. (2020). Buenas prácticas del Servicio Profesional de Carrera

CAPÍTULO IV

• Sección I

De la separación

Artículo 133. La separación es el acto mediante el cual la Fiscalía da por terminada la relación laboral, cesando los efectos del nombramiento entre la institución y la persona de manera definitiva, dentro del Servicio Profesional de Carrera.

Artículo 134. Las personas integrantes del Servicio Profesional de Carrera dejarán de formar parte del mismo por terminación ordinaria o extraordinaria:

- I. Ordinarias, que comprenden:
 - a. Renuncia;
 - b. muerte;



- c. incapacidad permanente para el desempeño de sus funciones, y
 - d. jubilación y retiro.
- II. Extraordinarias, que comprende:
- a. Remoción, por incurrir en causas de responsabilidad con motivo de su encargo, y
 - b. separación, por el incumplimiento de los requisitos de ingreso y permanencia.

La propia Dirección de Administración conocerá de la muerte o incapacidad permanente, así como de la jubilación o pensión, debiendo realizar los trámites respectivos.

Artículo 135. De la renuncia del personal operativo conocerá el o la Fiscal General, así como la Comisión, quien iniciará los trámites para que cese el nombramiento de la persona integrante del Servicio Profesional de Carrera.

Artículo 136. La renuncia es el acto mediante el cual la persona integrante expresa por escrito a la persona titular de la Fiscalía su voluntad de separarse de su puesto de manera definitiva. Esta deberá presentarse 15 días naturales antes de la separación del cargo.

Artículo 137. La separación del cargo por incapacidad permanente y jubilación se sujetará a lo previsto por la normatividad laboral burocrática aplicable.

Artículo 138. La incapacidad permanente deberá ser declarada mediante dictamen emitido por el Instituto Mexicano del Seguro Social, como consecuencia de una disfunción física o mental de la persona miembro.

Artículo 139. Los procedimientos de terminación extraordinaria del Servicio Profesional de Carrera serán sustanciados por el órgano correspondiente, de acuerdo a lo establecido en la Ley de Responsabilidades y demás disposiciones aplicables.

Artículo 140. El órgano será el encargado de resolver las sanciones y correcciones disciplinarias de los integrantes del Servicio Profesional de Carrera.

• Sección II

Del régimen disciplinario

Artículo 141. El régimen disciplinario permitirá aplicar las sanciones a las que se hagan acreedoras las personas miembro del Servicio Profesional de Carrera que transgredan los principios de actuación, las leyes, normas disciplinarias o no acaten las instrucciones de su superior jerárquico dentro del servicio.

Artículo 142. La disciplina será uno de los pilares fundamentales para la conformación, operación y organización del Servicio Profesional de Carrera. Por ello, sus integrantes deberán sujetar su conducta a la observancia de la Constitución Polí-



tica de los Estados Unidos Mexicanos, la Constitución Política del Estado, la Ley Orgánica, la Ley, el Reglamento, el presente instrumento y demás disposiciones aplicables, así como las instrucciones que emitan sus superiores jerárquicos.

Artículo 143. La disciplina comprende la puntualidad en el servicio y el respeto a las leyes, reglamentos y disposiciones administrativas, así como las determinadas por la Comisión.

Artículo 144. Las sanciones son las consecuencias jurídicas de las acciones u omisiones que constituyan violaciones o faltas a los deberes establecidos por la Ley, el presente Reglamento y demás disposiciones aplicables, y que cometan las personas integrantes del Servicio Profesional de Carrera.

Artículo 145. La Comisión será el órgano encargado de la determinación y ejecución de las sanciones, lo cual realizará sin perjuicio de las que corresponda aplicar a otra autoridad de carácter administrativo, penal o civil, de ser procedente. La Comisión notificará a la persona miembro del Servicio Profesional de Carrera en el proceso y una vez que cause estado la resolución correspondiente, vigilará y se coordinará con las áreas administrativas y operativas correspondientes para proceder a realizar la suspensión o remoción, descuentos de adeudos, resguardos e inventario de equipo, inscripciones en los sistemas nacionales y estatales, y otras medidas conducentes.

Artículo 146. En los casos en que, con motivo de su actuación, la Comisión tenga conocimiento de un probable hecho delictivo realizado por las personas integrantes del Servicio Profesional de Carrera, lo hará del conocimiento inmediato a la autoridad correspondiente.

Artículo 147. Por ningún motivo el cambio de adscripción justificado a causa de las necesidades del servicio, o la rotación del personal para una mayor efectividad en el ejercicio de sus funciones, debe considerarse como una sanción, por lo que no procederá la interposición de ningún recurso administrativo sobre tal medida.

Artículo 148. Las sanciones que podrán ser aplicadas a las personas integrantes del Servicio son las siguientes:

- I. Amonestación.
- II. Suspensión temporal.
- III. Remoción.

La sanción establecida en la fracción I del presente artículo tendrá el carácter de inatacable, por lo que no procederá recurso alguno en su contra.

