



FISCALÍA GENERAL
DE JUSTICIA
DEL ESTADO DE
NUEVO LEÓN

Plan Estratégico de Transición

Fiscalía General de Justicia
del Estado de Nuevo León

Mayo del 2018

Plan Estratégico de Transición

Fiscalía General de Justicia del Estado de
Nuevo León

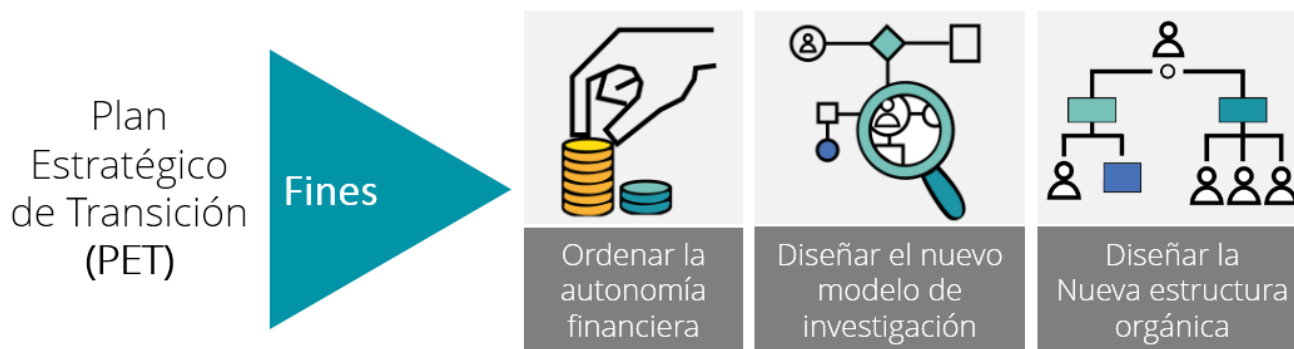
Mayo del 2018

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	4
MARCO NORMATIVO DE LA FISCALÍA GENERAL	6
PRINCIPIOS TRANSVERSALES	9
CONTEXTO Y SITUACIÓN ACTUAL	10
Incidencia Delictiva	10
Sociedad Civil	13
PLAN ESTRATÉGICO DE TRANSICIÓN	24
01 Programa para la definición estratégica de la Fiscalía	25
02 Programa para el diseño del nuevo modelo de investigación	34
03 Programa para el diseño de la nueva estructura orgánica	42
04 Programa para el traspaso de personal en activo	48
05 Programa de regularización del personal en activo	52
06 Programa para el reclutamiento y selección de personal nuevo	56
07 Programa para el traspaso de los recursos presupuestales y patrimoniales	61

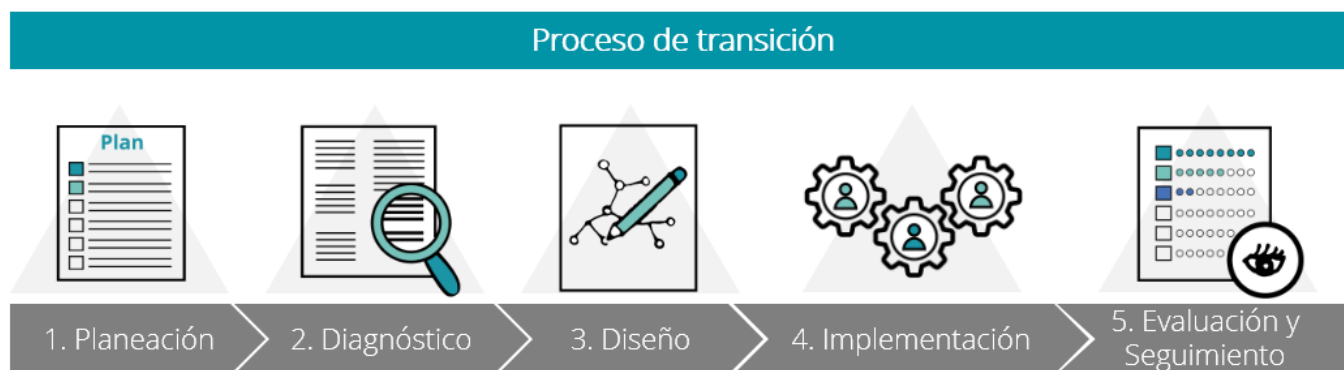
INTRODUCCIÓN

El **Plan Estratégico de Transición (PET)** tiene como objetivo diseñar el proceso de transición que se implementará en la Fiscalía General, como institución, teniendo como fin **ordenar su organización** (autonomía financiera, presupuestal, así como recursos humanos y materiales) **y funcionamiento** (autonomía técnica y de gestión, nuevo modelo de investigación y nueva estructura orgánica).



Es importante destacar que este Plan impactará de la misma manera en las nuevas fiscalías autónomas: la Fiscalía Especializada en Delitos Electorales y la Fiscalía Especializada en Combate a la Corrupción, generando los modelos necesarios acorde a las atribuciones de cada una.

Para realizar el proceso de transición se trabajarán cinco etapas:



Estas etapas se desarrollarán en la ejecución de cada uno de los programas que conforman el Plan. En este sentido, el Plan Estratégico de Transición (PET) se conforma por los siguientes programas:

1. Programa para la definición estratégica de la Fiscalía.
2. Programa para el diseño del nuevo modelo de investigación.
3. Programa para el diseño de la nueva estructura orgánica.
4. Programa para el traspaso del personal en activo.
5. Programa de regularización del personal en activo.
6. Programa para el reclutamiento y selección de personal nuevo.
7. Programa para el traspaso de los recursos presupuestales y patrimoniales.

Los cuales se describirán a lo largo de este documento.

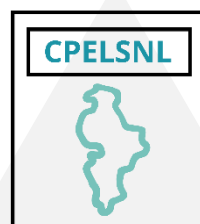
Cabe destacar que, en su elaboración, se contó con la participación de un Comité Directivo y un Comité Ejecutivo, conformados por personal clave de la Fiscalía General y un equipo de asesores, tomando en consideración las propuestas de la sociedad civil, el marco normativo, el contexto y situación actual del Estado y las experiencias nacionales e internacionales de los modelos de fiscalías.

MARCO NORMATIVO DE LA FISCALÍA GENERAL



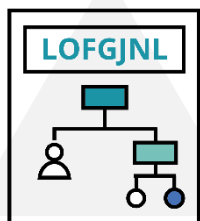
**Constitución Política
de los Estados
Unidos Mexicanos**

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su artículo 21 menciona que la investigación de los delitos corresponde al Ministerio Público y a las policías, las cuales actuarán bajo la conducción y mando de aquél en el ejercicio de esta función.



**Constitución Política
del Estado Libre y
Soberano de Nuevo León**

La Constitución Política del Estado de Nuevo León en su artículo 87 menciona que el Ministerio Público representará y defenderá los intereses de la sociedad, velará por la exacta observancia de las leyes de interés general y perseguirá los delitos del orden común.



**Ley Orgánica de la
Fiscalía General de Justicia
del Estado de Nuevo León**

La Ley Orgánica de la Fiscalía General de Justicia del Estado de Nuevo León en su artículo 5 establece que el Ministerio Público es la institución que tiene como fin, en representación de la sociedad, dirigir la investigación de los delitos y brindar la debida atención y protección a las víctimas; perseguir a los posibles responsables de los mismos; ejercer ante los tribunales la acción penal y exigir la reparación de los daños y perjuicios; intervenir en asuntos del orden civil, familiar, penal y de adolescentes, en los casos en que señalen las leyes; efectuar las intervenciones que le correspondan en materia de extinción de dominio y realizar las demás funciones que los ordenamientos jurídicos establezcan.



**Acuerdos de la
Conferencia Nacional
de Procuración de Justicia**

A partir de la reforma aprobada en 1993 al artículo 119 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, se originó un nuevo esquema de colaboración entre Fiscalías Generales de las entidades federativas con la Fiscalía General de la República.

Ese esquema de coordinación fue consolidado en la reforma de 2008 al artículo 21 constitucional, la cual amplió el concepto de seguridad pública como una función a cargo de la Federación, las entidades federativas y los Municipios, que comprende la prevención de los delitos, la investigación y persecución para hacerla efectiva, así como la sanción de las infracciones administrativas, en los términos de la ley, en las respectivas competencias que establece la propia Constitución. La actuación de las instituciones de seguridad pública se regirá por los principios de legalidad, objetividad, eficiencia, profesionalismo, honradez y respeto a los derechos humanos.

La reforma también señala que el Ministerio Público y las instituciones policiales de los tres órdenes de gobierno deberán coordinarse entre sí para cumplir los objetivos de la seguridad pública y conformarán el Sistema Nacional de Seguridad Pública. Este sistema establece la regulación de la selección, ingreso, formación, permanencia, evaluación, reconocimiento y certificación de los integrantes de las instituciones de seguridad pública, el establecimiento de las bases de datos criminalísticas y de personal para las instituciones de seguridad pública, la formulación de políticas públicas tendientes a prevenir la comisión de delitos, entre otros.

Derivado de lo anterior, en 2008 fue aprobada la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública, en la cual se establecieron las bases de coordinación de las instituciones de seguridad pública, es decir, entre el Ministerio Público de la Federación y de los Estados; así como la coordinación del Ministerio Público con la policía de los tres órdenes de gobierno, a fin de garantizar el cumplimiento de la ley y la efectividad de la coordinación del Sistema.



**Ley General del
Sistema Nacional de
Seguridad Pública**

La Ley del Sistema Nacional de Seguridad Pública en su artículo 3 establece que la función de Seguridad Pública se realizará en los diversos actos de competencia por conducto de las instituciones Policiales, del Ministerio Público, de las instancias encargadas de aplicar las infracciones administrativas, de los responsables de la prisión preventiva y ejecución de penas, de las autoridades competentes en materia de justicia para adolescentes, así como por las demás autoridades que en razón de sus atribuciones deban contribuir directa o indirectamente al objeto de esta Ley. También, establece en sus artículos 10 y 23 que el Sistema se integrará por el Consejo Nacional de Procuración de Justicia y ésta a su vez por los titulares de las Instituciones de Procuración de Justicia de la Federación, el Distrito Federal y los Estados.



**Modelo Homologado
de Atención de Mecanismos
Alternativos de Solución
de Controversias en
Materia Penal y Unidades
de Atención Temprana**

El Consejo Nacional de Seguridad Pública en su Cuadragésima Segunda Sesión Ordinaria del día 30 de agosto de 2017 aprobó estos Modelos Homologados. En éstos se establecen los procedimientos para la toma de decisiones y resoluciones tempranas en el Ministerio Público, así como el marco general de organización que las Fiscalías deben adoptar para su operación. En particular el Modelo Homologado para las Unidades de Atención Temprana debe ser considerado en la definición del nuevo modelo de investigación al que se refiere la Ley Orgánica de la Fiscalía General y que se desarrolla en el presente Plan Estratégico de Transición.

PRINCIPIOS TRANSVERSALES

El *Plan Estratégico de Transición* de la Fiscalía General se rige por los siguientes principios transversales:



Perspectiva Ciudadana

se refiere a involucrar a la sociedad civil en este proceso de política pública ya que se considera fundamental para una exitosa transición de la Fiscalía. Para ello se realizaron mesas de trabajo en las que se buscó la participación ciudadana para la elaboración de propuestas en temas elementales para las instituciones de procuración de justicia. Este ejercicio de política pública tiene como objetivo incluir estas consideraciones en la ejecución de todos los programas que conforman el plan.



Eficiencia

De la misma manera, este plan busca la eficiencia, es decir que sus programas alcancen los objetivos y propósitos para los que fueron diseñados y que además logren el ahorro y uso adecuado de recursos; para ello se consideraron las herramientas y medios más efectivos.



Enfoque en Resultados

El enfoque en resultados se observa en los 7 programas de este Plan Estratégico de Transición con la finalidad obtener los mejores resultados, estableciendo metas e indicadores que permitan a la Fiscalía General orientar su plan de trabajo de acuerdo a los objetivos planteados.



