

Plan Estratégico Institucional *2024 -2031*



PROPÓSITO

**Buscar justicia y combatir la
impunidad frente al fenómeno criminal**



Tabla de contenidos

01. Objetivos y marco conceptual	1
02. Desafíos institucionales	3
Enfoque de la gestión estratégica	5
Protección de víctimas y testigos	5
Integración al sistema interinstitucional de la persecución penal	6
03. Definiciones Estratégicas	8
Declaración de propósito	9
Declaración de visión	11
04. Estrategia Ministerio Público	12
Objetivos Estratégicos	13
Inteligencia para investigar	14
Fuerza para perseguir	16
Determinación para proteger	18
Cuidado de los equipos	20
Indicadores Estratégicos	23



01 **Objetivos y** marco conceptual



El presente documento es el Plan Estratégico Institucional, donde los objetivos específicos del documento se sintetizan de la siguiente manera:

Generar un marco de orientación estratégica a partir de una interpretación robustecida de las principales declaraciones institucionales, a saber: Misión; Visión; Propósito; que permita visualizar un panorama de cambio y un sello para esta administración, más allá del texto dado por la normativa fundante de la institución.

Proponer un renovado Plan Estratégico Institucional, con lineamientos estratégicos claros y comprensibles por diversas audiencias, que se materialicen en **focos de trabajo, objetivos e iniciativas que den cuenta de un ejercicio efectivo de priorización.**

En atención a la expectativa depositada en presente proceso, se han adaptado las siguientes precisiones conceptuales¹:

Propósito: Da cuenta de la razón fundamental de la existencia de la organización. Por tanto, ha de centrarse en resaltar la contribución única que brinda el Ministerio Público a la sociedad en su conjunto;

Misión: Ha de ser una declaración concisa que también versa sobre la razón de ser de la institucional, pero ha de centrarse ahora en el rol público, o bien, la prestación de servicios que ofrece a sus destinatarios inmediatos;

Visión: Es una declaración que refiere al cómo la institución desea ser reconocida. Es decir, instala una imagen objetivo de largo plazo.



¹ Adaptado por CliO Consulting, en base a Kaplan, R & Norton, D. "The execution premium", Harvard Business School, 2008.



02 **Desafíos** institucionales



Tomando en consideración los principales hallazgos de la etapa de diagnóstico es posible conceptualizar 8 desafíos que conllevan oportunidades estratégicas, y 4 desafíos que importan amenazas relevantes, siendo función de la estructuración de ejes estratégicos, en mayor o menor medida, hacerse cargo de cada elemento. El cuadro de desafíos, se puede exponer según sigue:



A partir de este análisis se identificaron 4 ámbitos que representan desafíos para la Fiscalía: **(1) Enfoque de la Gestión Estratégica, (2) Protección de víctimas y testigos, (3) Integración al sistema interinstitucional de la persecución penal y (4) Adopción de capacidades institucionales internas y tecnologías.** Estos surgen desde aquellos aspectos considerados clave del funcionamiento de la institución y que abarcan en gran medida el corazón de lo que el Ministerio Público está mandatado a hacer. Para lo anterior, se

utilizó la herramienta llamada “Panorama de Cambio”, que permite establecer un destino, un estado ideal o deseado al 2031, a partir de una situación inicial derivada del diagnóstico que levanta una necesidad de cambio en cada uno de los ámbitos establecidos.

Antecedentes y justificación de la transición propuesta

De 2015 a 2023 Chile pasó de ocupar el puesto 54° en efectividad de la investigación al puesto 100°, siendo la tercera peor calificación respecto a países con similar nivel de ingresos (World Justice Project, 2023). Este deterioro se produce incluso aun cuando el Plan Estratégico Institucional de 2016 – 2022 definió como eje central la eficacia de la persecución penal. Lo anterior advierte, al menos, la necesidad de modificar el enfoque de la persecución penal para que ésta cumpla tanto su objetivo de eficacia como el de eficiencia que debiese tener (Prosecutorial Performance Indicators).

En ese sentido, el llamado del Fiscal Nacional desde que asumió fue el de orientar la acción de persecución penal del Ministerio Público en función de definiciones propias de la persecución penal estratégica. Al respecto, la literatura reconoce que la persecución penal estratégica puede ser también un camino a la eficacia de la persecución penal pero que requiere planificación, comprensión del fenómeno delictual, racionalidad en la acción penal y permanente evaluación (Terroba, 2020). La literatura indica que la persecución penal requiere una orientación estratégica, incluyendo la priorización de esfuerzos y el análisis criminal (Warshawer, 2020). La mirada interna coincide en la necesidad de fortalecer las habilidades de dirección y gestión de fiscales en las investigaciones penales para alcanzar este alineamiento.

ENFOQUE DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

Desde

Fiscalía orientada solo a la eficacia de la persecución penal

Hacia

Ministerio Público con una gestión basada en la **inteligencia de la persecución penal** en función de priorización y despliegue de capacidades avanzadas de investigación del delito como fenómeno

Antecedentes y justificación de la transición propuesta

Según datos de la División de Atención a Víctimas y Testigos, durante 2023 se entregaron más de 10,8 millones de atenciones y 128.602 medidas de protección y apoyo. Esto sobre la base de 1.382.961 víctimas, de las cuales 129.140 fueron derivadas a atención especializada². Por otro lado, si bien hay información sobre la entrega de las medidas de protección no existen datos disponibles para determinar si estas fueron de utilidad para quienes las recibieron.