El SPC debe incluir previsiones respecto a la medición y monitoreo del clima laboral entre su personal, que identifique los elementos críticos para el desempeño de la institución. (Longo, 2006, pág. 336). Se sugiere que contemple tres elementos: (i) la gestión del clima laboral, (ii) comunicación interna y (iii) de gestión de relaciones laborales, cuestiones que nos permitirán determinar factores de riesgo psicosocial en el trabajo y las condiciones del trabajo. Los procesos de terminación o desvinculación deben incluir la evaluación de resultados para cada puesto, conforme a la planeación estratégica de la institución (México Evalúa, 2019, pág. 54).



La Fiscalía elaborará una política institucional de gestión del clima laboral, para mejorar el clima y entorno laboral. Esto a partir de las percepciones y necesidades del personal detectadas, y que incluya previsiones respecto a la medición y monitoreo del clima laboral entre su personal, que identifique los elementos críticos para el desempeño de la institución. Para esto, deberán realizarse encuestas de clima y bienestar al personal de la Fiscalía, para detectar causas que ocasionan estrés en sus empleados y empleadas (como la sobrecarga de trabajo, espacio físico, ruidos, clima y ambiente laboral, etc.) para desarrollar programas de manejo del estrés (ejemplo: técnicas de relajación, administración del tiempo, habilidades para el manejo de situaciones, entre otras), así como acciones que ayuden a mejorar las condiciones de trabajo físicas, interpersonales o administración de puestos.

Se sugiere realizar un protocolo interno para la prevención y abordaje de la violencia sexual y por razón de género dentro de la Fiscalía, aplicable a todo el personal, con la finalidad de informar y sensibilizar a las personas integrantes de la Fiscalía en materia de violencia sexual y por razón de género y contar con un procedimiento de intervención y acompañamiento para estos casos, fomentando un ambiente laboral con base en el respeto a la dignidad e integridad de todas las personas integrantes.

Referencias:

- ⇒ Reglamento del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General de Justicia del Estado de Querétaro
- ⇒ Reglamento del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General de Justicia del Estado de Zacatecas
- ⇒ Reglamento del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco
- ⇒ Reglamento del Servicio Profesional de Carrera de Procuración de Justicia y Policial de la Fiscalía General de Justicia del Estado de San Luis Potosí
- ⇒ CEEAD. (2020). Buenas prácticas del Servicio Profesional de Carrera



Título Cuarto

De la Comisión del Servicio Profesional de Carrera , Honor y Justicia

Capítulo Único

De la Comisión del Servicio Profesional de Carrera, Honor y Justicia

Artículo 149. Para el conocimiento y resolución de asuntos inherentes al Servicio Profesional de Carrera, la Comisión asumirá las funciones que indica la Ley y el Reglamento, con el fin de favorecer la operación e implementación del Servicio Profesional de Carrera en la Fiscalía, así como de su propia operación.

Artículo 150. La Comisión del Servicio Profesional de Carrera, Honor y Justicia tendrá las funciones siguientes:

- I. Normar, desarrollar, supervisar y evaluar el Servicio de Carrera Ministerial y establecer políticas y criterios generales para tal efecto, de conformidad con las disposiciones aplicables.
- II. Emitir los lineamientos que resulten necesarios para el apropiado funcionamiento del Servicio Profesional de Carrera.
- III. Observar y promover el cumplimiento del Servicio Profesional de Carrera en los términos establecidos en la Ley General, la Ley Orgánica, el Reglamento, el presente instrumento, y demás disposiciones aplicables.
- IV. Substanciar y resolver los procedimientos de separación del Servicio Profesional de Carrera.
- V. Establecer criterios y políticas generales en el marco del Servicio Profesional de Carrera.
- VI. Establecer disposiciones generales para la emisión de las convocatorias para el reclutamiento de personas aspirantes y promociones de las y los servidores públicos del Servicio Profesional de Carrera.
- VII. Generar las estrategias para la profesionalización de las personas integrantes del Servicio Profesional de Carrera Ministerial.
- VIII. Emitir las determinaciones que en los procesos de ingreso, desarrollo y permanencia le corresponda proveer, acorde a lo previsto en la Ley Orgánica y el presente Reglamento.
- IX. Dictar estatutos y reglas de funcionamiento de la propia Comisión, cuando así lo determine.
- X. Designar representantes o integrar grupos de trabajo o comisiones para la atención de actividades específicas inherentes a su competencia.
- XI. Validar los instrumentos, programas, proyectos y documentos tales como perfiles y catálogo de puestos, manuales de organización y de procedimientos, que le sean propuestos por las instancias competentes.
- XII. Determinar lo conducente en materia de otorgamiento de estímulos y reconocimientos.