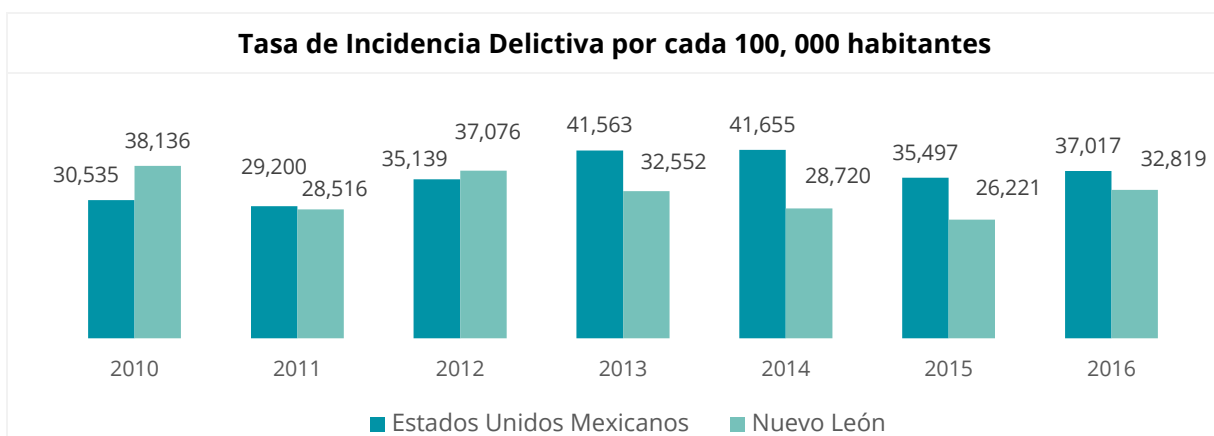
Innovación

Finalmente, a través de la innovación se buscaron nuevas vías de solución y nuevas propuestas de gestión, que permitan a la Fiscalía General asumir los retos de la sociedad actual.

CONTEXTO Y SITUACIÓN ACTUAL

Incidencia Delictiva

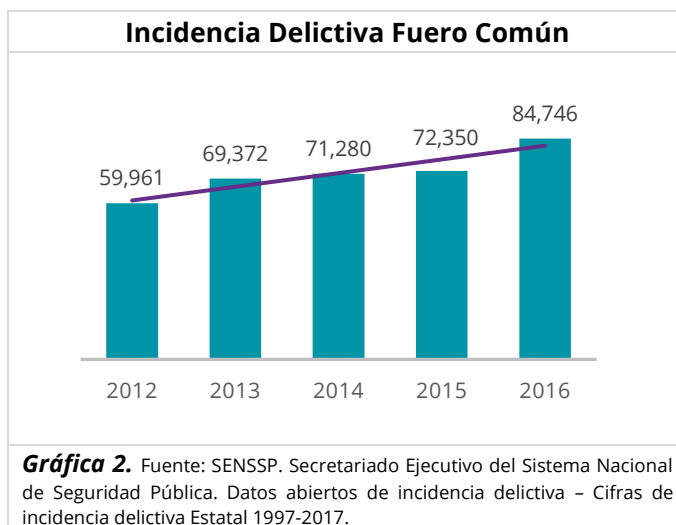
De acuerdo a los datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), la incidencia delictiva en el estado de Nuevo León, ha presentado un crecimiento sostenido en los últimos tres años. La Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre la Seguridad Pública (ENVIPE) 2017, señala que en Nuevo León la tasa de incidencia delictiva por cada 100 mil habitantes es de 28,720 en 2014, 26,211 en 2015 y 32,819 en 2016.



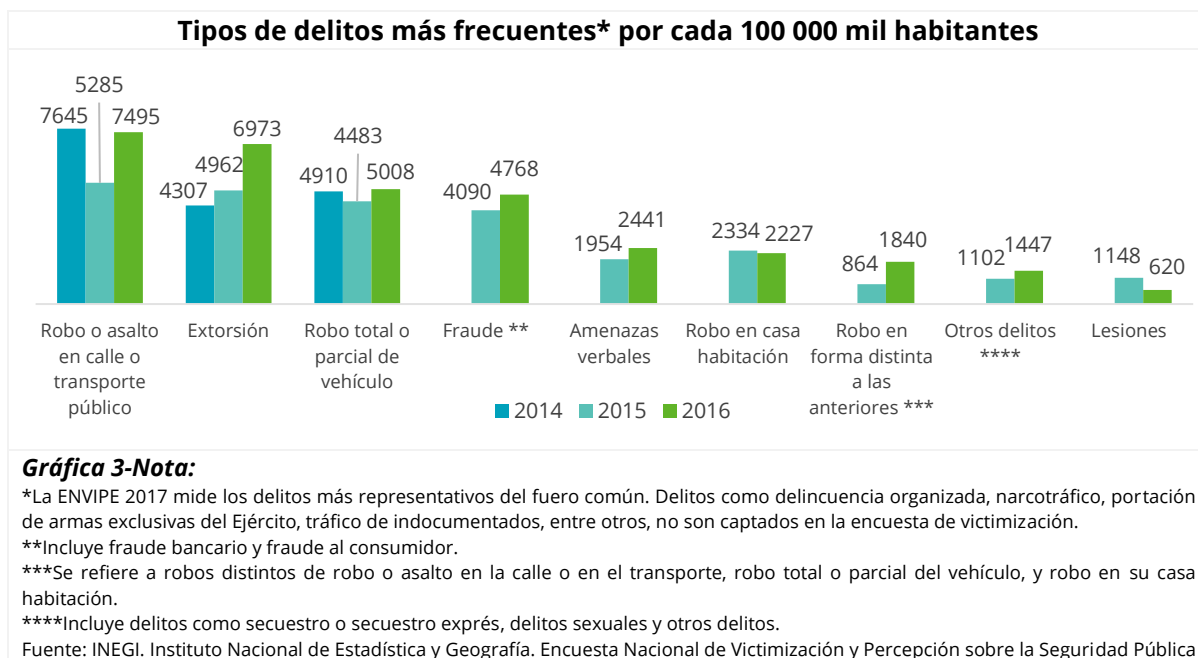
Gráfica 1.

Nota: 1. La tasa se calcula dividiendo el número total de delitos ocurridos entre la población de 18 años y más multiplicado por 100,000 habitantes.
Fuente: INEGI. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre la Seguridad Pública (ENVIPE).

Por su parte, si se analizan números absolutos, de acuerdo al Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública (SESNSP), la incidencia delictiva en el estado de Nuevo León de 2012 a 2016 ha seguido una tendencia creciente, con un crecimiento porcentual por año de 15.7% en 2013, 2.8% en 2014, 1.5% en 2015 y 17.1% en 2016.



Según la Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre la Seguridad Pública (ENVIPE) 2017, en los últimos tres años los tres delitos que presentaron mayor tasa de frecuencia fueron el robo o asalto en calle o transporte público, extorsión y robo total o parcial de vehículo.



Las altas tasas de incidencia delictiva que registra la Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública reflejan la necesidad de atender los factores que tienen efectos sobre la comisión de los delitos, así como en la operación del sistema de justicia penal en el país.

Con la Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública, se estima que en 2014 en el estado de Nuevo León se denunció el 11.3% de los delitos, de los cuales 63.1% llevaron a inicio de una averiguación o carpeta de investigación ante el Ministerio Público; en 2015 se denunció el 11.8% de los delitos, de los cuales el 61.3% llevó al inicio de averiguación previa o carpeta de investigación ante el Ministerio Público; en 2016 se denunció 9.2% de los delitos, de los cuales el Ministerio Público inicio averiguación previa o carpeta de investigación en 67.9% de los casos.

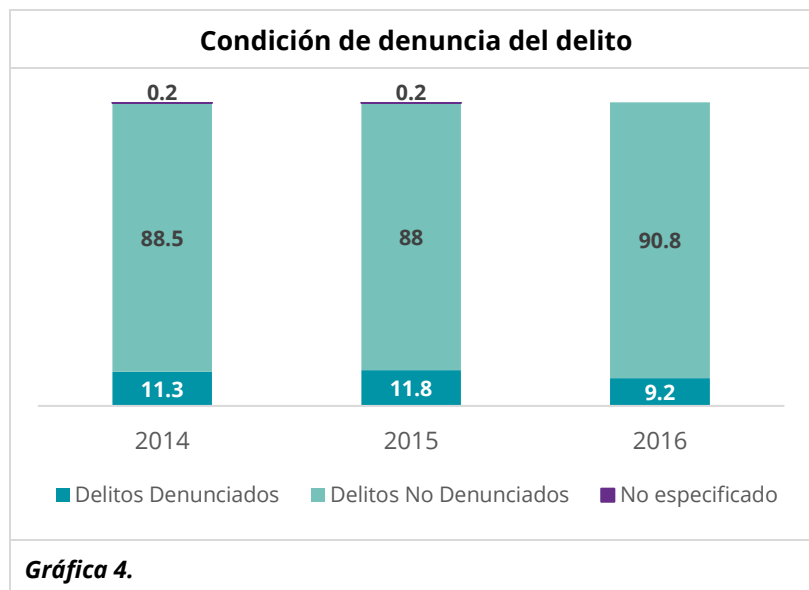


Tabla 1. Porcentaje (%) de Cifra Negra (CN) en el Estado de Nuevo León

Entidad	CN 2010	CN 2011	CN 2012	CN 2013	CN 2014	CN 2015	CN 2016
Nacional	92.0	91.6	92.1	93.8	92.8	93.7	93.6
Nuevo León	94.9	94.0	93.2	93.3	92.9	92.8	93.7

Fuente: INEGI. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre la Seguridad Pública

Con los datos anteriores se puede observar que los ciudadanos tienen bajo interés en presentar las denuncias, por lo cual **para reducir la cifra negra es de notoria importancia mejorar los procesos de denuncia y el fortalecimiento de la confianza del ciudadano en los Ministerios Públicos.**

Aunado a lo anterior la Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública 2017, estima que en Nuevo León el 71.4% de la población de 18 años o más, considera a la **Inseguridad** como el problema más importante que aqueja hoy al Estado, seguido de la **Corrupción** con un 38.5%.

Sociedad Civil

El panorama de la situación actual no estaría completo sin la contribución de la sociedad civil. El 27 de abril de 2018 se realizó el **Foro Ciudadano para la elaboración de este Plan Estratégico de Transición** con la finalidad de contar con una perspectiva ciudadana para el trabajo del ministerio público.

La participación ciudadana es muy importante, no solo en este proceso de planeación, sino en el seguimiento de resultados de la Fiscalía General para vigilar su cumplimiento y fomentar la autocrítica institucional.

A este Foro se convocaron organismos ciudadanos, instituciones educativas y a la sociedad civil para participar en mesas de trabajo con aportaciones sustantivas que contribuyan a la elaboración de este documento.

Las mesas de trabajo estuvieron divididas en los siguientes ejes temáticos:



Principales Conclusiones

De cada mesa de trabajo se obtuvieron las conclusiones principales de las aportaciones de los participantes y se resumen por eje temático y tópico:



Derechos humanos, acceso a la justicia y atención a grupos vulnerables

a. Fortalecimiento institucional:

Fortalecer el área de derechos humanos en la Fiscalía General, haciendo eficientes y eficaces los procedimientos destinados a la persecución y debida sanción de aquellos funcionarios que en el ejercicio de sus atribuciones violan derechos humanos.

b. Cambio de cultura del operador:

Cambiar la cultura de los operadores del ministerio público reforzados con capacitación con perspectiva de derechos humanos y personas en situación vulnerable; con especial énfasis en las garantías del debido proceso en el sistema de justicia penal acusatorio, donde el acceso a la justicia, la presunción de inocencia y la tutela judicial efectiva son los derechos elementales.

c. Creación y difusión de manuales y protocolos:

Elaborar manuales y protocolos para el agente del ministerio público con un enfoque de derechos humanos y grupos vulnerables, y que además considere la adecuada atención a víctimas.

