



**PLAN ESTRATÉGICO
MINISTERIO PÚBLICO**

2016 – 2022

Segunda edición

PLAN ESTRATÉGICO MINISTERIO PÚBLICO

2016 – 2022

/Contenidos

 .Palabras del Fiscal Nacional	4
 .Introducción	5
 .Actualización del Plan Estratégico	6
 .Antecedentes metodológicos	6
 .Plan Estratégico 2016 – 2022	17
 .Misión y visión institucional	19
 .Actores claves y usuarios	21
 .Principios y valores institucionales	22
 .Áreas y objetivos estratégicos	24
 .Sistema de control de gestión del Ministerio Público	40
 .Palabras Directora Ejecutiva Nacional	45

/PALABRAS DEL FISCAL NACIONAL

Es un orgullo presentarles el renovado “Plan Estratégico 2016 – 2022 de la Fiscalía de Chile”, a dos años de haber lanzado y puesto en ejercicio la versión original. En este periodo llevamos adelante una carta de navegación que nos ha permitido acercarnos más a nuestros usuarios, relevar a las personas como eje central de nuestra gestión, mejorar nuestra persecución penal y fortalecer el posicionamiento del Ministerio Público. Sin embargo, como todo plan maestro, el nuestro también es perfectible y para mejorarlo hicimos un nuevo ejercicio participativo, que nos permitió recoger los aportes de todas las regiones y de todos los estamentos que componen nuestra institución.

Lejos de considerar que el eje central de nuestro deber ser -esto es la persecución penal de los delitos teniendo siempre en nuestro centro los intereses de las víctimas y de la sociedad- está garantizado y que no requiere ajustes, el Ministerio Público entiende que la respuesta que una sociedad organizada debe entregar al delito nace de la colaboración, del debate abierto, del perfeccionamiento del marco legal y sus procedimientos y, ante todo, de la plena disposición a corregir aquello que es perfectible. Y ese es el trabajo interno que llevamos adelante durante 2018.

Este Plan Estratégico de la Fiscalía de Chile guarda en su seno el ideal de perfeccionamiento y mejora continua. En este plan renovado hemos considerado esencial reforzar la calidad de la investigación penal y alcanzar mejores vías para integrar a víctimas y testigos, de modo de elevar las tasas de éxito de condenas que sean pertinentes y apropiadas para cada delito, junto con relevar a las personas que componen nuestros equipos de trabajo como el eje central de gestión y, con ello, redundar en el fortalecimiento de la reputación del Ministerio Público.

Estamos ciertos de que esta mirada renovada, a la que hemos llegado en forma conjunta, constituye un aporte y resguardo de nuestros valores y principios de objetividad, vocación de servicio público, probidad, respeto y compromiso sobre los que se levanta nuestra misión institucional.



JORGE ABBOTT CHARME

/INTRODUCCIÓN

Después de un año y medio de la puesta en marcha del Plan Estratégico 2016-2022, se realizó una actualización del documento de gestión, más clara y simple para que todos quienes formamos parte de la institución podamos sumarnos a este gran desafío.

Para llegar a la meta que se propone el Ministerio Público hacia el 2022, hubo que hacer una revisión al trabajo que se estaba realizando hasta ese momento. De esta manera, las distintas instancias de gobernanza del Plan -Comités Operativo, Ejecutivo y Estratégico- señalaron que era necesario reducir y simplificar el documento de gestión para mejorar su despliegue operativo.

Fue así como se mantuvieron las cuatro áreas estratégicas, los objetivos aumentaron de seis a ocho, se integran las líneas de acción con las iniciativas, pasando éstas de 28 a 19. Más adelante explicaremos en detalle los cambios.

Cabe recordar que para la construcción del Plan Estratégico se desarrolló un diagnóstico de carácter participativo, que se elaboró a partir de la revisión de información estadística, conclusiones obtenidas de las visitas a fiscalías regionales, de la realización de siete focus groups con funcionarios y fiscales, de entrevistas con actores internos y externos, jornadas de trabajo, además de la aplicación de una encuesta web en la que participaron más del 90% de los funcionarios y fiscales a nivel nacional.