- XIII. Aprobar los proyectos para la realización de convocatorias de ingreso o ascenso, así como los resultados respectivos.
- XIV. Opinar sobre la adscripción inicial y los cambios de adscripción de los integrantes del Servicio, cuando así lo solicite su Presidente.
- XV. Analizar y proponer a la o el fiscal las modificaciones necesarias a los procedimientos del Servicio Profesional de Carrera.
- XVI. Conocer y resolver el procedimiento de separación extraordinaria de las personas miembro del Servicio Profesional de Carrera.
- XVII. Conocer y dictar la resolución que corresponda en las controversias del Servicio Profesional de Carrera y la profesionalización iniciadas por sus integrantes.
- XVIII. Conocer y dictar la resolución que corresponda al procedimiento relativo al incumplimiento o violación a las obligaciones y deberes a que se encuentran sujetos las personas miembro, así como al régimen disciplinario correspondiente.
- XIX. Realizar los debates y dictar los acuerdos, recomendaciones y resoluciones correspondientes.
- XX. Emitir las certificaciones y constancias correspondientes.
- XXI. Las demás que establezcan otras disposiciones legales y reglamentarias, así como las que sean acordadas por la misma Comisión.

Para hacer guardar el orden y garantizar el cumplimiento de sus resoluciones, la Comisión del Servicio Profesional de Carrera, Honor y Justicia podrá dictar las medidas disciplinarias o de apremio que considere necesarias, mismas que deberán estar debidamente fundadas y motivadas.

Artículo 151. La Comisión del Servicio Profesional de Carrera, Honor y Justicia, dependiendo de los temas del servicio de carrera a tratar, se conformará de la manera siguiente:

- I. Un Presidente, que será la o el Fiscal General o el o la Vicefiscal que este designe;
- II. un Secretario Técnico, que será la directora o director de la Escuela de la Fiscalía, y
- III. los vocales siguientes:
 - a. La persona titular de la Dirección General Administrativa.
 - b. La persona titular de la Contraloría.
 - c. La persona titular de la Visitaduría General.
 - d. La persona titular de la Dirección General de Asuntos Jurídicos.
 - e. La persona titular de la Dirección General de Desarrollo y Evaluación Institucional.
 - f. Vocales de mandos y vocales de elementos, dependiendo del servicio de carrera que se trate.

Artículo 152. El Instituto, en apoyo a la Comisión, tendrá las siguientes atribuciones, en el ámbito de su competencia:



- I. Proponer los programas, modelos, mecanismos y sistemas de ingreso, desarrollo y permanencia;
- II. proponer perfiles, descripción de puestos, manuales de organización y de procedimientos, entre otros;
- III. operar los sistemas de ingreso, desarrollo y permanencia, y
- IV. las demás establecidas en la Ley Orgánica, el Reglamento Interior, este Reglamento, las dispuestas por la Comisión, y en las demás disposiciones que resulten aplicables.



Si bien no forma parte del Reglamento del Servicio Profesional de Carrera, se incluye un ejemplo de modelo de gestión conforme al Modelo Homologado de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias en Materia Penal y Unidades de Atención Temprana. Cada fiscalía podrá establecer su propia estructura en atención a sus necesidades y decisiones.

Artículo. La Fiscalía General se organizará conforme las siguientes categorías y niveles:

- I. Unidad de Atención Temprana y Decisión Temprana;
- II. Unidad de Tramitación Masiva de Casos;
- III. Unidad de Investigación y Litigación;
- IV. Fiscalías especializadas; y
- V. Órgano Especializado en Mecanismos Alternativos de Soluciones de Controversias en Materia Penal.

Artículo. Unidad de Atención Temprana y Decisión Temprana

Se integrará por ministerios públicos, peritos, peritas y policías especializados en el sistema de justicia penal acusatorio y oral, quienes atenderán de inmediato la noticia de un hecho delictivo acudiendo, verificando, confirmando y preservando el lugar de los hechos aplicando el Protocolo de Valoración de Casos.

Artículo. En materia de Atención Temprana, contará con un cuerpo de especialistas integrado por el Ministerio Público Orientador y el auxiliar de Ministerio Público Orientador, para lo cual se otorgarán los siguientes servicios.

- I. Asistencia a las víctimas del delito mediante personal especializado, quienes resolverán de manera inmediata su canalización a centros especializados en atención a víctimas, tanto de la Fiscalía General como de las instituciones públicas o privadas, para recibir asesoría jurídica, atención médica, psicológica y trabajo social.
- II. Se recibirán denuncias y querellas bajo las siguientes reglas:

- a. Si los hechos no son constitutivos de delito, se remitirán a las instituciones públicas o privadas pertinentes.
 - b. Si los hechos pueden ser resueltos a través de un mecanismo alternativo de solución de controversias, se promoverá su solución y se canalizará a la Unidad de Tramitación Masiva de Casos.
 - c. En caso de que los hechos sean constitutivos de delito y no puedan ser sujetos a un mecanismo alternativo de solución de controversias, se remitirá de inmediato a la Unidad de Investigación, por conducto de la Fiscalía Especializada correspondiente.
- III. Reportar de forma inmediata a la autoridad competente de hechos posiblemente constitutivos de delito, faltas administrativas o que afecten el orden público.
 - IV. Analizar y resolver mediante la aprobación de un acuerdo reparatorio, previa remisión del Órgano Especializado en Mecanismos Alternos para la Solución de Controversias.