- d. Fortalecimiento de los controles de la institución:**
Fortalecer el área responsable del monitoreo y evaluación de los operadores para vigilar el cumplimiento de las funciones del cargo, y en su caso premiar o sancionar.
- e. Socializar la Ley General de Atención a Víctimas:**
Impulsar entre los operadores de la Fiscalía el conocimiento y apego a la Ley General de Atención a Víctimas.
- f. Fortalecimiento y mejora de comunicación:**
Mejorar y fortalecer la comunicación hacia las víctimas, imputados e involucrados en el proceso penal, procurando manejar un lenguaje claro y sencillo (del operador hacia los involucrados).
- g. Fiscalía con perspectiva ciudadana:**
Hacer de la Fiscalía General una institución cercana a la ciudadanía, comunicando sus funciones, permitiendo a las víctimas un seguimiento puntal de sus casos. Crear una Comisión Ciudadana de la Fiscalía General.
- h. Garantizar los recursos mínimos de trabajo:**
Dotar al agente del ministerio público orientador y al agente del ministerio público investigador de los recursos necesarios para realizar su trabajo adecuadamente.
- i. Fortalecimiento de la Dirección de Orientación, Protección y Apoyos a Víctimas de Delitos y Testigos (DOPAVIDET):**
Dotar a la dirección de los medios materiales e institucionales suficientes, que le permitan cumplir a cabalidad con sus funciones, acorde a las tareas enumeradas en el Lineamiento Provisional para la Organización Interna de la Fiscalía General de Justicia del Estado de Nuevo León.

j. Certificación, profesionalización y evaluación de los servidores públicos:

Certificar, profesionalizar y evaluar a los servidores públicos de la Fiscalía General con la finalidad de trabajar con mayor eficiencia de acuerdo a las atribuciones que les confiere el Lineamiento Provisional para la Organización Interna de la Fiscalía General de Justicia del Estado de Nuevo León.



Consolidación del Sistema Penal Acusatorio

a. Impulsar el uso de mecanismos alternos de solución de controversias:

Agotar los mecanismos alternos de solución de controversias, en todos los casos donde procedan, lo cual ayudaría a tener más resoluciones haciendo uso efectivo los recursos y más efectivo el trabajo del fiscal.

Capacitar al agente del ministerio público para que sean promotores de la cultura de paz, promuevan el uso de los mecanismos alternativos de solución de controversias.

b. Autonomía del agente del ministerio público:

Que el agente del ministerio público sea realmente autónomo en sus determinaciones, para que las mismas sean más ágiles y sea posible dar respuesta a las partes involucradas.

c. Especialización de los agentes del ministerio público:

Especializar a los agentes del ministerio público no solo en delitos sino en etapas del procedimiento. Se propone que:

- i. Los fiscales tengan un perfil de cambio e innovación y con competencias digitales.
- ii. Que exista un agente del ministerio público que integre las carpetas de investigación y otro que judicialice las mismas, para hacer la

carga de trabajo más equitativa; vigilando que siempre exista personal en las unidades de investigación que atienda a los usuarios y pueda dar el debido seguimiento a las investigaciones.

iii. Los agentes del ministerio público sean capacitados constantemente en argumentación y litigación oral.

d. Servicios y herramientas de apoyo para la investigación:

Dar a conocer los servicios y herramientas de apoyo a la investigación del fiscal, como lo son el asesor victimológico, jurídico, defensor, personal de la UMECA.

e. Difusión sobre los beneficios del Sistema de Justicia Penal Acusatorio:

Promover en los medios de comunicación, redes sociales y medios de comunicación en general, para que todos los ciudadanos se informen de los beneficios del sistema de justicia penal acusatorio.

Promover los mecanismos alternos y el procedimiento abreviado los beneficios en tiempo y en la rápida obtención de la reparación del daño. De la misma manera, socializar las funciones de la Fiscalía General.

f. Homologación de criterios en el procedimiento abreviado y celeridad en la verificación de los lineamientos para la autorización:

Proponer un término para la resolución de la solicitud del procedimiento abreviado, de acuerdo a los lineamientos del Fiscal General.

También establecer criterios homologados para la autorización, los cuales deben ser conforme a los lineamientos emitidos por el Fiscal General, cumpliendo los requisitos del procedimiento.

g. Fortalecer la figura de los agentes del ministerio público orientador:

Verificar que realicen las funciones propias de un agente del ministerio público orientador y en caso de ser necesario se capacite en los temas que

se requiera, con la finalidad de fortalecer los centros de orientación y denuncia.

h. Asegurar el número adecuado de agentes del ministerio público y materiales:

Reorganizar los recursos humanos y materiales con los que actualmente cuenta la Fiscalía General, a fin de que sean aprovechados los mismos, y se brinde un mejor servicio de calidad.

Se propone crear una unidad de gestión ministerial con funciones similares a gestión judicial, para la recepción de denuncias y escritos para la fiscalía, que de atención las 24 horas,

i. Mejorar la coordinación del Agente del Ministerio Público con otros actores:

Difundir las funciones de actores como: asesor jurídico, defensor público, asesor victimológico, servicios periciales y UMECA, dentro de la Fiscalía, para que el agente del ministerio público tenga una mejor comunicación y coordinación con ellos.

j. Un Modelo de Investigación que resulte eficaz en la consecución de sus resultados y eficiente en el uso de los recursos públicos cuenta con las siguientes características:

- i. Generar mecanismos y protocolos homologados para el seguimiento y evaluación de las carpetas de investigación.
- ii. Realizar foros de consulta y participación de las instancias públicas, sociedad civil y sociedad en general para la difusión, aplicación de criterios, deficiencias, aportaciones y debates del sistema de justicia penal.

- iii. Asegurar la participación incluyente de la víctima y el asesor de jurídico desde el inicio de la carpeta de investigación respetando los derechos humanos de víctima e imputado.
- iv. Crear todas las herramientas tecnológicas que permitan al usuario acceder a un sistema informático para el seguimiento de la secuela procesal,
- v. Capacitar en investigación con conocimiento en dogmática de los casos y la presentación de los mismos, al agente del ministerio público,
- vi. Realizar reuniones con las corporaciones de policía municipal para la capacitación constante en el IPH y seguimiento en la capacidad de la investigación.
- vii. Verificar constantemente que competencias podrían hacer falta a los ministerios públicos, para que cuenten con las herramientas adecuadas para el desarrollo de sus funciones.
- viii. Proporcionar horarios adecuados, seguridad y certeza laboral a los servidores públicos.

k. Generar protocolos de seguimiento a las investigaciones:

Crear protocolos especializados a cada una de las áreas para que exista una adecuada coordinación entre el Ministerio Público, las policías y servicios periciales.

l. Investigación homologada:

Conforme a los protocolos de investigación de la trilogía en procuración de justicia (ministerios públicos, peritos y policía investigadora).



Transparencia y rendición de cuentas

a. Dos perspectivas:

La transparencia y el acceso a la información se aborde desde dos perspectivas, una general orientada a la ciudadanía y una más precisa dirigida a los usuarios de los servicios de la Fiscalía General y del Ministerio Público.

b. Difusión de la figura del Fiscal General:

Difundir con la ciudadanía el alcance de las atribuciones del Fiscal General. La Fiscalía General debe transmitir de manera efectiva qué es y qué hace.

c. Mejorar los canales de comunicación hacia la ciudadanía:

Contar con canales de información definidos hacia la ciudadanía, así como sitios web accesibles y útiles.

d. Designación de un vocero de la Fiscalía General:

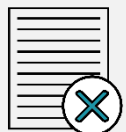
Designar un vocero de la Fiscalía General para la vinculación con medios informativos y la sociedad en general en casos relevantes o de claro impacto social.

e. Evaluación ciudadana:

Utilizar formatos o herramientas electrónicas que faciliten la interacción entre usuarios y el Ministerio Público y que permitan evaluar en tiempo real su actuación, mediante el uso de tecnologías de la información (como el Tribunal Virtual que se usa en el Poder Judicial).

f. Creación de una contraloría social:

Contar con una Contraloría Social, conformada por expertos en la materia para revisar y evaluar la actividad del Ministerio Público.



Identificación de malas prácticas

a. Mejorar el mecanismo para la toma de denuncias:

Diseñar un mecanismo eficiente para denuncias utilizando tecnología de punta, por ejemplo, el Tribunal Virtual.

b. Privilegiar la calidad en el servicio:

Procurar que la actuación del agente del ministerio público sea evaluada de forma objetiva y no solo en razón de estadística.

c. Impulsar los mecanismos alternativos de solución de conflictos.

d. Mejorar el servicio profesional de carrera:

Crear programas para una mejor selección del personal, así como para su permanencia en la institución.

e. Manual de buenas prácticas:

Implementar un manual de buenas prácticas, sobre las bases para proporcionar un buen servicio al usuario de la institución.

f. Sistema de evaluación periódica:

implementar un sistema de evaluación periódica al personal de la institución y que se establezcan consecuencias para quien no apruebe. El sistema de evaluación debe considerar también estímulos para los buenos servidores públicos.

g. Aumentar la colaboración de instituciones educativas y colegios de abogados:

Mejorar la coordinación y participación con instituciones educativas y colegios de abogados para fomentar la cultura de la denuncia, así como la erradicación de malas prácticas.

h. Mejorar la coordinación con órdenes de gobierno:

Tener una coordinación adecuada con los tres órdenes de gobierno, así como con las instituciones de seguridad pública. Promover la capacitación del policía municipal en el sistema acusatorio desde la óptica del ministerio público.



Características del agente del ministerio público ideal

a. El Agente del Ministerio Público debe estar consciente de que representa a la sociedad, por lo que debe regirse bajo valores y principios éticos como la honestidad, sentido de responsabilidad, deberá ser proactivo, tener vocación de servicio, ser empático, eficiente, eficaz, objetivo, ético, puntual, organizado, administrado con su tiempo y área de trabajo, deberá tener liderazgo, será dinámico, comprometido, y deberá hacer uso adecuado del lenguaje y privilegiar los derechos de la víctima.

b. La capacitación es una necesidad básica para el desempeño adecuado de la función:

Debe ser una práctica constante y orientada al área de adscripción, buscando una profesionalización técnica en el área de especialización en la que se desempeña, desarrollar y potenciar habilidades gerenciales, la inteligencia emocional, el adecuado manejo del lenguaje, así como incrementar su bagaje cultural de conocimientos generales, de igual manera es de relevancia

preservar la estabilidad emocional a través del reforzamiento psicológico para los empleados que estén al frente de áreas de alto impacto.

c. El Servicio de carrera representa una fuente de motivación para el personal:

La certeza laboral fortalece el sentido de pertenencia, el compromiso con la Institución y el desarrollo de sus labores, lo estimula a ofrecer un servicio integro, digno y de calidad.

d. Realizar un estudio de clima organizacional dentro de la Fiscalía General.

e. Reorganización de los Agentes del Ministerio Público:

Reorganización que permita asignar a un Agente del Ministerio Público Orientador (AMPO) en las unidades de investigación, para que auxilie en las labores de las mismas, en virtud de la cantidad de audiencias que realiza el Agente del Ministerio Público Investigador (AMPI), lo cual permitirá que el trabajo de investigación en las unidades tenga un seguimiento eficaz.

f. Evaluación del perfil de los Agentes del Ministerio Público Investigador:

Realizar un análisis del perfil psicológico de los Agentes del Ministerio Público Investigador (AMPI) para que, en función del mismo, sean asignados al área donde puedan desarrollar mejor sus habilidades y dar mejores resultados.

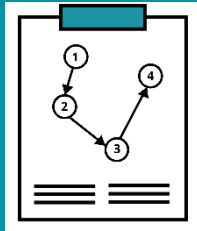
g. Asegurar una capacitación de calidad para el Agente del Ministerio Público:

Capacitar al Agente del Ministerio Público acorde a las necesidades de cada unidad, su asistencia a la capacitación debe ser monitoreada a fin de que puedan aprovecharse y cumplirse los objetivos de la misma, para lo cual es relevante que haya permanencia del personal en su área de adscripción.

PLAN ESTRATÉGICO DE TRANSICIÓN

El *Plan Estratégico de Transición (PET)* se conforma por los siguientes programas:

01



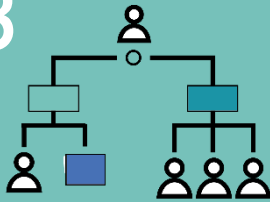
Programa para la **definición estratégica** de la Fiscalía

02



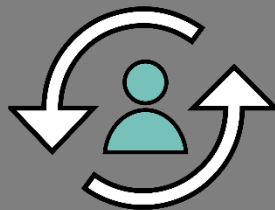
Programa para el diseño del **nuevo modelo de investigación**

03



Programa para el diseño de la **nueva estructura orgánica**

04



Programa para el **traspaso de personal** en activo

05



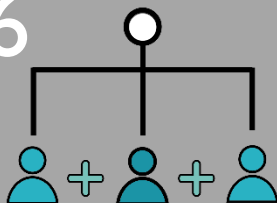
Programa de **regularización del personal** en activo

07



Programa para el **traspaso de los recursos** presupuestales y patrimoniales

06



Programa para el **reclutamiento y selección** de personal nuevo

01 Programa para la definición estratégica de la Fiscalía

Ante el establecimiento como nuevo organismo autónomo del Estado, dotado de personalidad jurídica y patrimonio propio, con autonomía financiera, presupuestal, técnica y de gestión para el cumplimiento de sus atribuciones, objetivos y fines, la Fiscalía General de Justicia del Estado de Nuevo León, trabaja en el desarrollo de estrategias orientadas al fortalecimiento institucional.