La institución se presenta enfocada principalmente en la experiencia y satisfacción del usuario. La pregunta clave es cómo atender las numerosas solicitudes recibidas, segmentando por delito o fenómeno criminal del que se trata y abordando adecuadamente diferentes grupos vulnerados (mujeres, personas de la diversidad sexual, personas con discapacidad, adultos mayores, niños y jóvenes, entre otros), considerando sus necesidades y características.

Bajo este contexto, en la Cuenta Pública³, el Fiscal Nacional establece como prioridad para su mandato la protección de víctimas y testigos. De esta misma forma, un estudio realizado⁴, sugiere que se requiere un nuevo enfoque de protección orientado a acercar y visibilizar la justicia para los usuarios/as, esto también para mejorar la legitimidad de la institución.

² Cuenta Pública. 2024

³ Cuenta Pública, 2023.

⁴ Paz Ciudadana, 2023.

Además, un informe sobre estándares internacionales², destaca la importancia de contar con una entidad específica para evaluar los riesgos de seguridad que enfrentan los fiscales y sus familias. Este organismo debería proporcionar información, capacitación y asesoramiento en seguridad personal. Actualmente, la Fiscalía ha implementado una entidad similar para cumplir con el propósito de proteger y resguardar la integridad de fiscales a cargo de las diferentes investigaciones. Dentro de las sugerencias del documento internacional se encuentran la asignación de escoltas y transporte seguro, reubicación y cambio de identidad, así como mantener en confidencialidad los detalles de programas de protección.

PROTECCIÓN DE VÍCTIMAS Y TESTIGOS

Desde

Una Fiscalía que protege a Víctimas y Testigos, pero enfocada en la experiencia y el trato a usuarios/as

Hacia

Una Fiscalía centrada en la **protección de Víctimas y Testigos**

Antecedentes y justificación de la transición propuesta

En un entorno en constante evolución, el Ministerio Público necesita imperativamente colaborar y coordinar con otros actores en la lucha contra el crimen. Esta situación resalta la importancia de **fortalecer la integración, tanto a nivel nacional como internacional.**

Tras la implementación de la Política Internacional de Cooperación Penal, se ha observado un alza del 240% en las solicitudes de evidencia

digital provenientes del extranjero durante el año 2020 (Cuenta Pública, 2022). Este incremento evidencia la creciente importancia de la interacción entre las instituciones internacionales.

Las declaraciones del Fiscal Nacional en 2023 destacan la necesidad de fortalecer la cooperación interinstitucional para combatir el crimen. Las buenas prácticas de análisis criminal subrayan la importancia de una política integradora entre instituciones (Tudela, 2014). La Fiscalía de Chile, activa en la Asociación Iberoamericana de Ministerios Públicos, está comprometida con la cooperación internacional en justicia penal. Es vital mejorar la cooperación interinstitucional y la Fiscalía debe liderar la coordinación para enfrentar la lucha contra el crimen.

INTEGRACIÓN AL SISTEMA INTERINSTITUCIONAL DE LA PERSECUCIÓN PENAL

Desde

Ministerio Público que se propone ser un actor de importancia en el marco del Sistema Judicial

Hacia

Una entidad relevante que incide en la **gestión pública desde el liderazgo, estadística y conocimiento** en temas penales

Antecedentes y justificación de la transición propuesta

INTERPOL menciona la urgencia para los organismos de seguridad pública en comprender las nuevas formas de delincuencia derivadas de las tecnologías emergentes. Además, existen buenas prácticas y proyectos exitosos para mejorar la eficiencia en la persecución penal, como Fiscal Heredia, capacitacio-

² FJEDD, DPLF, CEJA, 2017

nes en extracción de datos y la participación activa en la AIAMP, la gestión del BUD y diversos convenios con otras instituciones como el Servicio de Impuestos Internos (SII) y la Comisión para el Mercado Financiero (CMF). Todos estos proyectos confirman la importancia de fortalecer el quehacer de la Fiscalía con capacidades tecnológicas.

Algunas de éstas incluyen contar con herramientas tecnológicas para el análisis, desarrollar las capacidades y competencias del personal, implementar una política integradora entre diferentes instituciones involucradas y asegurar la disponibilidad de suficientes antecedentes o datos de calidad y cantidad, provenientes de las policías, Fiscalías y otros organismos. Cabe mencionar **que no solo es necesario contar con la tecnología adecuada, sino también el nivel de conocimiento y aprendizaje de la organización para manejarla eficazmente.**

Un gran avance en esta materia fue la exitosa incorporación a la orgánica institucional del Ministerio Público de la Unidad de Apoyo a la Investigación Financiera Patrimonial (INFIPAT), que ha sido clave para el fortalecimiento de la persecución penal, brindando apoyo en materias técnicas no jurídicas de la investigación de patrimonio (financiero, contable, tributario, entre otros) en casos de alta complejidad, de interés público y relevantes para la institución.