Artículo. La Unidad de Tramitación Masiva de Casos procurará como principio rector fomentar la cultura de la paz y dispondrá para ello, de todos los mecanismos alternativos previstos en el Código Nacional de Procedimientos Penales, la Ley Nacional de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias en Materia Penal y las leyes de la materia, así como el Protocolo de Valoración de Casos, la cual ejercerá sus facultades con independencia técnica y de gestión para proponer el mecanismo alternativo que resulte más adecuado para cada caso concreto.

Artículo. La Fiscalía privilegiará la aplicación de mecanismos alternos de solución de controversias para que las personas involucradas en un conflicto lleguen a acuerdos satisfactorios y de reparación de daños en su caso, sin necesidad de confrontar sus intereses en un juicio oral.

La Unidad de Tramitación Masiva de Casos contará con un cuerpo especializado y certificado en mecanismos alternos de solución de controversias integrado por:

- I. Personal facilitador ministerial;
- II. personal facilitador;
- III. personal auxiliar facilitador;
- IV. personal operador de seguimiento, e
- V. invitadoras e invitadores.



Artículo. Son Soluciones Alternas y Formas de Terminación Anticipada:

- I. Los Acuerdos Reparatorios;
- II. la Suspensión Condicional del Proceso;
- III. el Procedimiento Abreviado, y
- IV. los Criterios de Oportunidad.

La persona titular de la Fiscalía General emitirá los Acuerdos, Circulares y Lineamientos para proveer la aplicación de soluciones alternas y formas de terminación anticipada en términos de la Legislación aplicable.

Referencias:

- ⇒ Modelo Homologado de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias en Materia Penal y Unidades de Atención Temprana⁸.
- ⇒ Ley Orgánica de la Fiscalía del estado de Sonora

8. Véase: SESNSP. (s.f.). Modelo Homologado de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias en Materia Penal y Unidades de Atención Temprana. <https://www.gob.mx/sesnsp/es/articulos/modelo-homologado-de-mecanismos-alternativos-de-solucion-de-controversias-en-maeria-penal-y-unidades-de-atencion-temprana?idiom=es>,

Anexo 2

Perfil de puesto por competencias de agente de Ministerio Público



El presente documento ofrece ejemplos de perfil de puestos por competencias para el cargo de agente de Ministerio Público. Las funciones y competencias establecidas en el presente perfil de puestos se definieron conforme al perfil por competencias del personal con funciones de agente del Ministerio Público, desarrollado por el Centro de Estudios sobre la Enseñanza y el Aprendizaje del Derecho, A.C. (CEEAD) en el marco del proyecto Certificación para la Justicia en México (CEJUME). Además, se toma como referencia el Modelo Homologado de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias en Materia Penal y Unidades de Atención Temprana para distinguir los niveles de dominio de las competencias de acuerdo a la distribución de funciones y atribuciones. El perfil se debe ajustar de conformidad con el modelo de organización, modelo de gestión y demás normativa institucional aplicable.

1. UNIDAD DE INVESTIGACIÓN

Descripción del puesto	
I. Identificación del puesto	
Área	Unidad de Investigación
Nombre del puesto	Agente del Ministerio Público
Puesto de la jefa o jefe inmediato	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinadora/coordinador • Supervisora/supervisor • Directora/ director de área o unidad de investigación
Puestos subordinados	Auxiliar(es) de investigación
Relaciones internas	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios periciales • Policía de Investigación • Unidades de Análisis • Unidades especializadas • Unidad de Atención a Víctimas
Relaciones externas	<ul style="list-style-type: none"> • Víctimas y personas ofendidas • Personas imputadas • Defensa • Asesoría Jurídica de Víctimas • Poder Judicial • Policías municipales y estatales • Instituciones públicas y privadas
II. Marco jurídico	
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos ⇒ Código Nacional de Procedimientos Penales ⇒ Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública ⇒ Constitución Política del Estado ⇒ Ley orgánica y reglamentos de la Fiscalía/Procuraduría del estado 	