Si bien el Poder Ejecutivo del Estado, definió los objetivos de la Procuraduría General de Justicia del Estado de Nuevo León dentro del Plan Estatal de Desarrollo, concentrando los esfuerzos institucionales sobre el proceso de planeación, toca ahora a la Fiscalía General de Justicia enfrentar con una perspectiva definida por su autonomía, los nuevo retos y desafíos. Por tal motivo, **se requiere el fortalecimiento y establecimiento de un proceso de planeación estratégica institucional**, alineada no solo a la planeación nacional, sino a las obligaciones internacionales asumidas por México, generando la confianza de la ciudadanía en el Ministerio Público.

La Fiscalía General de Justicia tiene frente a ella el reto de elaborar, desarrollar y poner en marcha distintas acciones de índole institucional, estratégico y operativo de corto, mediano y largo plazo con la intención de alcanzar objetivos y dar resultados.



Objetivo

Buscando promover acciones de desarrollo y así atender las necesidades particulares de procuración de justicia, la Fiscalía General de Justicia del Estado de Nuevo León se enfrenta a la tarea de articular, realizar y coordinar una serie de acciones estructuradas, que, puestas en marcha facilitarán la obtención de resultados específicos. Mediante la determinación de acciones con el fin de posibilitar el buen desempeño de la Institución respondiendo a la solución de las problemáticas presentes, se establecerán los objetivos estratégicos y metas que pretende alcanzar la Institución.

Por tal motivo, la Fiscalía establece el Programa de Planeación Estratégica, donde se definen las estrategias que se desarrollarán para conducir el proceso general de planeación institucional que apoye a la toma de decisiones orientada al desarrollo de políticas públicas con propósitos fundamentales de fortalecer el pacto social, reforzar la confianza, alentar la participación social y reducir los índices de impunidad mediante la investigación oportuna y correcta de los delitos así como la reparación del daño y atención a la víctima.

Estrategias y líneas de acción

	Resumen de estrategias	Líneas de acción
1	Definir la misión, visión y valores institucionales	4
2	Elaborar un Diagnóstico	5
3	Establecer la Planeación Estratégica de la Institución	8
4	Establecer la planeación operativa	8
5	Desarrollar un sistema de seguimiento y evaluación	11
6	Diseñar y establecer el modelo de control interno	11
7	Establecer la planeación para la dotación de los recursos para la correcta operación de las Fiscalías Especializadas en Delitos Electorales y en Combate a la Corrupción, así como de la Unidad de Transición en Combate a la Corrupción	4

Estrategia 1: Definir la misión, visión y valores institucionales

La **misión, visión y valores** de toda organización permiten definir su razón de ser, su objetivo y lo que pretende lograr. En este sentido diseñar y establecer la misión, visión y valores de la Fiscalía General, servirá de base para la elaboración de políticas públicas que contribuyan a la procuración de justicia.

Para la ejecución de esta estrategia se llevarán a cabo las siguientes líneas de acción:

1. Diseñar mesas de trabajo para estimular y facilitar la identificación de la misión, visión y valores propiciando la institucionalización de la Fiscalía.
2. Definir la misión, visión y valores de la Fiscalía.
3. Difundir, explicar y hacer partícipes de la misión, visión y valores a los integrantes de la institución, esto, con apoyo de los diferentes canales de comunicación.
4. Confirmar, por medio de la verificación, la adopción y comprensión de la misión, visión y valores por los integrantes de la institución.

Estrategia 2: Elaborar un Diagnóstico

Un diagnóstico es **un análisis que permite evaluar la situación actual de una organización**, para identificar posibles problemas y/o áreas potenciales de una institución, orientado a alcanzar los objetivos que fueron planteados en la misión, visión y valores institucionales.

De esta manera esta estrategia, buscar integrar un diagnóstico institucional que ayude a identificar las problemáticas y necesidades, así como las acciones y metas pertinentes a desarrollar por parte de la Fiscalía.

Para la ejecución de esta estrategia se llevarán a cabo las siguientes líneas de acción:

1. Recopilar datos estadísticos de fuentes internas y externas de la Fiscalía.
2. Realizar análisis estructural de las unidades administrativas mediante el estudio de la organización, operación, cargas y herramientas de trabajo.
3. Realizar análisis causal de los datos estadísticos e información recopilada para identificación de la problemáticas y necesidades.
4. Establecer la sistematización de la información para retroalimentación del proceso de integración y actualización del diagnóstico.
5. Establecer un diagnóstico integral del estado que guarda la Fiscalía y el Estado de Nuevo León, con el objeto de desarrollar la planificación estratégica y operativa basada en resultados.

Estrategia 3: Establecer la Planeación Estratégica de la Institución

La planeación estratégica es **una herramienta de gestión que permite a las organizaciones tomar decisiones**, en relación a sus objetivos y metas, así como para el establecimiento de sus prioridades y cursos de acción, y estar preparados para los cambios y retos de la sociedad y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los servicios que ofrecen¹.

Así, esta estrategia consiste en definir qué se quiere lograr, cuándo y cómo se van a alcanzar los objetivos, teniendo en consideración que deben ser medibles y cuantificables, además considerar el tiempo para la generación del cambio.

¹ Armijo, M. (2009)

Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Chile: ILPES CEPAL. Obtenido de https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estragetica.pdf

Para la ejecución de esta estrategia se llevarán a cabo las siguientes líneas de acción:

1. Sensibilizar a los titulares de los órganos y Unidades Administrativas respecto al proceso de planeación y su importancia para construir el que hacer de la Fiscalía con enfoque en resultados.
2. Formar un Comité de Planeación con los titulares de las Unidades Administrativas en busca de facilitar la comunicación, intercambio de experiencias, aplicación de herramientas metodológicas y mecanismos para apoyar el proceso de desarrollo de la Fiscalía.
3. Desarrollar reuniones y talleres de trabajo con los miembros del Comité de Planeación orientados en definir los objetivos de la Fiscalía General a corto, mediano y largo plazo.
4. Diseñar y establecer las estrategias y acciones que se llevaran a cabo para el cumplimiento de los objetivos.
5. Diseñar los programas y proyectos que plasmen las estrategias y acciones que regirán la actuación de la Fiscalía por conducto de los Órganos y Unidades Administrativas que la integran a través de la metodología del marco lógico.
6. Definir el instrumento rector de planeación de la Fiscalía que permita vincular su funcionamiento y orientar los esfuerzos a la consecución de las prioridades de desarrollo integral de la Institución del Ministerio Público y del Estado, en procuración de justicia.
7. Dar a conocer a todo el personal el instrumento rector de planeación de la Fiscalía.
8. Implementar el modelo del Presupuesto Basado en Resultados para elevar la cobertura y la calidad de los bienes y servicios de la Fiscalía, cuidando la asignación de los recursos particularmente a los que sean prioritarios y estratégicos para obtener los resultados esperados.

Estrategia 4: Establecer la planeación operativa

La planeación operativa se refiere a **establecer cómo será aplicado la planeación estratégica conforme a los objetivos específicos**, es decir es el instrumento que permite ejecutar o llevar al plano fáctico aquello que se planeó. En este sentido, esta estrategia tiene como objetivo **establecer la planeación operativa como instrumento derivado de la planeación estratégica de la institución.**

Para la ejecución de esta estrategia se llevarán a cabo las siguientes líneas de acción:

1. Diseñar políticas públicas orientadas a la investigación y persecución de los delitos.
2. Diseñar y establecer el modelo de gestión con enfoque en resultados.
3. Definir los proyectos de infraestructura, tecnológicos y administrativos que se realizarán para la implementación de las políticas públicas diseñadas.
4. Homologar la actuación del personal operativo a través del establecimiento de procesos sustantivos, con la finalidad de generar confianza en la sociedad.
5. Capacitar a los servidores públicos de la Fiscalía, a fin de garantizar el conocimiento de los procesos sustantivos.
6. Establecer mecanismos de verificación para el cumplimiento en la actuación de los servidores públicos, vinculado a un sistema de consecuencias.
7. Sistematizar integralmente la información que genera toda la Institución.
8. Fortalecer los lazos de colaboración con la Policía Federal, Estatal y Municipal, con el Poder Judicial y con la Defensoría Pública para mejorar la operación del sistema a través del intercambio de información.

Estrategia 5: Desarrollar un sistema de seguimiento y evaluación

Un sistema de seguimiento y evaluación **es fundamental para la buena gestión de una organización**, se considera primordial para la implementación de proyectos, aprendizaje institucional, mejora continua y rendición de cuentas.

El desarrollo de un sistema de seguimiento y evaluación como estrategia de este programa, consiste en establecer las acciones que se realizarán para implementar las tareas de control y seguimiento con la finalidad de efectuar cambios oportunos a la planeación; así como la evaluación del logro de los resultados y objetivos.

Para la ejecución de esta estrategia se llevarán a cabo las siguientes líneas de acción:

1. Diseñar y establecer un sistema de seguimiento como ejercicio destinado a identificar de manera sistemática el accionar de la institución de acuerdo al planteamiento de objetivos.
2. Diseñar y establecer el Sistema de Evaluación del Desempeño como instrumento de política pública con visión estratégica, integral y transversal cuyos resultados determinen la toma de decisiones en términos de operación y asignación de presupuesto.
3. Definir el esquema de los indicadores como información sustancial para el sistema de seguimiento y evaluación.
4. Definir los indicadores estratégicos, de gestión y operativos de los Órganos y Unidades Administrativas que integran la Fiscalía.
5. Integrar la información necesaria para la generación periódica de reportes de seguimiento a indicadores operativos, estratégicos y de gestión.
6. Diseñar e implementar el proceso de generación periódica de reportes de seguimiento a indicadores operativos, estratégicos y de gestión.
7. Diseñar el modelo de mejora continua como mecanismo para coadyuvar a enriquecer el desarrollo y capacidades de la Fiscalía.

8. Desarrollar las herramientas y mecanismos para promover, coordinar y supervisar el sistema de calidad e innovación para asegurar la gestión para los resultados.
9. Alinear las actividades de mejora continua a todos los niveles de la Institución durante la implementación del modelo de planeación estratégica y operativa.
10. Desarrollar métodos operativos y administrativos del sistema de gestión e innovación para su implementación, difusión, seguimiento y retroalimentación.
11. Capacitar a las Unidades Administrativas en el modelo de gestión y el sistema de evaluación y control Institucional.

Estrategia 6: Diseñar y establecer el modelo de control interno

Un modelo de control interno tiene como objetivo principal **minimizar los riesgos de una organización y poder anticipar aquellas alteraciones a lo previamente establecido**. Por lo tanto, esta estrategia, busca establecer las acciones que se realizarán para implementar el control interno con el fin de asegurar que sus objetivos institucionales serán alcanzados de manera eficaz, eficiente y económica.

Para la ejecución de esta estrategia se llevarán a cabo las siguientes líneas de acción:

1. Diseñar modelos de trabajo que ayuden a la fiscalización de los recursos con los que cuenta la Fiscalía General.
2. Crear e implementar el programa anual de auditorías.
3. Diseñar e implementar el sistema de entrega-recepción.
4. Contribuir al desarrollo de una cultura de apego a la legalidad, de ética y responsabilidad pública.
5. Institucionalizar mecanismos de vinculación y participación ciudadana en el combate a la corrupción y la mejora de la transparencia y de la legalidad.
6. Establecer mecanismos de coordinación de acciones para el combate a la corrupción con dependencias homologas y la federación.