ADOPCIÓN DE CAPACIDADES INSTITUCIONALES INTERNAS Y TECNOLÓGICAS

Desde

Fiscalía que posee dificultades en la gestión y aplicación de tecnología que se traduce en baja eficiencia operacional

Hacia

Ser referente a nivel nacional en la creación de valor gracias a la **gestión en base a datos, alta eficiencia operacional y optimización de costos**



03 Definiciones estratégicas



Declaración de propósito



Buscar justicia y combatir la impunidad frente al fenómeno criminal

A continuación, se expone la justificación tras la elección de las ideas fuerza contenidas en la declaración:

- La **“búsqueda de justicia”** aclara que el fin último del Ministerio Público es resolver el curso de acción más adecuado conforme a derecho, en términos técnicos; y, en caso de judicialización, entregar a los Tribunales una propuesta de solución al conflicto penal, adecuada a los hechos y suficientemente fundada;
- Respeto al **“fenómeno”**, para referir a la criminalidad, busca recoger el cambio que ha tenido la delincuencia desde la perspectiva de su mayor organización. Esta idea ha querido enunciar que la comprensión del delito, en una forma más compleja, supone observar con mayor agudeza y recursos de análisis de datos, los patrones de carácter social y cultural que influyen en la realidad criminal. De esta forma, se visibiliza, por ejemplo, la urgencia del crimen organizado, como también el fortalecimiento en el abordaje de otros fenómenos criminales (por ejemplo, la violencia de género). En síntesis, el término **“fenómeno delictual”** remite a la idea del delito como un objeto de estudio cada vez más complejo, lo cual justificará, por ejemplo, su abordaje con nuevas tecnologías y equipos multidisciplinarios;
- Se ha querido introducir como elemento central la idea de **“impunidad”** explicitando el que posiblemente sea el efecto más importante que tiene el ejercicio del rol público institucional. En el marco del diagnóstico se han señalado **“el miedo”**, **“la violencia”** y otros conceptos que estresan al sistema de justicia. Probablemente, la **“sensación de impunidad”** es aquella en la que **esta institución puede incidir** de manera más directa, y es, por tanto, una causa sensible que podría servir para reconocer un **elemento de diferenciación** con otros actores relevantes.



Liderar la investigación y persecución del delito, para proponer la mejor solución al conflicto penal, **protegiendo la integridad de víctimas, testigos y equipos institucionales**

Para establecer una declaración simple y única que alinee los criterios de acción del Ministerio Público con todos sus funcionarios/as, se resumen a continuación consideraciones obtenidas tras los procesos de reflexión interna:

- Reemplazar el término de **“dirigir”** pues, si bien se enfoca en coordinar los procesos de investigación y persecución de los delitos, se propone en este Plan adoptar un rol proactivo⁶ de responsabilidad en la articulación interinstitucional y la obtención de resultados concretos, en el marco de un rol protagonista;
- Valorar el término **“proponer salidas al conflicto penal”** pues propone una mirada no restringida a la condena sancionatoria como factor de éxito, y permite por tanto alternativas que puedan resolver razonablemente el conflicto penal;
- Fortalecer el término **“proteger a las víctimas y testigos”** de delitos, pues la institución debe enfocarse en brindar a las personas seguridad y acompañamiento efectivo durante el proceso. Parte de este fortalecimiento supone continuar un trabajo de concientización del lugar que ocupan en tanto sujetos de derecho, pero también en lo relativo a la naturaleza diversa de las necesidades que pueden requerir. Por tanto, se recomienda atender a la **integridad**⁷ de las Víctimas y Testigos a nivel de la definición estratégica.

⁶ Esto se alinea con la referencia vista en “Desafíos del Ministerio Público en el período 2023-2031” de Paz Ciudadana; 2022, en tanto observa la recomendación de “Instalar un liderazgo en el Ministerio Público que permita una mayor incidencia en el espacio público-político, evidenciando los problemas que tiene la investigación penal”.

⁷ Se entenderá que este concepto es velar por la integridad de una persona que ha sido víctima de un delito implica asegurar el respeto y protección de sus derechos, su bienestar físico, emocional y psicológico. Esto puede incluir varias acciones y medidas: (1) Seguridad Física, (2) Orientación de los aspectos legales del proceso penal asociado a su causa, (3) Confidencialidad y Respeto, y (4) Acompañamiento. En resumen, velar por la integridad de una persona víctima de un delito significa adoptar un enfoque integral y humano para asegurar que la víctima reciba el apoyo y la protección necesarios para su recuperación y bienestar general.

Declaración de visión

En particular, la declaración de visión del Ministerio Público debe ser coherente con las expectativas de los usuarios/as y partes relacionadas. El concepto de Visión es una expresión del estado futuro que se desea alcanzar. Es una declaración que define las aspiraciones de mediano y largo plazo, de forma realista y de acuerdo a las condiciones y características presentes en la institución.

En particular, la declaración de visión del Ministerio Público debe ser coherente con las expectativas de los usuarios/as y partes interesadas, estableciendo objetivos y metas que fortalezcan las capacidades internas de la institución y la preparen para enfrentar exitosamente cualquier desafío. Es

necesario adoptar una visión que esté en línea con las circunstancias actuales y con las necesidades de transformación de la institución.

Desde esta perspectiva, la innovación -como eje transversal de cambio- resultará fundamental para impulsar este proceso transformador que permitirá abordar los desafíos y oportunidades que hoy se nos plantean.

Para dar cumplimiento a lo anterior y con el objetivo de establecer los lineamientos de la visión que dé a conocer las metas de transformación de la Fiscalía en el desarrollo de su rol como entidad pública vinculada a la persecución penal, son las ideas fuerza a considerar en la visión, las siguientes:



1. INTELIGENCIA Para **investigar** el fenómeno delictual
Desplegar capacidades avanzadas nivel tecnológico y humano



2. FUERZA Para **perseguir** la criminalidad
Aplicar de forma implacable estándares de persecución penal



3. DETERMINACIÓN Para **proteger** a víctimas y testigos
Instaurar un nuevo trato en la relación y protección de víctimas y testigos



4. CUIDADO de los equipos institucionales
Potenciar el rol institucional a través del cuidado y seguridad de los equipos



04 Estrategia del Ministerio Público



Con el fin de responder a la nueva Visión de la institución y abordar dichos desafíos, se establecen **cuatro ejes principales y objetivos estratégicos** para la estrategia institucional:

Buscar justicia y combatir la impunidad



Objetivos Estratégicos

Para profundizar en la Estrategia, se describe en detalle cada Objetivo Estratégico (OE) para definir su alcance, características y revisar las hipótesis planteadas en relación a los ámbitos prioritarios a partir del vínculo causa – efecto.