III. Descripción general del puesto					
De conformidad con el artículo 127 del Código Nacional de Procedimientos Penales, el o la agente de Ministerio Público es responsable de conducir y coordinar la investigación, resolver sobre el ejercicio de la acción penal en la forma establecida por la ley y, en su caso, las diligencias pertinentes y útiles para demostrar, o no, la existencia del delito y la responsabilidad de quien lo cometió o participó en su comisión.					
IV. Funciones	V. Competencias técnicas	VI. Nivel de dominio ¹			
1. Atender a víctimas y personas intervinientes durante el proceso.	1.1. Comunica los derechos y alcances de su participación a las personas intervinientes, de manera respetuosa, considerando sus características y necesidades, así como las condiciones del caso, para que comprendan la información proporcionada.				
	1.2. Implementa medidas de protección, de atención y ajustes pertinentes, considerando las características y necesidades de la víctima y demás intervinientes en el proceso.				
	1.3. Explica de forma completa y oportuna las distintas soluciones que el caso puede tener o la terminación de la investigación para orientar a la víctima, persona ofendida y a la persona imputada.				
2. Tomar decisiones estratégicas, con base en la evaluación objetiva e imparcial de la información disponible y el análisis crítico de las posibles consecuencias de sus decisiones, para la solución del caso.	2.1. Identifica los requisitos, la oportunidad y la procedencia de las formas de terminación de la investigación, de las soluciones alternas, las formas de terminación anticipada y juicio oral, aplicables al caso concreto de acuerdo a la legislación vigente y políticas institucionales en materia de investigación y persecución penal.				
	2.2. Determina la solución óptima considerando los intereses de la víctima o persona ofendida, de la persona imputada, así como del interés público en la persecución penal para la solución del caso, y establece las estrategias procesales y las acciones necesarias para la solución del caso.				
3. Dirigir la investigación de manera estratégica, mediante la planeación, supervisión y seguimiento de su ejecución, para la solución del caso.	3.1. Realiza la planeación estratégica de la investigación mediante el establecimiento de los objetivos y acciones a realizar con el equipo de trabajo, para el esclarecimiento de los hechos, la protección de la víctima y la reparación del daño.				
	3.2. Realiza el seguimiento de la investigación mediante la evaluación de sus resultados para orientar la toma de decisiones hacia la solución del caso.				



4. Sustentar pretensiones ante el órgano jurisdiccional, de forma convincente y justificada para obtener una resolución favorable.	4.1. Realiza los actos necesarios y conducentes para la preparación de la audiencia, utilizando la información disponible, su teoría del caso, así como los requisitos y objetivos de la audiencia, con el propósito de que esta se desarrolle de forma adecuada.				
	4.2. Formula peticiones ante el órgano jurisdiccional mediante el uso de una comunicación asertiva, allegando la información necesaria y los argumentos para alcanzar su pretensión.				
	4.3. Desahoga la prueba ante el órgano jurisdiccional mediante el uso de técnicas de litigación para acreditar su teoría del caso o justificar su pretensión y desacreditar los argumentos de la contraparte.				

VII. REQUISITOS DEL PUESTO

Nacionalidad	Mexicana por nacimiento	Necesaria
Escolaridad	Licenciatura en Derecho y cédula profesional	Necesaria
	Especialidad en Derecho Penal	Deseable
	Maestría en Derecho Penal, Procesal Penal	Deseable
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Derecho penal sustantivo • Derecho procesal penal • Derechos humanos • Técnicas de litigación oral • Nociones básicas de criminología 	Necesario
Especialización²	Por definir	
Capacitaciones y certificaciones³	• Curso de formación inicial y especializado en la función de agente de Ministerio Público	Necesaria
	• Certificación de control de confianza	Necesaria
	• Certificación de competencias profesionales como agente de Ministerio Público	Deseable
Experiencia⁴	• Experiencia como agente de Ministerio Público en Unidades de Atención Temprana o Unidades de Tramitación Masiva de Causas	Deseable
	• Experiencia en litigio o en la administración e impartición de justicia en materia penal	Deseable
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación asertiva • Trabajo en equipo • Liderazgo • Organización • Solución de problemas • Gestión del tiempo • Uso tecnologías de la información (paquetería Microsoft Office) • Apego a procedimientos institucionales 	



Actitudes y valores	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptabilidad • Proactividad • Empatía • Honestidad • Ética • Responsabilidad • Servicio • Inteligencia emocional • Confidencialidad y discreción sobre asuntos a su cargo • Disciplina • Puntualidad • Respeto
VIII. OBJETIVOS Y RESULTADOS DEL PUESTO	
Determinación oportuna	Toma determinaciones oportunas de acuerdo con la información disponible y las políticas institucionales de priorización.
Investigación efectiva	Esclarece los hechos en un tiempo razonable a través de la planeación, coordinación y conducción de la investigación.
Solución del caso	Logra la solución del caso en un tiempo razonable, de acuerdo con los derechos e intereses de las intervinientes y las políticas de priorización y persecución penal institucionales.
Reparación del daño	Obtiene la reparación del daño para la víctima de acuerdo con las características del hecho, la afectación de los derechos y las necesidades de la víctima.

1. El nivel de dominio depende de la estructura organizacional y modelo de gestión establecido en la institución. Por lo tanto, para aquellas personas con cargo de agente de Ministerio Público en áreas de Atención Temprana, Orientación o Atención Inmediata no será necesario un nivel de dominio alto en competencias asociadas a la participación en audiencia.

2. Si el perfil de puesto se desarrolla para un área especializada, deberán señalarse los conocimientos requeridos en la materia. Por ejemplo: estudios de género, lavado de dinero, sociedades mercantiles, entre otras.