7. Diseñar un modelo de gestión para fomentar la denuncia y generar un instrumento jurídico adecuado para la protección de denunciantes, en contra de conductas de servidores públicos.
8. Generar manuales y procedimientos de actuación que acoten los márgenes de discrecionalidad de los servidores públicos.
9. Desarrollar, implementar y socializar la normativa necesaria en materia de control interno.
10. Desarrollar y difundir un código de ética y un código de conducta.
11. Diseñar e implementar los mecanismos y la metodología para identificar, evaluar, administrar y controlar los riesgos que pudieran impedir el logro de los objetivos y metas de la Institución.

Estrategia 7: Establecer la planeación para la dotación de los recursos para la correcta operación de las Fiscalías Especializadas en Delitos Electorales y en Combate a la Corrupción, así como de la Unidad de Transición en Combate a la Corrupción

La Ley Orgánica de la Fiscalía General de Justicia del Estado de Nuevo León, en sus artículos 24, fracción XXX, y 32, fracción XXVI, establecen que **los Fiscales Especializados en Combate a la Corrupción y en Delitos Electorales deberán decidir responsablemente sobre el destino de los recursos que le sean asignados por la Fiscalía General**, a fin de cubrir todas las necesidades que surjan en el desempeño de sus facultades. Por su parte, el artículo noveno transitorio, señala que la Unidad de Transición de Combate a la Corrupción será dotada de los recursos materiales, humanos y financieros necesarios para el cumplimiento de su encargo.

Por lo tanto, esta estrategia busca establecer las acciones que permitan dotar de los recursos necesarios a las Fiscalías Especializadas en Delitos Electorales y en Combate a la Corrupción, así como a la Unidad de Transición en Combate a la Corrupción con el fin de asegurar que sus objetivos institucionales serán alcanzados de manera eficaz, eficiente y económica.

Para la ejecución de esta estrategia se llevarán a cabo las siguientes líneas de acción:

1. Definir las necesidades de las Fiscalías Especializadas en Delitos Electorales y en Combate a la Corrupción, así como de la Unidad de Transición en Combate a la Corrupción.
2. Dotar a las Fiscalías Especializadas en Delitos Electorales y en Combate a la Corrupción, así como a la Unidad de Transición en Combate a la Corrupción, de los recursos necesarios para su correcta operación y cumplimiento de sus objetivos institucionales
3. Diseñar e implementar un sistema de entrega-recepción de los recursos que se les asignen.
4. Desarrollar e implementar políticas que permitan evaluar el destino responsable de los recursos asignados.

02 Programa para el diseño del nuevo modelo de investigación



Objetivo

La definición e implementación de un nuevo modelo de investigación debe considerar la existencia de elementos de carácter normativo, organizacionales y culturales que inciden en la forma como se desarrollan las investigaciones en nuestro Estado y en el país en general.

Sin atender estas tres dimensiones resultaría imposible pensar en un nuevo modelo de investigación.

Aunado a lo anterior, es fundamental no perder de vista que una adecuada investigación del delito es el elemento indispensable para que se tutele el derecho de acceso a la justicia para las víctimas y se cumplan con los objetivos del proceso penal conforme al artículo 20 de la Constitución Federal: esclarecer los hechos, proteger al inocente, procurar que el culpable no quede impune y que los daños causados por el delito se reparen.

De acuerdo a lo anterior, el programa para el diseño de un nuevo modelo de investigación debe atender a los siguientes objetivos:

1. Definir con precisión y de forma adecuada la distribución de funciones entre las corporaciones policiales entre sí y los Agentes del Ministerio Público conforme a la lógica del sistema penal acusatorio.
2. Garantizar que las investigaciones se realicen conforme a una visión integral que vincule teoría del caso, actos de investigación, medios de prueba y estrategia de litigación.
3. Fortalecer el análisis de información, la generación de inteligencia y el uso de la tecnología en la investigación.
4. Lograr un funcionamiento profesional y objetivo de los servicios periciales garantizando una adecuada coordinación con los Agentes del Ministerio Público y la policía.

Estrategias y líneas de acción

	Resumen de estrategias	Líneas de acción
1	Distribuir las funciones para la ejecución de los actos de investigación	3
2	Estandarizar los principales actos de investigación realizados por la policía	3

	Resumen de estrategias	Líneas de acción
3	Reorientar a la Policía Ministerial a funciones de investigación	4
4	Identificar prácticas burocráticas y desformalización de la investigación	3
5	Organizar las unidades de investigación conforme a un criterio tripartita	5
6	Fortalecer los servicios periciales y mejorar la coordinación con los agentes del Ministerio Público y las policías	2

Estrategia 1: Distribuir las funciones para la ejecución de los actos de investigación

La modificación al artículo 21 de la Constitución Federal planteó un gran desafío para las instituciones encargadas de la investigación del delito. Con la reforma de 2008 quedó establecido **que la investigación le corresponde al Ministerio Público y a las policías**, agregando que estas últimas actuarán bajo el mando y conducción del primero.

¿Qué quiere decir que la investigación de los delitos le corresponda tanto al Ministerio Público como a las policías? ¿Cómo el Ministerio Público ejerce “conducción y mando”? Considerando que los Agentes del Ministerio Público deben estar presentes durante las audiencias ¿qué tanto pueden participar en la materialización de los actos de investigación?

El citado artículo 21 se refiere a “las policías” ¿quiere decir esto que todas las corporaciones en el Estado (la Policía Ministerial, la Policía Estatal y las Policías Municipales) tienen la misma obligación de investigar los delitos? Si se quiere tener una investigación eficaz es menester responder estas interrogantes.

Esta estrategia busca dar certeza a todos los operadores sobre qué actos de investigación están reservados para los Agentes del Ministerio Público y cuáles para las corporaciones policiales, mediante acuerdos internos e interinstitucionales. Aunado a lo anterior, estos

acuerdos definirán cuáles actos de investigación serán desarrollados directamente por la Agencia Estatal de Investigaciones y el Instituto de Criminalística y Servicios Periciales y cuáles deberán estar a cargo de las policías estatales y municipales.

Para su ejecución se llevarán a cabo las siguientes líneas de acción:

1. Organizar conversatorios entre la Fiscalía General del Estado, la Secretaría de Seguridad Pública Estatal y las Secretarías de Seguridad Pública Municipales.
2. Revisar las buenas prácticas nacionales y de otros países, así como de los precedentes judiciales que se han pronunciado sobre este tema.
3. Elaborar un acuerdo en el que se establezca la distribución de funciones entre todas las corporaciones encargadas de la investigación del delito y suscripción del mismo, por todos los titulares de éstas.

Estrategia 2: Estandarizar los principales actos de investigación realizados por la policía

La estandarización en la prestación de cualquier servicio es una estrategia encaminada a mejorar la calidad de los mismos. Si bien es cierto que la investigación tiene características que hacen necesaria su flexibilidad y dinamismo, esto no es obstáculo para que se puedan estandarizar las características básicas que se deben cumplir en la materialización de los principales actos de investigación, mediante la elaboración de protocolos de actuación.

Estos protocolos tendrán un triple impacto. Primero garantizar la calidad en el desarrollo de los actos de investigación, la eficacia en sus resultados y el respeto a los derechos humanos.

En segundo término, dará certidumbre y facilitará la coordinación entre las policías y los Agentes del Ministerio Público, ya que con frecuencia uno de los principales impasses en la relación entre estos dos actores se da cuando los últimos juzgan que los actos de investigación desarrollados por los primeros, no cumplen con lo que se requiere para la

investigación y por otro lado los policías señalan la falta de homogeneidad en las instrucciones que dan los Agentes del Ministerio Público.

En tercer y último lugar, está lo relacionado con la capacitación. A través de la definición de estos protocolos se pueden identificar las capacidades que se deben desarrollar tanto por los policías, para la materialización de los actos de investigación, como de los Agentes del Ministerio Público en su función de conducción y mando.

Para su ejecución se llevarán a cabo las siguientes líneas de acción:

1. Definir un comité redactor de los protocolos en el que participen agentes del Ministerio Público, policías y peritos.
2. Socializar los protocolos con jueces estatales, jueces y magistrados federales, defensores, colegios de abogados y organizaciones de la sociedad civil.
3. Actualizar los programas de capacitación de los agentes del Ministerio Público y policías conforme a los protocolos de actuación.

Estrategia 3: Reorientar a la Policía Ministerial a funciones de investigación

No obstante, lo diverso que han sido los procesos de implementación de la reforma penal en el país se puede afirmar que todos tienen algo en común: las corporaciones policiales se han quedado rezagadas en los procesos de transformación institucional. En el sistema penal acusatorio se les dan más responsabilidades, pero no se ofrecen las condiciones adecuadas para el cumplimiento de sus nuevas obligaciones. De acuerdo a lo anterior, **un nuevo modelo de investigación exige una estrategia de empoderamiento de la Policía Ministerial en sus funciones de investigación.**

Utilizar un término como empoderamiento exige una aproximación holística, es por esta razón que este tema será abordado a través de los otros programas de este Plan Estratégico de Transición, así como por las otras políticas públicas que se diseñen con este fin. Este

mismo ejercicio lo deberán llevar a cabo las corporaciones policiales estatal y municipales, conforme al acuerdo señalado en la estrategia 1.

Para efectos de esta estrategia el empoderamiento de la Policía Ministerial tendría como objetivo garantizar que los agentes estén exclusivamente dedicados a funciones de investigación. Este nuevo enfoque necesariamente implicará modificaciones en su capacitación, organización jerárquica, horarios de trabajo, entre muchos otros aspectos.

Para su ejecución se llevarán a cabo las siguientes líneas de acción:

1. Realizar un diagnóstico de las principales funciones desarrolladas por la Policía Ministerial.
2. Definir, conforme a la estrategia número 1 de este programa, cuáles deben ser las actividades de investigación en las que debe concentrarse la Policía Ministerial.
3. Optimizar los turnos de trabajo con una orientación hacia el avance de las investigaciones.
4. Elaborar acuerdos que permitan una organización y distribución de tareas adecuadas para que la investigación se convierta en la única actividad desarrollada por la Policía Ministerial.

Estrategia 4: Identificar prácticas burocráticas y desformalización de la investigación

Al mismo tiempo que se debe trabajar en la estandarización de las actuaciones de investigación clave, **es necesario identificar las prácticas burocráticas al interior de la Fiscalía que no generan ningún valor y retrasan u obstaculizan el avance de los procesos.**

Esta estrategia **permitirá agilizar el desarrollo de la investigación**, reduciendo el tiempo de duración de las mismas y eliminando trámites que con frecuencia generan una carga adicional para las víctimas.

Para su ejecución se llevarán a cabo las siguientes líneas de acción:

1. Recopilar las malas prácticas y de formalidades innecesarias a través de un diagnóstico incluyente que recoja la opinión de usuarios, abogados y las organizaciones de la sociedad civil.
2. Identificar las causas que originaron las malas prácticas y el establecimiento de formulismos innecesarios.
3. Elaborar los planes de acción para erradicar las malas prácticas y las formalidades innecesarias.

Estrategia 5: Organizar las unidades de investigación conforme a un criterio tripartita

La eficacia de las investigaciones requiere personal capacitado, adecuadamente equipado y decididamente comprometido con el trabajo hacia el ciudadano. Sin embargo, esto no será suficiente si no se define una organización que permita ofrecer un servicio de investigación y persecución del delito de calidad.

La importancia de la organización de las Unidades de Investigación muchas veces es subvaluada. Con frecuencia las decisiones se toman conforme a modelos de organización del sistema tradicional, de acuerdo a la voluntad del mando en turno o criterios sobre simplificados que no permiten ver la complejidad de las problemáticas que enfrentan los operadores encargados de la investigación del delito.

Esta estrategia tiene como objetivo que **la definición de la organización de las Unidades de Investigación parta de un criterio tripartita: a) distribución regional; b) impacto de los delitos y grado de complejidad para su investigación; y c) tipo de solución óptima**

para los casos conforme a la política de persecución penal. Es importante resaltar que esta estrategia está directamente relacionada con la necesidad de contar con una Fiscalía que trabaje de forma estratégica y con enfoque a resultados.

Aunado a lo anterior, la estrategia que defina la organización debe coadyuvar a la continuidad de todo el proceso, es decir de la etapa de investigación hasta el juicio oral, y ofrecer los insumos adecuados para todos los tipos de audiencia que durante éste se desarrollan.