Inteligencia para investigar Fortalecer la investigación a nivel tecnológico y humano

Mejorar la investigación de las causas en sus distintos niveles de complejidad y volumen es esencial para el desarrollo de la labor institucional. La búsqueda de este objetivo pretende dotar a la Fiscalía de la capacidad para gestionar más casos, especialmente los comunes, y mejorar la investigación de los más complejos.

En cuanto a **capacidades avanzadas de investigación** se relaciona directamente con la implementación del **modelo supraterritorial, tanto desde una perspectiva metodológica como orgánica**.⁸ Propone avanzar en el estudio, diseño e implementación de herramientas digitales especializadas en análisis criminal y gestión de la información. Estas herramientas agilizarán la investigación y permitirán un manejo más eficiente de los datos y las evidencias.

Fortalecer la investigación en casos de alta complejidad implica un cambio significativo en la persecución de delitos, así como modificaciones estructurales, de procesos y culturales dentro del Ministerio Público. Este objetivo busca desarrollar y adaptar la estructura actual en diversos ámbitos de la institución, potenciando una persecución criminal eficaz y adecuada al nuevo contexto nacional.

Respecto a robustecer las **capacidades humanas**, reconoce como crucial el **fortalecimiento**,

creación, capacitación y especialización de los equipos de investigación en áreas clave. Esto incluye formación específica en temas que trascienden el derecho penal, como la investigación patrimonial, el cibercrimen y el conocimiento sobre la perspectiva de género. También se promoverá la colaboración e intercambio de conocimientos entre los equipos de trabajo para optimizar los recursos y resultados.

En el espíritu de este objetivo se encuentra la idea de enfrentar al mismo tiempo, importantes volúmenes de causas y fenómenos delictuales más complejos, con traducción a resultados que reflejen consistentemente mayor “inteligencia” en la investigación, aun cuando eso suponga no sólo abordar capacidades propias, sino también fortalecer el trabajo interinstitucional, buscando resultados tangibles como la disminución de los imputados desconocidos, implementando mejores prácticas, tecnología avanzada y capacitación continua de los equipos de la Fiscalía.

Por último, es necesario adaptar los procesos y procedimientos internos de la Fiscalía para garantizar una gestión eficaz de los casos. Esto incluye la asignación de recursos, la coordinación entre las unidades especializadas y fiscalías regionales, y la gestión de la información disponible.

⁸ Es relevante destacar que, a fin de asegurar que esta nueva repartición se avoque al conocimiento de estos ilícitos, se expresó en el nuevo artículo 86 bis de la Constitución Política de la República que esta nueva fiscalía tendrá por objeto única y exclusivamente la investigación y persecución de delitos particularmente complejos, respecto de los cuales concurran las siguientes circunstancias: (i) que se trate de ilícitos en los que existan antecedentes de la intervención de asociaciones delictivas o criminales; y (ii) que los hechos requieran una investigación dirigida supraterritorial o transnacionalmente. Así, también, su diseño permite dotar al Ministerio Público de una herramienta especializada y sin limitación territorial, para enfrentar de manera eficiente y permanente aquellos ilícitos cuyas características suponen una dificultad para el modelo regionalizado del ente.