3. En este apartado se deberán señalar las certificaciones requeridas para el cargo. Por ejemplo: en materia de desaparición forzada o adolescentes.

4. En el marco del Servicio Profesional de Carrera, se podrá requerir experiencia en otras unidades, tales como Atención Temprana o Atención Inmediata, Tramitación Masiva de Causas, dependiendo de la estructura organizacional de la institución.



2. UNIDAD DE TRAMITACIÓN MASIVA DE CAUSAS

Descripción del puesto	
I. Identificación del puesto	
Área	Unidad de Tramitación Masiva de Causas
Nombre del puesto	Agente del Ministerio Público
Puesto de la jefa o jefe inmediato	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinadora/coordinador • Supervisora/supervisor • Directora/ director de área o unidad de investigación
Puestos subordinados	Auxiliar(es) de investigación
Relaciones internas	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios periciales • Policía de Investigación • Unidades de Análisis • Unidades especializadas • Unidad de Atención a Víctimas
Relaciones externas	<ul style="list-style-type: none"> • Víctimas y personas ofendidas • Personas imputadas • Defensa • Asesoría Jurídica de Víctimas • Poder Judicial • Policías municipales y estatales • Instituciones públicas y privadas
II. Marco jurídico	
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos ⇒ Código Nacional de Procedimientos Penales ⇒ Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública ⇒ Constitución Política del Estado ⇒ Ley orgánica y reglamentos de la Fiscalía/Procuraduría del estado 	
III. Descripción general del puesto	
<p>De conformidad con el artículo 127 del Código Nacional de Procedimientos Penales, el o la agente de Ministerio Público es responsable de conducir y coordinar la investigación, resolver sobre el ejercicio de la acción penal en la forma establecida por la ley y, en su caso, las diligencias pertinentes y útiles para demostrar, o no, la existencia del delito y la responsabilidad de quien lo cometió o participó en su comisión.</p>	

IV. Funciones	V. Competencias técnicas	VI. Nivel de dominio			
1. Atender a víctimas y personas intervinientes durante el proceso.	1.1. Comunica los derechos y alcances de su participación a las personas intervinientes, de manera respetuosa, considerando sus características y necesidades, así como las condiciones del caso, para que comprendan la información proporcionada.				
	1.2. Implementa medidas de protección, de atención y ajustes pertinentes, considerando las características y necesidades de la víctima y demás intervinientes en el proceso.				
	1.3. Explica de forma completa y oportuna las distintas soluciones que el caso puede tener o la terminación de la investigación para orientar a la víctima, persona ofendida y a la persona imputada.				
2. Tomar decisiones estratégicas, con base en la evaluación objetiva e imparcial de la información disponible y el análisis crítico de las posibles consecuencias de sus decisiones, para la solución del caso.	2.1. Identifica los requisitos, la oportunidad y la procedencia de las formas de terminación de la investigación, de las soluciones alternas, las formas de terminación anticipada y juicio oral, aplicables al caso concreto de acuerdo a la legislación vigente y políticas institucionales en materia de investigación y persecución penal.				
	2.2. Determina la solución óptima considerando los intereses de la víctima o persona ofendida, de la persona imputada, así como del interés público en la persecución penal para la solución del caso, y establece las estrategias procesales y las acciones necesarias para la solución del caso.				
3. Dirigir la investigación de manera estratégica, mediante la planeación, supervisión y seguimiento de su ejecución, para la solución del caso.	3.1. Realiza la planeación estratégica de la investigación mediante el establecimiento de los objetivos y acciones a realizar con el equipo de trabajo, para el esclarecimiento de los hechos, la protección de la víctima y la reparación del daño.				
	3.2. Realiza el seguimiento de la investigación mediante la evaluación de sus resultados para orientar la toma de decisiones hacia la solución del caso.				



4. Sustentar pretensiones ante el órgano jurisdiccional, de forma convincente y justificada para obtener una resolución favorable.	4.1. Realiza los actos necesarios y conducentes para la preparación de la audiencia, utilizando la información disponible, su teoría del caso, así como los requisitos y objetivos de la audiencia, con el propósito de que esta se desarrolle de forma adecuada.				
	4.2. Formula peticiones ante el órgano jurisdiccional mediante el uso de una comunicación asertiva, allegando la información necesaria y los argumentos para alcanzar su pretensión.				
	4.3. Desahoga la prueba ante el órgano jurisdiccional mediante el uso de técnicas de litigación para acreditar su teoría del caso o justificar su pretensión y desacreditar los argumentos de la contraparte.				