Para su ejecución se llevarán a cabo las siguientes líneas de acción:

1. Realizar estudio sobre buenas prácticas nacionales y de otros países sobre organización de las Unidades de Investigación.
2. Realizar análisis sobre la cantidad y tipo de operadores que están destinados exclusivamente a la investigación de los delitos.
3. Realizar diagnóstico regionalizado sobre la incidencia delictiva y correlacionado con la política de persecución penal de la Fiscalía.
4. Definir los mecanismos de comunicación y coordinación entre los agentes del Ministerio Público, policías y peritos.
5. Elaborar acuerdo en el que se establezca los tipos de Unidades de Investigación conforme a un criterio tripartita.

Estrategia 6: Fortalecer los servicios periciales y mejorar la coordinación con los agentes del Ministerio Público y las policías

Desde el inicio de la discusión sobre la reforma penal se hizo énfasis en que la prueba científica tendría un rol protagónico en el sistema acusatorio. En este sentido, sería imposible pensar en la consolidación del sistema acusatorio sin la participación de unos servicios periciales profesionales y dotados de todos los recursos para el desempeño de sus funciones. Sin embargo, con estas dos características no son suficientes; el desafío es aún mayor.

Es impostergable definir la participación y coordinación de los servicios periciales al interior de la Fiscalía. En esencia el reto es **garantizar que los servicios periciales realicen sus funciones de forma profesional y objetiva, realizando sus dictámenes conforme a criterios científico, y al mismo tiempo conseguir que integre un equipo con los agentes del Ministerio público y las policías.**

Para su ejecución se llevarán a cabo las siguientes líneas de acción:

1. Diagnosticar la carga de trabajo en el Instituto de Criminalística y Servicios Periciales y el impacto de sus dictámenes en los procesos penales.
2. Definir los mecanismos de comunicación y coordinación entre los Peritos, Agentes del Ministerio Público y las Policías, mediante criterios estandarizados.

03 Programa para el diseño de la nueva estructura orgánica

En la actualidad el sector público enfrenta el reto de la desburocratización de las entidades ya que el entorno al que éstas se enfrentan es cada vez más dinámico y el reclamo de la sociedad por un mejor y más cercano servicio es cada vez mayor.

Por ello, es importante considerar que **el flujo de información necesaria para la toma de decisiones debe ser más fluida e inmediata para dar respuesta a las necesidades y poder cumplir con las demandas de la sociedad en un entorno de innovación.**

La Fiscalía General de Justicia del Estado de Nuevo León presenta el reto de mejorar sus resultados mediante una adecuada y ágil resolución de los asuntos, además de mejorar su servicio y atención a los ciudadanos.

Actualmente la Fiscalía General de Justicia trabaja con una estructura orgánica temporal, misma que será analizada y mejorada a través de la implementación del Programa Estructura Orgánica dentro del *Plan Estratégico de Transición*.



Objetivo

Con la elaboración e implementación de este programa se tiene el objetivo de establecer la organización y división de las obligaciones y actividades que tiene dentro de su ámbito de competencia la Fiscalía y que a su vez esta forma de organización permita el logro de objetivos y la obtención de resultados. Además, que esta organización sea efectiva de manera que exista coherencia entre sus componentes.

Mediante una estructura organizacional bien definida se asignará las responsabilidades que reflejarán el funcionamiento que permitirá:

- La consecución de los objetivos de la Institución.
- Realizar las actividades de manera eficiente.
- Eliminar duplicidad de trabajo.
- Establecer canales de comunicación.

A continuación, se describen las estrategias y líneas de acción que se llevarán a cabo para el diseño y la implementación de la nueva estructura orgánica de la Fiscalía.

Estrategias y líneas de acción

	Resumen de estrategias	Líneas de acción
1	Realizar diagnóstico de las unidades administrativas	7
2	Definir la estructura orgánica conceptual	7
3	Realizar la distribución del trabajo	5
4	Realizar la descripción de los puestos de trabajo	3
5	Establecer un documento con la estructura orgánica	2
6	Implementar la nueva estructura orgánica definida	5

Estrategia 1: Realizar diagnóstico de las unidades administrativas

Como se ha definido un diagnóstico es un **análisis que permite evaluar la situación actual de una organización, para identificar posibles problemas y/o áreas potenciales** de una institución, orientado a alcanzar los objetivos y metas de la organización.

De esta manera, esta estrategia tiene como finalidad **realizar un diagnóstico de todas las unidades administrativas de la Institución** para detectar problemáticas y que a su vez sirva como base para la construcción de la nueva forma de organización.

Para su ejecución se llevarán a cabo las siguientes líneas de acción:

1. Elaborar un análisis de la cantidad de personal, tipo de puestos y sueldos de todas las unidades administrativas de la Institución.
2. Elaborar un estudio en campo respecto a las actividades que realizan las unidades administrativas y de sus manuales de operación.
3. Elaborar un estudio en campo y análisis respecto a las herramientas de trabajo con las que realizan las actividades las unidades administrativas.
4. Elaborar un diagnóstico normativo respecto a las obligaciones y competencias de la Institución.

5. Elaborar un análisis de las cargas laborales de las unidades administrativas.
6. Elaborar un análisis de la carga laboral institucional respecto a la incidencia delictiva y los procesos que con lleva la investigación incluido un análisis de cobertura y demanda territorial.
7. Emitir un informe respecto a los resultados del diagnóstico.

Estrategia 2: Definir la estructura orgánica conceptual

La estructura de una organización se refiere a la **forma elegida por una institución para gestionar sus actividades y sus recursos**, comúnmente se le conoce como estructura organizacional.

Por tanto, esta estrategia busca la configuración de la estructura de la Fiscalía General. Es a través de esta estrategia donde se definirá la estructura sobre la que se construirá la nueva organización con base en las metodologías existentes respecto a la forma de organización adecuada para operar la Fiscalía que permitirá conseguir el logro de los objetivos.

Para su ejecución se llevarán a cabo las siguientes líneas de acción:

1. Definir los componentes básicos en la institución.
2. Seleccionar el tipo de estructura.
3. Definir los procesos sustantivos y adjetivos de la institución.
4. Determinar los puntos de control y estandarización de los procesos.
5. Definir los criterios de agrupamiento de las unidades administrativas.
6. Determinar el grado de descentralización vertical y horizontal.
7. Determinar los niveles de coordinación y escalas de autoridad.

Estrategia 3: Realizar la distribución del trabajo

Una vez que se definió la estructura orgánica conceptual **es importante determinar con base en la definición de los procesos sustantivos de la Institución y las cargas de trabajo proyectadas, el trabajo que tendrá cada área**. Lo anterior permitirá realizar una adecuada distribución del trabajo en cada una de las áreas de la Fiscalía General y que sea posible lograr los objetivos de la institución.

Para su ejecución se llevarán a cabo las siguientes líneas de acción:

1. Determinar las actividades principales de cada proceso sustantivo.
2. Establecer las tareas específicas que corresponden a cada una de las actividades.
3. Realizar diseño de las áreas de trabajo o departamentos.
4. Establecer la volumetría de trabajo que tendrá cada unidad.
5. Realizar la distribución de trabajo.

Estrategia 4: Realizar la descripción de los puestos de trabajo

Las estrategias anteriores permiten definir las áreas de la organización, así como las cargas de trabajo, sin embargo, **es importante establecer y definir los puestos de trabajo que realizarán las funciones de cada una de las áreas definidas** como parte de la estructura organizacional.

En este sentido, esta estrategia tiene como objetivo analizar y definir las capacidades, conocimientos, competencias, funciones y especialización de los diferentes cargos dentro de la Institución.

Para su ejecución se llevarán a cabo las siguientes líneas de acción:

1. Determinar los tipos de puestos para llevar a cabo las tareas y actividades.

2. Determinar las capacidades, conocimientos y competencias de los tipos de puestos para poder cumplir con las tareas y actividades.
3. Realizar las cédulas de perfiles de puestos.

Estrategia 5: Establecer un documento con la estructura orgánica

Con la finalidad de formalizar y documentar el proceso de la creación de la nueva estructura orgánica de la institución, esta estrategia busca **realizar la conjunción de los documentos normativos que den vida a la nueva organización.**

Para su ejecución se llevarán a cabo las siguientes líneas de acción:

1. Alinear a los objetivos y estrategias de la Institución.
2. Emitir el Manual de Organización.

Estrategia 6: Implementar la nueva estructura orgánica definida

Una vez que la nueva estructura orgánica se encuentra definida y como parte del proyecto de Reglamento de la Fiscalía General, se pondrá en operación la estructura orgánica que permitirá el logro de los objetivos de la institución.

Para su ejecución se llevarán a cabo las siguientes líneas de acción:

1. Realizar informe respecto a la brecha de lo actual y lo definido.
2. Emitir el Reglamento de la Fiscalía.
3. Realizar los cambios administrativos y nombramientos para implementar la nueva estructura orgánica.
4. Capacitar y socializar a los operadores en la estructura orgánica definida mediante sus cédulas de puestos.
5. Realizar mediciones y visitas a campo periódicas de las cargas de trabajo, los procesos que realiza cada área.

04 Programa para el traspaso de personal en activo

Hoy en día, uno de los retos que debe afrontar con éxito la nueva operación de la Fiscalía General es la gestión del personal activo, logrando con esto, mejorar la impartición de justicia y enfrentar los desafíos actuales y futuros en materia de seguridad.

Por lo anterior, ante el establecimiento como nuevo organismo autónomo del Estado, dotado de personalidad jurídica y patrimonio propio, con autonomía financiera, presupuestal, técnica y de gestión para el cumplimiento de sus atribuciones, objetivos y fines, la Fiscalía General de Justicia del Estado de Nuevo León, en cumplimiento del quinto y séptimo transitorio de la Ley Orgánica de la Fiscalía General de Justicia del Estado de Nuevo León, trabaja en el desarrollo de estrategias orientadas al fortalecimiento del talento humano que actualmente desempeña sus funciones mediante la implementación del Programa para el Traspaso del Personal en Activo.



Objetivo

Con el fin de atender los cambios actuales laborales derivados de la operación de la Fiscalía General y de su nueva estructura orgánica, se establece el presente programa, en el cual se presentan las estrategias y líneas de acción que se desarrollarán para conducir el proceso general de traspaso de personal en activo de la extinta Procuraduría General de Justicia,

orientando con esto la preparación, competencia y capacidad del personal en el ejercicio de sus funciones.

Estrategias y Líneas de acción

	Resumen de estrategias	Líneas de acción
1	Evaluar competencias laborales	9
2	Actualizar la relación laboral	5
3	Conservar los derechos laborales y de agrupación en organizaciones burocráticas al servicio del Estado	4

Estrategia 1: Evaluar competencias laborales

La evaluación de competencias laborales forma parte de los procesos de gestión de personal, para el caso específico de la Fiscalía General la evaluación de competencias laborales **tiene como finalidad la gestión del desempeño del personal activo de la institución.**

En este sentido, el objetivo de esta estrategia es **determinar si el personal activo ejerce sus atribuciones con base en los principios y objetivos de la Fiscalía General.**

Para su ejecución se llevarán a cabo las siguientes líneas de acción:

1. Realizar entrevistas al personal con el objeto de identificar las responsabilidades adquiridas y actividades desarrolladas en el ejercicio de su función.
2. Relacionar y analizar las capacidades, conocimientos y competencias necesarias de los tipos de puesto establecidas en las cédulas de puesto, entre la información recopilada de las entrevistas al personal en activo.
3. Definir las técnicas e instrumentos de evaluación, así como los elementos metodológicos para su ejecución.

4. Diseñar, integrar e implementar el mecanismo de evaluación de competencias laborales como proceso de validación del desempeño del personal en activo.
5. Comunicar el proceso de evaluación de competencias laborales con el personal activo de la Fiscalía General.
6. Analizar los resultados de evaluación de competencias laborales.
7. Emitir el reconocimiento formal de las competencias demostradas y evaluadas.
8. Integrar los expedientes con los resultados de evaluación e integrar el portafolio de evidencias.
9. Definir e implementar el proceso de orientación del personal en activo en relación con el resultado de sus competencias.

Estrategia 2: Actualizar la relación laboral

Una vez que se han evaluado las competencias laborales del personal de la institución, el objetivo de este programa **es realizar el traspaso del personal en activo a la Fiscalía de la forma más eficiente, tanto para la organización como para el personal mismo.**

Esta estrategia tiene como **objetivo la actualización de la relación laboral, por ello se encargará de impulsar las acciones pertinentes para el traspaso del personal en activo**, así como promover el efectivo y pleno desarrollo profesional.