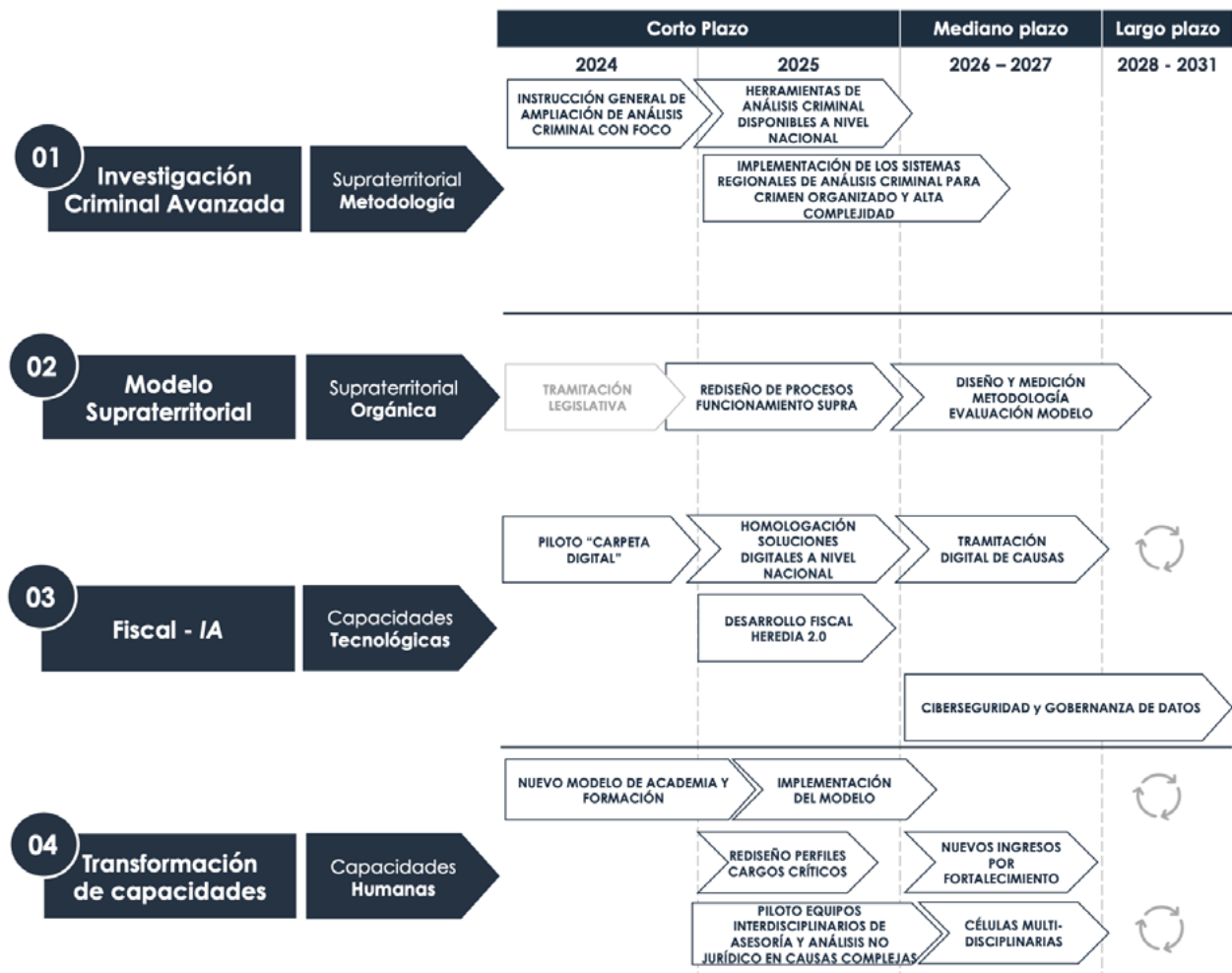
⁹ Esto se alinea con la referencia vista en “Desafíos del Ministerio Público en el período 2023-2031” de Paz Ciudadana; 2022, en tanto observa conclusiones tales como: “la complejidad de las investigaciones penales económicas, que requiere de mucha expertise y dedicación para interiorizarse en la mecánica interna de un mercado o empresa, impone un enorme desafío que requiere profundizar en su especialización”.

¹⁰ Así, éste objetivo presenta una sinergia positiva con la iniciativa 6 de la “agenda de colaboración”. Se reconoce, sin embargo dentro del eje “inteligencia” dado que el modelo supraterritorial pretende enfatizar un trabajo especializado que no tiene límite regional, lo cual supone estrategias de investigación de alcance nacional y una robustecida coordinación operativa (interna y con otras instituciones como policías y el poder judicial).

¹¹ Vinculado con la nota anterior “castillo, Tapia y Urzúa”; 2011, reconocen que las policías “no están institucionalmente organizadas para trabajar con imputados desconocidos”. Siendo esto evidencia de faltas en lo que se pretende instalar como inteligencia en la investigación, constituyendo por tanto un desafío de primer orden.

HOJA DE RUTA EJE 1

Ilustración 3: Hitos meta eje INTELIGENCIA





Fuerza para perseguir

Aplicar de forma implacable los estándares de persecución penal

La capacidad persecutora del Ministerio Público es esencial, y el presente Plan comprende la relevancia de **perseguir el delito enérgicamente**. Para lograrlo, se plantea la implementación de medidas concretas. De esta manera, se propone proporcionar a la Fiscalía una nueva herramienta destinada a la priorización de delitos, lo que permitirá un enfoque más estratégico y eficiente en la asignación de recursos y la atención de casos según su gravedad y repercusión en la comunidad. Se busca, en suma, caminar hacia el desarrollo de **capacidades de persecución que puedan ser consideradas como implacables** y fortalecer el tratamiento de todos los delitos, tanto priorizados como no priorizados, con el fin de garantizar una respuesta integral y equitativa ante la criminalidad en todas sus manifestaciones.

Una persecución penal de alto estándar exige una vinculación estrecha y una articulación efectiva con diversos organismos e instituciones, a nivel nacional e internacional, que permita fortalecer las investigaciones potenciando las capacidades humanas, tecnológicas y operativas de la institución. En esta línea, desarrollar una agenda de colaboración constituye un factor estratégico para perseguir la criminalidad con fuerza.