El diagnóstico identificó, por ejemplo, la necesidad de avanzar hacia una persecución penal eficaz, de posicionar a la Fiscalía ante la ciudadanía y ante el sistema penal como un actor clave que debe estar presente en la discusión de la política pública en esta materia. Para todos esos propósitos era necesario ajustar los procesos internos de gestión con el objetivo de cumplir con los desafíos que nos estamos planteando.

A continuación se presenta el Plan Estratégico del Ministerio Público 2016-2022 actualizado, con el que se busca convertir a la Fiscalía en una institución confiable, eficaz y que instala en el centro de su operación a víctimas y testigos. Para ello debemos demostrar a la ciudadanía quiénes somos: fiscales y funcionarios con vocación de servicio público, con altos estándares de probidad, de excelencia profesional, cercanos y respetuosos con todos los usuarios.

/ACTUALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

La revisión de la estrategia es un proceso continuo donde permanentemente se están evaluando las etapas y avances para llegar a las metas que se propone la institución a mediano plazo. Basado en este principio fundamental de la planificación estratégica, el Ministerio Público decidió actualizar su instrumento de gestión.

Después de un año de ejecutado el Plan, el Comité Operativo de octubre de 2017 analizó los avances de cada una de las 28 iniciativas. En esa instancia se determinó que existía una duplicidad de proyectos que apuntaban hacia el mismo objetivo. Por esta razón, se propuso disminuir las iniciativas y vincular más la estrategia con la operación.

Estas conclusiones fueron compartidas por el Comité Estratégico realizado en noviembre de 2017 en donde se reafirmó la idea de realizar cambios que apuntaran a la simplificación para mejorar y optimizar el despliegue operativo del instrumento de gestión.

Uno de los cambios importantes que tuvo el Plan fue la integración de las líneas de acción con las iniciativas para simplificar y clarificar el funcionamiento del PEI.

En términos generales se mantienen las cuatro áreas estratégicas, los objetivos aumentaron de seis a ocho, se integran las líneas de acción con las iniciativas, las que a su vez se redujeron a 19.

Figura N° 1: Cuadro comparativo PEI

ANTES	AHORA
4 áreas estratégicas	4 áreas estratégicas
6 objetivos	8 objetivos
14 líneas de acción	19 iniciativas
28 iniciativas	

Fuente: Elaboración propia

En los objetivos estratégicos se agrega al área 1 de “Eficacia en la persecución penal”: “Incorporar a las víctimas y testigos como sujetos de derecho en el rol de actores claves en la persecución penal”.

En el área 3 “Rol como representantes de la sociedad en la persecución penal” se divide el objetivo en dos para medirlos de mejor forma:

- **“Ser reconocidos como representantes de la sociedad en el ejercicio de la acción penal”**
- **“Constituirnos en referentes técnicos de para la definición e implementación de políticas del ámbito penal”.**

Las iniciativas, en tanto, se reducen de 28 a 19. Siete de ellas se mantienen, entre las que destacan, la Política de Persecución Penal y el Sistema de Análisis Criminal y Focos Investigativos (SACFI).

Cuatro iniciativas egresan del PEI, debido a que una vez cumplida su relevancia estratégica y su puesta en marcha, pasan a formar parte de la operación de la Fiscalía. Una de ellas es la Carta de Derechos de Víctimas y Testigos, traducida al inglés, francés, creolé y a lenguas originarias.

Ocho iniciativas fueron redefinidas a fin de aunar esfuerzos para optimizar sus resultados. Un ejemplo de ello es el “Modelo de gestión de personas con foco en su calidad de vida y la vocación de servicio público”, que se construyó a partir de tres iniciativas que antes estaban separadas y que referían a la gestión de personas, la calidad de vida y el desarrollo organizacional.