Para su ejecución se llevarán a cabo las siguientes líneas de acción:

1. Definir e implementar el proceso de vinculación y traspaso ordenado e integral del personal en activo que cumplió con las competencias requeridas para los puestos, asimismo, realizar su acomodo a la estructura orgánica y hacer los cambios correspondientes en sueldo y nombramiento del puesto; esto, en caso de que aplique.
2. Promover la responsabilidad, eficiencia y eficacia en el desempeño de las funciones.

3. Definir política salarial mediante el desarrollo de estudios y análisis salariales con el objeto de determinar la posición y la remuneración correspondientes a los diferentes cargos dentro de la institución.
4. Desarrollar un modelo de promoción, ascenso y permanencia del personal de la Fiscalía General conforme al servicio de carrera.
5. Definir plan de comunicación interna que elimine o mitigue la incertidumbre que afecte el clima laboral.

Estrategia 3: Conservar los derechos laborales y de agrupación en organizaciones burocráticas al servicio del Estado

El personal que haya estado adscrito a la Procuraduría General de Justicia del Estado que pase a formar parte de la Fiscalía General de Justicia del Estado de Nuevo León, de la Fiscalía Especializada en Combate a la Corrupción o de la Fiscalía Especializada en Delitos Electorales, **conservará los derechos que haya adquirido en virtud de su relación laboral con el Gobierno del Estado de Nuevo León**, con independencia de la denominación que corresponda a sus actividades, debiendo continuar en la función que desempeñaba y, en todo caso, quedarán sujetos de la evaluación que la Ley Orgánica de la Fiscalía General de Justicia establezca para tal efecto.

La Fiscalía General reconoce que la conservación de derechos laborales del personal en activo incluye la continuidad de su afiliación en las organizaciones burocráticas al servicio del Estado, en términos del artículo 42 de la Ley de Servicio Civil del Estado de Nuevo León, siempre y cuando ésta se haya realizado en su carácter de trabajador de la extinta Procuraduría General de Justicia y, por ende, del Gobierno del Estado.

No obstante, su afiliación a las organizaciones burocráticas al servicio del Estado, el personal que se encuentre en esa situación no queda eximido de sujetarse a los procesos de evaluación correspondientes; de negarse, serán separados del servicio público sin responsabilidad para la Fiscalía General, conforme a lo dispuesto por la fracción XIII del apartado B del artículo 123 de la Constitución Federal.

Para su ejecución se llevarán a cabo las siguientes líneas de acción:

1. Definir el personal que contaba con nombramiento antes de la fecha de entrada en vigor de la Ley Orgánica de la Fiscalía General de Justicia del Estado de Nuevo León, distinguiendo entre personal afiliado a una organización burocrática y los que no tengan afiliación.
2. Evaluar al personal e incorporar al Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General de Justicia del Estado de Nuevo León, a los que obtengan resultados suficientes en dicha evaluación.
3. Separar del servicio público, sin responsabilidad para la Fiscalía General de Justicia del Estado de Nuevo León, el personal que se haya negado a participar en los procesos de evaluación; no se haya incorporado al programa de regularización correspondiente, cuando hubiere obtenido resultados insuficientes en el primer o segundo proceso de evaluación; o haya obtenido resultados insuficientes en el tercer proceso de evaluación.
4. Valorar, de entre el personal que no haya alcanzado un resultado suficiente en la tercera oportunidad de examen de ingreso, la separación de su cargo o la posibilidad de ser reinscrito en tareas correspondientes a sus habilidades, o bien, incorporarlo a los programas de retiro que se autoricen.

05 Programa de regularización del personal en activo

Con el propósito de desarrollar y trabajar en las áreas de oportunidad que presentan los servidores públicos en sus competencias, **la Fiscalía General de Justicia del Estado de Nuevo León se enfocará en el recurso humano con la finalidad de favorecer el mejoramiento de las capacidades y aptitudes del personal que opera la Institución.**

La Ley Orgánica de la Fiscalía en el artículo séptimo transitorio, contempla que los servidores públicos que al momento del inicio de operación de la Fiscalía General de Justicia formen

parte de la Procuraduría General de Justicia deberán ser evaluados para ser incorporados al servicio profesional de carrera.

En caso de obtener resultados insuficientes en el primer o segundo proceso de evaluación podrán incorporarse al programa de regularización, para así, ser sujetos a una tercera evaluación donde en caso de no obtener de nuevo resultados suficientes podrá ser separado de su cargo o ser reinscrito en tareas correspondientes a sus habilidades o bien, incorporarse a los programas de retiro que se manejen.

Basado en el modelo de estructura orgánica propuesto y en la metodología para el traspaso del personal, se fortalecerá al recurso humano con la finalidad de mejorar su desempeño profesional en concordancia con los perfiles establecidos, de acuerdo a los conocimientos en investigación, servicio y enfoque en resultados.



Objetivo

Con la elaboración e implementación de este programa se tiene el objetivo de establecer las acciones de desarrollo y formación de los servidores públicos de la Fiscalía que obtuvieron un resultado insuficiente en la evaluación respecto a los perfiles, competencias y habilidades establecidas para la operación adecuada y eficiente del nuevo modelo de investigación y de estructura orgánica con enfoque a resultados.

A continuación, se describen las estrategias y líneas de acción que se llevarán a cabo para el diseño y la implementación de la regularización del personal de la Fiscalía.

Estrategias y Líneas de acción

	Resumen de estrategias	Líneas de acción
1	Definir el Programa de Regularización	4
2	Desarrollar los cursos y talleres para la capacitación y evaluación del personal	3
3	Definir el procedimiento para el retiro o readscripción del personal en activo	9

Estrategia 1: Definir el Programa de Regularización

Un programa de regularización tiene como finalidad **establecer las pautas a seguir para el personal que está en un proceso de este tipo**. Esta estrategia tiene como objetivo diseñar el contenido y estructura del programa para la regularización del personal en activo.

Para su ejecución se llevarán a cabo las siguientes líneas de acción:

1. Elaborar diagnóstico para la identificación de las principales áreas de oportunidad que presentan los servidores públicos en cuanto a su desarrollo y competencias.
2. Definir el esquema de evaluación por perfil de puesto.
3. Definir los contenidos teóricos y prácticos que tendrá el Programa de Regularización por cada tipo de perfil o especialidad.
4. Definir el personal docente que impartirá los contenidos del Programa.

Estrategia 2: Desarrollar los cursos y talleres para la capacitación y evaluación del personal

La implementación del Programa de Regularización será para los servidores públicos que hayan obtenido resultados insuficientes. **Dichos servidores públicos asistirán a las capacitaciones y talleres para reforzar y trabajar sobre las áreas de oportunidad detectadas en la primera o segunda evaluación.**

Para su ejecución se llevarán a cabo las siguientes líneas de acción:

1. Desarrollar las capacitaciones y talleres por tipo de perfil, puesto o especialidad.
2. Evaluar al personal de acuerdo al tipo de perfil, puesto o especialidad.
3. Emitir y difundir los resultados de las evaluaciones.

Estrategia 3: Definir el procedimiento para el retiro o readscripción del personal en activo

Los servidores públicos que resulten con calificaciones insuficientes deberán apegarse a lo mencionado en el artículo séptimo del transitorio de la Ley Orgánica de la Fiscalía, es decir **el servidor público podrá ser separado de su cargo o ser reinscrito en tareas correspondientes a sus habilidades o bien, incorporarse a los programas de retiro que se manejen.**

De esta manera, esta estrategia tiene como objetivo diseñar e implementar un programa de reinscripción o retiro para los servidores públicos que resulten con calificaciones insuficientes en su tercera evaluación.

Para su ejecución se llevarán a cabo las siguientes líneas de acción:

1. Diseñar un procedimiento de readscripción.

2. Hacer un análisis sobre las vacantes por tipo de perfil, puesto y especialidad.
3. Establecer los criterios del personal que será susceptible al programa de readscripción de acuerdo a las áreas de oportunidad detectadas en las diversas evaluaciones a las que haya sido sometido y a la necesidad y proyección de personal por perfil, puesto y especialidad.
4. Implementar el procedimiento de readscripción para aquellos servidores públicos que sean susceptibles.
5. Diseñar un procedimiento de retiro.
6. Hacer un análisis sobre los diversos esquemas de retiro.
7. Establecer los criterios del personal que será susceptible del procedimiento de retiro.
8. Presupuestar recursos para el procedimiento de retiro.
9. Implementar el procedimiento de retiro para aquellos servidores públicos que sean susceptibles.

06 Programa para el reclutamiento y selección de personal nuevo

Actualmente la importancia del capital humano y la necesidad de gestionarlo de manera adecuada para que la administración pública alcance sus objetivos, son incentivos para producir cambios y modernizar los sistemas de gestión de recursos humanos. En este sentido la forma en que se elige al personal es evidente, ya que las ventajas que esta otorga, permiten ubicar a el candidato adecuado en el puesto vacante, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos.

Es por esto que para alcanzar los objetivos que se definieron en la Fiscalía, esta debe contar con personal que tenga un perfil adecuado y para esto se requiere tener procesos de reclutamiento y selección adecuados al nuevo modelo de investigación que se implementará.



Objetivo

El tema de la profesionalización se ha convertido en años recientes en uno de los asuntos más importantes de la agenda político-administrativa, lo anterior deriva a que resulta necesario contar con servidores públicos profesionalizados dentro de la Fiscalía, ya que son ellos los que tienen la encomienda de garantizar a los ciudadanos una procuración de justicia pronta y expedita, con apego a los principios y valores que rigen su actuar; por esto es de suma importancia contar con un proceso de reclutamiento y selección adecuado y que cumpla dichas necesidades.

Por lo anterior, se describen a continuación las estrategias y líneas de acción que se llevarán a cabo para el reclutamiento y selección del personal nuevo, lo anterior en cumplimiento al quinto transitorio de la Ley Orgánica de la Fiscalía General de Justicia del Estado de Nuevo León.

Estrategias y líneas de acción

	Resumen de estrategias	Líneas de acción
1	Desarrollar el servicio profesional de carrera	6
2	Definir el método de reclutamiento	4
3	Definir el método de selección	4
4	Regular las relaciones laborales	2

Estrategia 1: Desarrollar el servicio profesional de carrera

El servicio profesional de carrera es un mecanismo utilizado en las organizaciones que tiene como propósito que atraer a los mejores candidatos (as) para desarrollar un puesto, sustentado en el acceso por mérito e igualdad de oportunidades, con imparcialidad y a través de evaluaciones objetivas y transparentes.

De esta manera, esta estrategia tiene por objetivo **definir un mecanismo que sea utilizado para garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso a la Fiscalía** con base en el mérito y con el fin de impulsar el desarrollo de la función pública para beneficio de la sociedad.

Para su ejecución se llevarán a cabo las siguientes líneas de acción:

1. Integrar un Comité que desarrolle el Servicio Profesional de Carrera.
2. Definir un modelo de gestión que establezca los procedimientos de reclutamiento, selección, ingreso, formación, certificación, permanencia, evaluación, promoción y reconocimiento; así como la separación o baja del servicio de los integrantes operativos y administrativos de la Fiscalía; en busca de garantizar el ingreso, desarrollo y permanencia de los servidores públicos.
3. Alinear el sistema del Servicio Profesional de Carrera con los objetivos de la Fiscalía General.
4. Diseñar y operar un mecanismo de vigilancia y en su caso, corrección y/o actualización de la operación del Servicio Profesional de Carrera.
5. Elaborar estudios de mejores prácticas en materia de recursos humanos, profesionalización y organización.
6. Definir y establecer un programa de capacitación para cada uno de los puestos operativos del Servicio Profesional de Carrera.

Estrategia 2: Definir el método de reclutamiento

El reclutamiento se refiere al **proceso de atracción de candidatos idóneos** para ocupar un puesto dentro de una organización.