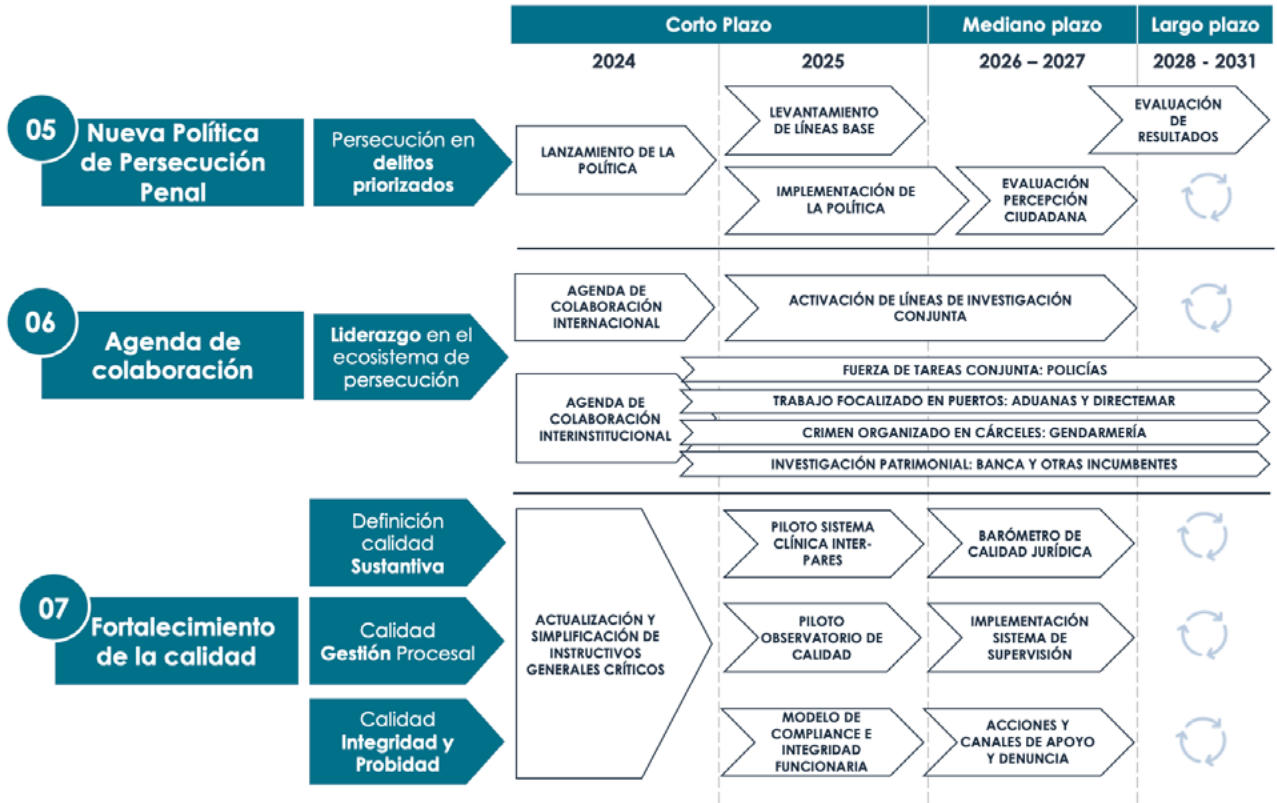
En esta línea, la lucha contra el crimen organizado y delitos transfronterizos requiere, para su efectividad, del fortalecimiento de la cooperación internacional a través de una agenda que consolide vínculos con otros países y organismos multilaterales y facilite la acción conjunta frente a fenómenos delictuales comunes. Adicionalmente, la complejidad de la criminalidad actual demanda la incorporación de más

información a la investigación y de una coordinación que permita un actuar oportuno y eficaz que fortalezca la persecución penal. Para esto, a nivel nacional, la colaboración con las policías, organismos públicos, asociaciones gremiales e instituciones privadas constituye un eje estratégico en la persecución penal.

De la misma forma, transcurridos 25 años desde la puesta en marcha de la Reforma Procesal Penal se hace imperativo que el Ministerio Público cuente con un sistema robusto para asegurar la calidad, consistencia y oportunidad en la persecución penal, buscando generar un mayor nivel de transparencia y eficiencia en la gestión, y agregar valor a través de la mejora continua del proceso de persecución penal. Por tanto, es necesario que el Ministerio Público avance en un modelo para asegurar la prestación de un servicio con estándares de calidad y consistencia en las investigaciones, que cumpla cada fiscal del país en la persecución penal de los delitos. Avances como el nuevo Sistema de Supervisión de la Persecución Penal (proyecto de Ley Boletín N°16374-07, que modifica diversos cuerpos legales en materia de fortalecimiento del Ministerio Público), o la mejora continua sobre las instrucciones generales del Fiscal Nacional, son temas que avanzan en este sentido.

HOJA DE RUTA EJE 2

Ilustración 4: Hitos-meta Eje FUERZA





Determinación para proteger Instaurar un nuevo trato en la relación y protección de víctimas y testigos

Establecer un nuevo enfoque en la relación y protección de víctimas y testigos es esencial para garantizar un sistema de justicia más cercano a las personas. Esta iniciativa supone hacer una clara **distinción entre quienes son “usuarios/as”, a quienes se les brinda “atención” y quienes son “Víctimas y Testigos”, respecto a quienes existe un especial mandato de protección.** Asimismo, se debe considerar que la normativa vigente contempla obligaciones de protección reforzada para ciertas víctimas, por ejemplo, las víctimas de trata de personas, delitos sexuales y violencia de género.

En la comprensión de este eje, las víctimas y testigos requieren ser reconocidos como sujetos de derecho y recibir máxima prioridad no solo en la protección en sí, sino también en los servicios que reciben por parte de la Fiscalía, debiendo otorgarse mediante un trato respetuoso y deferente que ofrezca claridad respecto a las formas de comunicarse, a la contactabilidad proactiva que se les ha de deber y la definición clara de los medios existentes para ello, facilitando de esta manera su participación en el proceso penal, y el ejercicio de los derechos y facultades que la ley les otorga.