Así también se incorporaron cuatro nuevas iniciativas, estas son:

- 1. Entrevista videograbada**
- 2. El modelo de Administración y Tramitación de Causas**
- 3. Gestión de la Innovación**
- 4. La perspectiva de género**

En el siguiente cuadro se presenta el estado de las iniciativas planteadas y su definición de dentro del PEI:

N°	Área: EFICACIA EN LA PERSECUCIÓN PENAL	ESTADO
1	Generar mecanismos de monitoreo y seguimiento de modelos de contacto y atención a usuarios	Redefinida
<p>La División de Víctimas y Testigos de la Fiscalía Nacional propuso ampliar el concepto de esta iniciativa a Diseñar, implementar, y evaluar un sistema de contactabilidad con nuestros usuarios a nivel nacional, especialmente con víctimas. Con ello se suma a la iniciativa de Elaborar un protocolo de contactabilidad a nivel nacional.</p>		
2	Definir una Política Nacional de Persecución Penal	Vigente
3	Instalar y consolidar el Sistema de Análisis Criminal y Focos Investigativos	Vigente
4	Desarrollar proyectos informáticos en áreas estratégicas	Redefinida
<p>Esta iniciativa es de apoyo a la gestión del Ministerio Público, por lo que se traslada al área de posicionamiento institucional y se fusiona con la iniciativa de Generar y reforzar convenios para un acceso rápido a la información.</p>		
5	Generar y reforzar convenios para un acceso rápido a la información	Redefinida
<p>Debido al estado de avance de este proyecto, se observó que debe formar parte de la iniciativa Desarrollar proyectos informáticos en áreas estratégicas, al igual que el proyecto anterior.</p>		
6	Establecer un plan de interacción efectiva con policías y organismos auxiliares.	Redefinida
<p>Esta iniciativa se redefine manteniendo las actividades establecidas en el programa de trabajo e incorporando las actividades de la iniciativa Fortalecer la participación del Ministerio Público en las comisiones e instancias formales de la organización estatal a nivel nacional, regional y comunal.</p>		
7	Implementar y mantener agendas de coordinación con actores del sistema penal y otros sujetos procesales	Redefinida
<p>Se fusiona con el proyecto de Elaborar e implementar un plan de acción con actores relevantes de la sociedad civil organizada, además cambia de área debido a que su desarrollo responde más al área de posicionamiento institucional que al área de Eficacia en la persecución penal.</p>		

N°	Área Estratégica: RELACIÓN Y ATENCIÓN A NUESTROS USUARIOS	ESTADO
8	Fortalecer la difusión de la carta de derechos y deberes para los usuarios	Egresada
<p>Esta iniciativa egresa del Plan, debido a que se han cumplido las acciones programadas para fortalecer la difusión de la carta de derechos. Esto no quiere decir que no se va a seguir realizando, sino que pasa a ser parte de las funciones operativas habituales de la institución.</p>		
9	Mejora continua de los protocolos de atención de usuarios	Egresada
<p>Esta iniciativa se considera egresada, debido a que su programa de trabajo corresponde a mejoras que están a nivel de la operación y no requieren una importancia estratégica.</p>		
10	Elaborar protocolo integral de contactabilidad a nivel nacional	Redefinida
<p>Se traslada a la iniciativa de Diseñar, implementar y evaluar un sistema de contactabilidad con nuestros usuarios a nivel nacional, especialmente con víctimas, debido a que tiene objetivos directamente relacionados con la persecución penal.</p>		
11	Mejora continua del Sistema de Información y Atención a Usuarios SIAU	Vigente
12	Fortalecer los modelos de atención considerando el tipo de usuario	Redefinida
<p>Se redefine e incorpora a la iniciativa de Fortalecimiento, diseño e implementación de nuevos modelos de atención, intervenciones o servicios enfocados en víctimas y testigos, lo que apunta directamente al objetivo de otorgar un servicio de calidad a nuestros usuarios para dar cumplimiento a la misión institucional con énfasis en las víctimas y testigos.</p>		
13	Utilizar nuevas tecnologías de contacto y comunicación	Egresada
<p>Se egresa debido a que su programa de trabajo corresponde a actividades que son parte de la operación de la Institución.</p>		
14	Integrar en los sistemas de acompañamiento y protección de víctimas y testigos a los demás prestadores públicos	Redefinida
<p>Se egresa debido a que su programa de trabajo corresponde a actividades que son parte de la operación de la Institución.</p>		