Esta estrategia busca **definir un método de reclutamiento que consista en atraer aspirantes a ocupar un cargo en la Fiscalía con los perfiles y requisitos necesarios.**

Para su ejecución se llevarán a cabo las siguientes líneas de acción:

1. Definir e implementar métodos de reclutamiento interno y externo de personal, vinculando su operación con el modelo del Servicio Profesional de Carrera.
2. Realizar convocatorias públicas internas y externas en los distintos canales de comunicación.
3. Diseñar los mecanismos y herramientas de vinculación entre las cédulas de puesto definidas y el proceso de reclutamiento del personal a incorporarse a la Fiscalía General.
4. Desarrollar e implementar el proceso de retroalimentación y ajustes de los métodos de reclutamiento de personal.

Estrategia 3: Definir el método de selección

Además, de la definición del método del reclutamiento **es importante contar con un método que permita a la organización seleccionar al mejor candidato para ocupar un determinado puesto.**

Esta estrategia tiene como objetivo definir el método de selección, que consiste en garantizar el acceso de los candidatos que demuestren satisfacer los requisitos del cargo y ser los más

aptos para desempeñarlo. Para su ejecución se llevarán a cabo las siguientes líneas de acción:

1. Definir e implementar métodos y técnicas de selección de personal, vinculando su operación con el modelo del Servicio Profesional de Carrera.
2. Desarrollar e implementar el proceso de retroalimentación y ajustes de los métodos y técnicas de selección de personal.
3. Gestionar el talento humano mediante la definición de planes de capacitación; fortaleciendo la formación inicial y continua para el desarrollo de competencias de los aspirantes a agentes del ministerio público, agentes ministeriales y peritos.
4. Definir el modelo de evaluación del desempeño del personal como evaluación integral de resultados con el objeto de diseñar procesos de desarrollo.

Estrategia 4: Regular las relaciones laborales

La Ley del Servicio Civil del Estado de Nuevo León, en su artículo 5, señala que regirá las relaciones de los trabajadores de los Poderes del Estado y de sus municipios. Al ser un organismo constitucionalmente autónomo, la Fiscalía General no forma parte de los Poderes del Estado y sus municipios; ante ello, **deben establecerse los lineamientos sobre los cuales habrán de regirse las relaciones laborales con sus trabajadores.**

Para su ejecución se llevarán a cabo las siguientes líneas de acción:

1. Definir las reglas, generales y especiales, que regirán las relaciones laborales con sus trabajadores.
2. Garantizar la protección de los derechos de los trabajadores, así como vigilar el cumplimiento de las obligaciones que les asisten.

07 Programa para el traspaso de los recursos presupuestales y patrimoniales

En lo referente a la administración de los recursos económicos y materiales asignados para garantizar la operación y funcionamiento de la Fiscalía General de Justicia del Estado de Nuevo León, **se celebró un Convenio Marco de Colaboración y Gestión en Materia Administrativa con el Poder Ejecutivo en el mes de marzo de 2018**, con la finalidad de no interrumpir los diversos procesos administrativos que a la fecha han sido desarrollados y ejercidos por el Poder Ejecutivo del Estado, a través de la Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado y la Secretaría de Administración del Estado, que se ha ejecutado paulatinamente.

En este sentido, la Ley Orgánica de la Fiscalía General de Justicia del Estado de Nuevo León, en su artículo 8, establece que la Fiscalía General es **un organismo autónomo del Estado, dotada de personalidad jurídica y patrimonio propio, con autonomía financiera, presupuestal, técnica y de gestión para el cumplimiento de sus atribuciones**, objetivos y fines.

Además, que cuenta con capacidad para decidir sobre la ejecución de su presupuesto, determinar su organización interna y funcionamiento mediante el Reglamento Interno que emita. También se precisa que podrá definir y ejercer en forma autónoma sus partidas presupuestales conforme al presupuesto aprobado, que deberán ser suficientes para la atención de las funciones y adecuado cumplimiento de éstas conforme a lo establecido en esta Ley.

El presupuesto de la Fiscalía General no podrá reducirse en términos reales al aprobado en el ejercicio inmediato anterior, su ejecución seguirá los principios de transparencia y rendición de cuentas.

Aunado a lo anterior, el patrimonio de la Fiscalía General se integra por:

1. Los bienes muebles e inmuebles que estén asignados a la Institución del Ministerio Público del Estado de Nuevo León;
2. Los bienes muebles e inmuebles que adquiriera para el cumplimiento de su objeto, incluyendo los que el Estado haya destinado para tal fin o para su uso;
3. Los recursos que anualmente apruebe el Congreso del Estado, en la Ley de Egresos del Estado de Nuevo León para el año correspondiente o en el instrumento legislativo que para tal efecto expida, para el Instituto;
4. Los ingresos que reciba por cualquier otro concepto.



Las estrategias y líneas de acción que en este rubro se proponen tienen como propósito fundamental **garantizar esta continuidad en la función**, sin dejar de lado el fortalecimiento de los nuevos aspectos y cualidades con que ha sido dotada la Fiscalía General.

Estas líneas de acción son enfáticas en el manejo transparente de los recursos financieros y presupuestales y en la rendición de cuentas como nota constante en el actuar de la Fiscalía General.

Objetivo

El objeto del presente documento es establecer los procedimientos generales e instrucciones de trabajo que deriven para la debida gestión, recepción y administración de

los recursos asignados a la Fiscalía General de Justicia del Estado, tales como de gasto corriente y de inversión con fondos Estatales autorizados en la Ley de Egresos del Estado de Nuevo León para el ejercicio 2018, así como los recursos provenientes de fondos federales.

De igual forma, determinar con precisión los bienes muebles, inmuebles y demás recursos materiales, financieros y presupuestales, propiedad del Gobierno del Estado de Nuevo León y asignados para su uso a la Procuraduría General de Justicia del Estado, que pasarán a formar parte del patrimonio de la Fiscalía General de Justicia del Estado de Nuevo León.

En lo relativo a bienes en posesión o servicios contratados para los fines de la Procuraduría General de Justicia del Estado de Nuevo León, obtenidos por arrendamiento, comodato o cualquier otro contrato mediante el cual se haya transmitido la posesión o propalado dichos servicios, establecer cuáles continuarán siendo utilizados por la Fiscalía General de Justicia del Estado de Nuevo León.

Estrategias y líneas de acción

	Resumen de estrategias	Líneas de acción
1	Presupuestal	3
2	Patrimonial (bienes inmuebles y monumentos histórico)	5
3	Patrimonial (Bienes muebles: mobiliario, equipos generales, vehículos, equipo de cómputo, armas, equipos tácticos y otros)	6
4	Patrimonial (Activos intangibles)	4
5	Obligaciones en materia de administración	6
6	Ampliación presupuestal	6

Estrategia 1: Generar un análisis presupuestal

El **análisis detallado** en tiempo y forma de los datos provenientes de la Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado (SFTGE) relativos al **presupuesto autorizado de gasto corriente e inversión**.

Para su ejecución se llevarán a cabo las siguientes líneas de acción:

1. Analizar el gasto corriente por partida y por cuenta conforme a lo ejercido, comprometido y pendiente por ejercer.
2. Analizar los recursos ejercidos, comprometido y pendiente por ejercer referente al gasto corriente y a recursos destinados a inversión, provenientes de fondos estatales.
3. Analizar los recursos ejercidos, comprometido y pendiente por ejercer referente al gasto corriente y a recursos destinados a inversión, provenientes de fondos federales.

Estrategia 2: Generar un análisis y registro patrimonial de bienes inmuebles y monumentos histórico

El **análisis detallado** en tiempo y forma de los datos provenientes de la Secretaría de Administración, a través de la **Dirección de Patrimonio del Estado**.

Para su ejecución se llevarán a cabo las siguientes líneas de acción:

1. Analizar el listado de inmuebles en posesión de la Fiscalía emitido por la Dirección de Patrimonio del Estado.
2. Cotejar e inspeccionar físicamente los inmuebles precisados en el listado.
3. Registrar el patrimonio de los inmuebles que pasarán a propiedad de la Fiscalía General de Justicia del Estado.
4. Valuar y contratar pólizas de seguros de inmuebles.
5. Diagnosticar las condiciones actuales de los inmuebles en cuanto a su infraestructura e instalaciones.

Estrategia 3: Generar un análisis y registro patrimonial de bienes muebles como lo son el mobiliario, equipos generales, vehículos, equipo de cómputo, armas, equipos tácticos entre otros

El **análisis detallado** en tiempo y forma de los datos provenientes de la Secretaría de Administración, a través de la **Dirección de Patrimonio y de la Dirección de Informática del Estado**.

Para su ejecución se llevarán a cabo las siguientes líneas de acción:

1. Analizar el listado de bienes muebles en posesión de la Fiscalía.
2. Realizar las gestiones necesarias y de manera directa ante la Secretaría de la Defensa Nacional para el otorgamiento del registro y emisión de licencias de armas de fuego y control de explosivos.
3. Cotejar e inspeccionar físicamente de los muebles precisados en el listado.
4. Registrar e inventariar los muebles que pasarán a propiedad de la Fiscalía General de Justicia del Estado.
5. Valuar y contratar pólizas de seguros de muebles.
6. Diagnosticar las condiciones actuales de los muebles.

Estrategia 4: Generar un análisis y registro patrimonial de activos intangibles

El **análisis detallado** en tiempo y forma de los datos provenientes de la Secretaría de Administración, a través de la **Dirección de Patrimonio y de la Dirección de Informática del Estado**.

Para su ejecución se llevarán a cabo las siguientes líneas de acción:

1. Analizar el listado de los activos intangibles en posesión de la Fiscalía emitido por la Dirección de Patrimonio y la Dirección de Informática del Estado.
2. Cotejar los activos precisados en el listado.

3. Registrar los activos que pasarán a propiedad de la Fiscalía General de Justicia del Estado.
4. Diagnosticar las condiciones actuales de activos intangibles en cuanto a su funcionamiento y uso.

Estrategia 5: Establecer los mecanismos para cumplir con las obligaciones en materia de administración

El **análisis detallado** en tiempo y forma de los datos provenientes de la Secretaría de Administración **relativos a obligaciones contractuales**, así como la implementación de diversas acciones para la correcta operación de acuerdo al marco jurídico vigente.

Para su ejecución se llevarán a cabo las siguientes líneas de acción:

1. Crear el Comité para el Control de las Adquisiciones, Servicios y Obras.
2. Dar cumplimiento de las obligaciones de la Ley de Contabilidad Gubernamental.
3. Analizar las obligaciones contraídas con motivo de contrataciones de arrendamientos de bienes muebles e inmuebles, abastecimientos, obra pública y demás servicios indispensables para la operación.
4. Analizar y determinar la elaboración de convenios modificatorios de los contratos vigentes para no interrumpir la continuidad de los servicios, abastecimientos y obra pública, ahora administrados por la Fiscalía General.
5. Analizar la información relativa a la administración del personal que integra la Fiscalía General de Justicia del Estado, y cumplimiento de obligaciones en el ámbito laboral.
6. Elaborar un convenio con la institución de seguridad social.

Estrategia 6: Ampliar el presupuesto

Derivado de este *Plan Estratégico de Transición*, **se determinó el alcance de necesidades y oportunidades de mejora requeridas en la estructura organizacional de la Fiscalía General** y de igual manera, en lo referente a la infraestructura general de la cual dispone para dar frente a la implementación del nuevo modelo de administración. Lo anterior, concluye en la necesidad de una ampliación presupuestal al presupuesto de egresos del 2018 de la Fiscalía General.

Para su ejecución se llevarán a cabo las siguientes líneas de acción:

1. Ampliar y fortalecer las estructuras organizacionales requeridas para la correcta y debida operación de la Fiscalía General, contempladas en la implementación de este *Plan Estratégico de Transición*.
2. Implementar las acciones administrativas y presupuestales necesarias para la regularización de plantillas de personal, creación de puestos y ajuste salarial de acuerdo a nuevos tabuladores de sueldos integrados, contemplados en la implementación de este *Plan Estratégico de Transición*.
3. Capacitar y especializar al personal involucrado en el alcance del modelo de administración contemplado en este *Plan Estratégico de Transición*.
4. Explorar nuevos esquemas y mecanismos en cuanto a las prestaciones de seguridad social.
5. Aumentar y mejorar las condiciones generales de infraestructura, equipamiento y tecnología de la información.
6. Contratar Servicios Profesionales tales como: consultorías, auditorías, ingenierías de procesos y de cualquier otra índole, necesarios para la implementación y seguimiento oportuno de este *Plan Estratégico de Transición*.