Siguiendo la misma línea del enfoque de derechos, este eje y sus iniciativas no sólo buscan proteger a este grupo de personas, sino que también se espera desarrollar herramientas que permita mejorar la estimación del riesgo al que se encuentran expuestos en las diferentes etapas del proceso penal. Todo lo anterior para cumplir con el mandato constitucional de protección que se le otorgó al Ministerio Público. De la misma forma, para conducir al Ministerio Público

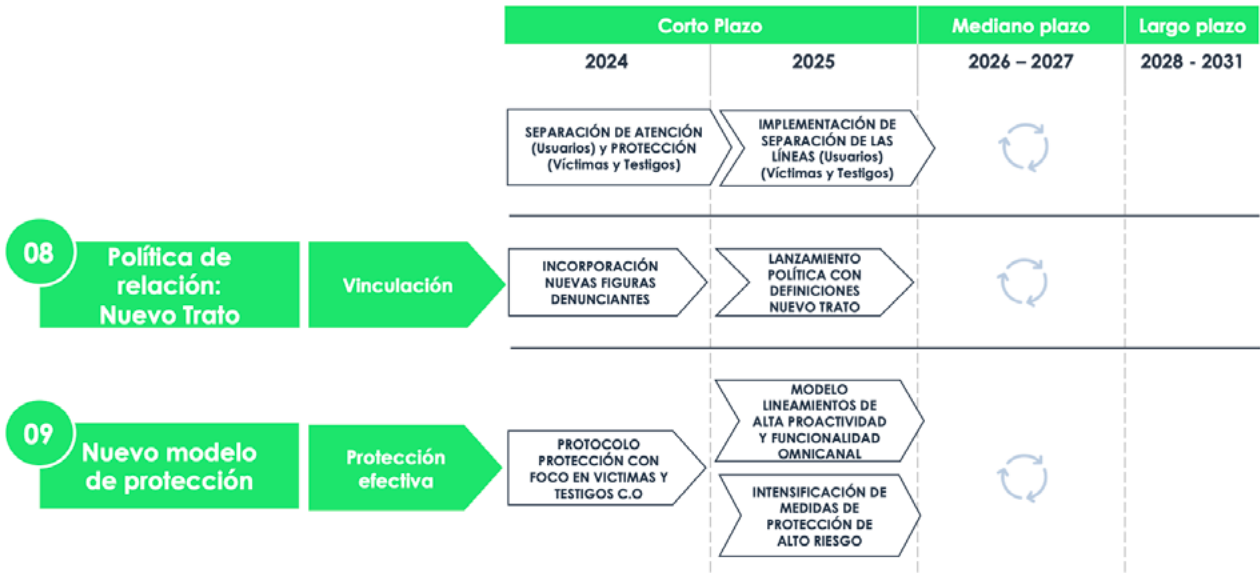
hacia un servicio de excelencia, se debe implementar un sistema cuyos componentes y su desempeño permitan a la institución definir y alcanzar altos estándares de protección y atención de víctimas y testigos. Un ejemplo de esto es la implementación del Sistema de Calidad de Servicio y Experiencia Usaria del Ministerio Público, que busca ser una expresión de este “Nuevo Trato”, donde Víctimas y Testigos estén al centro, promoviendo que los servicios y prestaciones que la Fiscalía otorgue a estos grupos para la materialización de sus derechos alcancen altos estándares en términos de oportunidad, resolutivez y accesibilidad, prestando un servicio de calidad, que genere una experiencia satisfactoria en las personas que recurren a nuestra institución.

Proteger con determinación nos desafía a desarrollar un nuevo modelo de protección de víctimas y testigos con componentes, procesos y servicios capaces de hacer frente a los riesgos e impactos que generan los fenómenos delictuales como la violencia de género, trata de personas, la violencia sexual digital y el crimen organizado. En el marco del Nuevo Trato con víctimas y testigos, este modelo debe asegurar la oportunidad, pertinencia y efectividad de las medidas de protección de todos a quienes nuestra institución tiene el deber de proteger.

Las iniciativas presentadas a continuación son parte fundamental del nuevo modelo relacional que se impulsará en esta planificación estratégica para desarrollar un nuevo trato con las personas, que incluye cualquier punto de contacto que tengan víctimas, testigos y cualquier incumbente de la institución.

HOJA DE RUTA EJE 3

Ilustración 5: Hitos-meta Eje DETERMINACIÓN





Cuidado de los equipos

Potenciar el rol institucional a través del cuidado y seguridad de los equipos institucionales

Potenciar el rol institucional a través del cuidado y seguridad de los equipos es una necesidad imperante en el actual escenario de criminalidad. Para poder desempeñar sus funciones diarias sin interrupciones ni limitaciones impuestas por la complejidad, sensibilidad o amenazas externas derivadas de los delitos, los equipos de la fiscalía deben contar con las medidas adecuadas para velar por su seguridad y bienestar.