VII. REQUISITOS DEL PUESTO

Nacionalidad	Mexicana por nacimiento	Necesaria
Escolaridad	Licenciatura en Derecho y cédula profesional	Necesaria
	Especialidad en Derecho Penal	Deseable
	Maestría en Derecho Penal, Procesal Penal	Deseable
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Derecho penal sustantivo • Derecho procesal penal • Derechos humanos • Técnicas de litigación oral • Nociones básicas de criminología 	Necesario
Especialización¹	Por definir	
Capacitaciones y certificaciones²	• Curso de formación inicial y especializado en la función de agente de Ministerio Público	Necesaria
	• Certificación de control de confianza	Necesaria
	• Certificación de competencias profesionales como agente de Ministerio Público	Deseable
Experiencia³	• Experiencia como agente de Ministerio Público en Unidades de Atención Temprana	Deseable
	• Experiencia en litigio o en la administración e impartición de justicia en materia penal	Deseable

Habilidades⁴	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación asertiva • Trabajo en equipo • Liderazgo • Organización • Solución de problemas • Gestión del tiempo • Uso tecnologías de la información (paquetería Microsoft Office)
Actitudes y valores	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptabilidad • Proactividad • Empatía • Honestidad • Ética • Responsabilidad • Servicio • Inteligencia emocional
VIII. OBJETIVOS Y RESULTADOS DEL PUESTO	
Determinación oportuna	Toma determinaciones oportunas de acuerdo con la información disponible y las políticas institucionales de priorización.
Investigación efectiva	Esclarece los hechos en un tiempo razonable a través de la planeación, coordinación y conducción de la investigación.
Solución del caso	Logra la solución del caso en un tiempo razonable, de acuerdo con los derechos e intereses de las intervinientes y las políticas de priorización y persecución penal institucionales.
Reparación del daño	Obtiene la reparación del daño para la víctima de acuerdo con las características del hecho, la afectación de los derechos y las necesidades de la víctima.

1. Si el perfil de puesto se desarrolla para un área especializada, deberán señalarse los conocimientos requeridos en la materia. Por ejemplo, algunas unidades de tramitación masiva atienden casos de violencia familiar, por lo tanto, es recomendable contar con estudios de género.

2. En este apartado se deberán señalar las certificaciones requeridas para el cargo. Por ejemplo: en materia de desaparición forzada o adolescentes.

3. En el marco del Servicio Profesional de Carrera, se podrá requerir experiencia en otras unidades, tales como Atención Temprana o Atención Inmediata, Tramitación Masiva de Causas, dependiendo de la estructura organizacional de la institución.

4. Graduar las habilidades de acuerdo con la evaluación interna. Considerar escalas que se utilicen. Determinar las más relevantes dependiendo del puesto.



3. UNIDAD DE ATENCIÓN TEMPRANA

Descripción del puesto	
I. Identificación del puesto	
Área	Unidad de Atención Temprana
Nombre del puesto	Agente del Ministerio Público
Puesto de la jefa o jefe inmediato	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinadora/coordinador • Supervisora/supervisor • Directora/ director de área o unidad de investigación
Puestos subordinados	No aplica
Relaciones internas	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios periciales • Policía de Investigación • Unidad de Atención a Víctimas • Unidad de Investigación • Unidad de Tramitación Masiva de Causas • Unidades de Análisis • Unidades especializadas
Relaciones externas	<ul style="list-style-type: none"> • Víctimas y personas ofendidas • Personas imputadas • Defensa • Asesoría Jurídica de Víctimas • Policías municipales y estatales • Instituciones públicas y privadas
II. Marco jurídico	
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos ⇒ Código Nacional de Procedimientos Penales ⇒ Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública ⇒ Constitución Política del Estado ⇒ Ley orgánica y reglamentos de la Fiscalía/Procuraduría del estado 	
III. Descripción general del puesto	
<p>De conformidad con el artículo 127 del Código Nacional de Procedimientos Penales, el o la agente de Ministerio Público es responsable de conducir y coordinar la investigación, resolver sobre el ejercicio de la acción penal en la forma establecida por la ley y, en su caso, las diligencias pertinentes y útiles para demostrar, o no, la existencia del delito y la responsabilidad de quien lo cometió o participó en su comisión.</p>	

IV. Funciones	V. Competencias técnicas	VI. Nivel de dominio			
1. Atender a víctimas y personas intervinientes durante el proceso.	1.1. Comunica los derechos y alcances de su participación a las personas intervinientes, de manera respetuosa, considerando sus características y necesidades, así como las condiciones del caso, para que comprendan la información proporcionada.				
	1.2. Implementa medidas de protección, de atención y ajustes pertinentes, considerando las características y necesidades de la víctima y demás intervinientes en el proceso.				
	1.3. Explica de forma completa y oportuna las distintas soluciones que el caso puede tener o la terminación de la investigación para orientar a la víctima, persona ofendida y a la persona imputada.				
2. Tomar decisiones estratégicas, con base en la evaluación objetiva e imparcial de la información disponible y el análisis crítico de las posibles consecuencias de sus decisiones, para la solución del caso.	2.1. Identifica los requisitos, la oportunidad y la procedencia de las formas de terminación de la investigación, de las soluciones alternas, las formas de terminación anticipada y juicio oral, aplicables al caso concreto de acuerdo a la legislación vigente y políticas institucionales en materia de investigación y persecución penal.				
	2.2. Determina la solución óptima considerando los intereses de la víctima o persona ofendida, de la persona imputada, así como del interés público en la persecución penal para la solución del caso, y establece las estrategias procesales y las acciones necesarias para la solución del caso.				
3. Dirigir la investigación de manera estratégica, mediante la planeación, supervisión y seguimiento de su ejecución, para la solución del caso.	3.1. Realiza la planeación estratégica de la investigación mediante el establecimiento de los objetivos y acciones a realizar con el equipo de trabajo, para el esclarecimiento de los hechos, la protección de la víctima y la reparación del daño.				
	3.2. Realiza el seguimiento de la investigación mediante la evaluación de sus resultados para orientar la toma de decisiones hacia la solución del caso.				