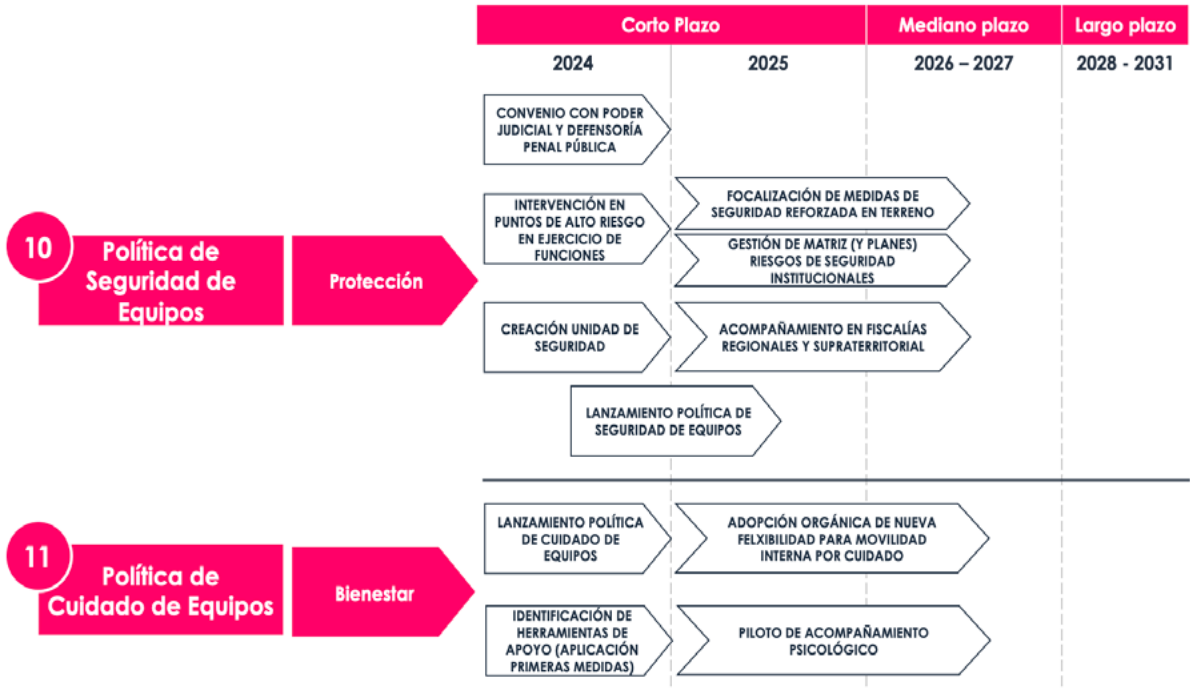
Este objetivo se centra en **revitalizar el compromiso de los equipos institucionales con la importante función pública que desempeñan**, abordando aquellos aspectos que pudiesen estar obstaculizando su labor, promoviendo un entorno de trabajo seguro y protegido. Dada la naturaleza del rol del Ministerio Público, es fundamental garantizar la seguridad y el cuidado de los equipos, ya que pueden enfrentarse a amenazas, tanto físicas como emocionales por parte de ciertos delitos y grupos delictivos. Adicionalmente, muchas de las labores que los equipos realizan implican estar expuestos a un alto desgaste emocional, carga laboral y agotamiento profesional, de los cuales esta iniciativa busca hacerse cargo.

Para lograr este propósito, es esencial implementar medidas de seguridad efectivas, y promover una cultura organizacional que fomente el apoyo mutuo y la solidaridad entre los miembros del equipo (donde se deben considerar variables como el género, la inclusión laboral, etc.). Además, se debe potenciar apoyo psicológico y emocional para ayudar a los/as miembros de los equipos institucionales a hacer frente al estrés y la presión inherentes a su trabajo.



HOJA DE RUTA EJE 4

Ilustración 6: Hitos-meta Eje CUIDADO



A continuación, se presenta una tabla resumen que contempla las once iniciativas a ejecutar para el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos dados en los Ejes de Inteligencia, Fuerza, Determinación y Cuidado. La tabla presenta todos estos elementos agrupados por Eje:

Tabla 2: Indicadores de Gestión e Iniciativas Estratégicas por Eje

EJE	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA ESTRATÉGICA (Nombre)
INTELIGENCIA	Fortalecer la investigación a nivel tecnológico y humano	1. Investigación criminal avanzada (Modelo supra territorial metodológico) 2. Modelo Supraterritorial (Supraterritorial orgánico) 3. Fiscal – IA (Capacidades tecnológicas) 4. Transformación de capacidades (Capacidades humanas)
FUERZA	Ser implacables en la aplicación de estándares de persecución	5. Nueva Política de Persecución Penal (Persecución de delitos priorizados) 6. Agenda de colaboración (Liderazgo en ecosistema de persecución) 7. Fortalecimiento de la calidad (Calidad sustantiva) (Calidad gestión procesal) (Calidad en la integridad)
DETERMINACIÓN	Instaurar un nuevo trato en la relación y protección de víctimas y testigos	8. Política de relación: Nuevo Trato (Vinculación) 9. Nuevo modelo de protección a Víctimas y Testigos (Protección efectiva)
CUIDADO	Potenciar el rol institucional a través del cuidado y seguridad de los equipos	10. Política de Seguridad de los Equipos (Protección efectiva) 11. Política de Cuidado de los Equipos (Bienestar)

Indicadores Estratégicos

A continuación, se presentan los indicadores estratégicos que guiarán el cumplimiento de los Objetivos propuestos. Es decir, se estará cumpliendo el objetivo sí y solo sí, el indicador reacciona de acuerdo al comportamiento esperado.

Tabla 3: Indicadores Estratégicos del PEI 2024-2031

	i Qué esperar	ii Qué mirar	iii Miden la capacidad de...
01. INTELIGENCIA para investigar	Implementación de tecnologías y formación interdisciplinaria	▲ Imputados conocidos ▲ Imputados formalizados	»  Conocer a quienes delinquen
02. FUERZA para perseguir	Estandarización del funcionamiento a nivel nacional	▼ Casos con Archivo provisional ▲ Sentencias condenatorias en ordinario, abreviado o simplificado	»  Lograr condenas como respuesta al conflicto
03. DETERMINACIÓN para proteger	Mayor personalización en la atención y protección de víctimas y testigos	▲ Víctimas atendidas por contacto de la Fiscalía ▲ Satisfacción neta de víctimas	»  Atender mejor las necesidades particulares
04. CUIDADO de Equipos	Mitigación y prevención de riesgos propios de la labor institucional	▲ Indicador respecto a seguridad de equipos institucionales ▲ Indicador respecto a cuidado de equipos	»  Mantener seguros a los equipos