4. Sustentar pretensiones ante el órgano jurisdiccional, de forma convincente y justificada para obtener una resolución favorable.	4.1. Realiza los actos necesarios y conducentes para la preparación de la audiencia, utilizando la información disponible, su teoría del caso, así como los requisitos y objetivos de la audiencia, con el propósito de que esta se desarrolle de forma adecuada.				
	4.2. Formula peticiones ante el órgano jurisdiccional mediante el uso de una comunicación asertiva, allegando la información necesaria y los argumentos para alcanzar su pretensión.				
	4.3. Desahoga la prueba ante el órgano jurisdiccional mediante el uso de técnicas de litigación para acreditar su teoría del caso o justificar su pretensión y desacreditar los argumentos de la contraparte.				

VII. REQUISITOS DEL PUESTO

Nacionalidad	Mexicana por nacimiento	Necesaria
Escolaridad	Licenciatura en Derecho y cédula profesional	Necesaria
	Especialidad en Derecho Penal	Deseable
	Maestría en Derecho Penal, Procesal Penal	Deseable
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Derecho penal sustantivo • Derecho procesal penal • Derechos humanos • Técnicas de litigación oral • Nociones básicas de criminología 	Necesario
Especialización¹	Por definir	
Capacitaciones y certificaciones²	• Curso de formación inicial y especializado en la función de agente de Ministerio Público	Necesaria
	• Certificación de control de confianza	Necesaria
	• Curso de preparación para el Examen de Conocimientos del Sistema Penal Acusatorio para agente del Ministerio Público, Defensora o Defensor y Asesora Jurídica o Asesor Jurídico (EXMIDA)	Deseable
	• Examen de Conocimientos del Sistema Penal Acusatorio para agente del Ministerio Público, Defensora o Defensor y Asesora Jurídica o Asesor Jurídico (EXMIDA)	Deseable
Experiencia	• Experiencia como auxiliar de investigación	Deseable
	• Experiencia en atención a víctimas	Deseable

Nuevo ingreso³	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en concursos de litigación oral 	Deseable
	<ul style="list-style-type: none"> • Dictamen aprobado del Examen Diagnóstico de Conocimientos y Habilidades en el Sistema Procesal Penal Acusatorio (EXSIPA) 	Deseable
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación asertiva • Trabajo en equipo • Liderazgo • Organización • Solución de problemas • Gestión del tiempo • Uso tecnologías de la información (paquetería office) 	
Actitudes y valores	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptabilidad • Proactividad • Empatía • Honestidad • Ética • Responsabilidad • Servicio • Inteligencia emocional 	
VIII. OBJETIVOS Y RESULTADOS DEL PUESTO		
Determinación oportuna	Toma determinaciones oportunas de acuerdo con la información disponible y las políticas institucionales de priorización.	
Solución del caso	Canaliza de manera oportuna el caso, de acuerdo con las características y políticas de priorización y persecución penal institucionales.	
Atención a víctimas	Comunica los derechos y alcances del procedimiento a las víctimas e implementa medidas de protección, de atención y ajustes pertinentes, considerando las características y necesidades de la víctima.	

1. Si el perfil de puesto se desarrolla para un área especializada, deberán señalarse los conocimientos requeridos en la materia. Por ejemplo, algunas unidades de tramitación masiva atienden casos de violencia familiar, por lo tanto, es recomendable contar con estudios de género.

2. En este apartado se deberán señalar las certificaciones requeridas para el cargo. Por ejemplo: en materia de desaparición forzada o adolescentes.

3. En casos de contratación a personal externo de la institución, los criterios propuestos son algunos que permiten indicar que la persona cuenta con conocimientos y habilidades para el desempeño de la función.

CEEAD

Centro de Estudios sobre la Enseñanza
y el Aprendizaje del Derecho, A.C.

Dirección:

Miguel Nieto 440 Sur, Colonia Centro
Monterrey, N.L. C. P. 64000

Teléfonos:

+52(81) 17661198
+52(81) 20550628

Correo electrónico:

info@ceedad.org.mx

 ceead

 @ceedad

 ceead

 @ceedad.org.mx

 ceead

www.ceedad.org.mx