N°	Área Estratégica: ROL COMO REPRESENTANTES DE LA SOCIEDAD EN LA PERSECUCIÓN PENAL	ESTADO
15	Generar e implementar una Política Comunicacional del Ministerio Público	Vigente
16	Elaborar e implementar un plan de acción con actores relevantes de la sociedad civil organizada	Redefinida
Esta iniciativa se redefine y se fusiona con la de Implementar y mantener agendas de coordinación con actores del sistema penal y otros sujetos procesales.		
17	Desarrollar un plan de acción que incluya una coordinación permanente en la asistencia técnica con organismos internacionales y gubernamentales	Vigente
18	Constituir un área permanente de seguimiento legislativo en materias propias del Ministerio Público	Egresada
Esta iniciativa egresa, debido a que las actividades que están descritas en los procesos de trabajo se han incorporado como acciones permanentes por la División de Estudios.		
19	Fortalecer la participación del Ministerio Público en las comisiones e instancias formales de la organización estatal a nivel nacional, regional y comunal	Redefinida
Esta iniciativa se redefine y se traslada de área, las actividades establecidas en el programa de trabajo se incorporan a la iniciativa de Establecer un plan de interacción efectiva con policías y organismos auxiliares, para aportar directamente en la eficacia en la persecución penal.		

N°	Área Estratégica: GESTIÓN INTERNA COMO APOYO A LA PERSECUCIÓN PENAL	ESTADO
20	Diseñar e implementar un sistema de gestión estratégica que incorpore la gestión por procesos como eje de apoyo a la persecución penal	Redefinida
21	Desarrollar un sistema de benchmark institucional desde una mirada regional	Redefinida
Ambas iniciativas 20 y 21 son fusionadas, respetando sus programas de trabajo, y dan origen a la iniciativa de Trabajo colaborativo y transferencias de experiencias de gestión regional.		
22	Actualizar y asegurar en forma permanente la inversión e integración de la plataforma tecnológica, otorgando facilidad de acceso móvil a fiscales, funcionarios y usuarios	Redefinida
Este proyecto se integra a la iniciativa Gestionar la innovación en el Ministerio Público con foco en la Persecución Penal y la Atención a Víctimas y Testigos.		
23	Implementar los mecanismos y niveles de seguridad adecuados para las funciones que se desempeñan al interior de la institución	Redefinida
Esta iniciativa se reformula y se fusiona con el proyecto de Gestionar la innovación en el Ministerio Público con foco en la Persecución Penal y la Atención a Víctimas y Testigos.		
24	Mantener en el tiempo la cartera de proyectos que permita anualmente avanzar en inmuebles de carácter definitivo, diseñados especialmente para nuestro funcionamiento y que incorpore en su diseño los modelos de gestión vigentes, contando así con infraestructura acorde a nuestras necesidades	Vigente
25	Desarrollar e implementar el modelo de gestión de personas, focalizado en los objetivos y valores institucionales, incorporando la competencia y vocación de servicio públicos	Redefinida
Se redefine con el objetivo de optimizar y consolidar los esfuerzos en un solo plan de trabajo de RRHH, por esta razón que se fusiona con las iniciativas Desarrollar una Política de Calidad de Vida y Autocuidado para fiscales y funcionarios y Formular e implementar un plan de desarrollo organizacional e Incentivos al retiro.		

N°	Área Estratégica: GESTIÓN INTERNA COMO APOYO A LA PERSECUCIÓN PENAL	ESTADO
26	Desarrollar una Política de Calidad de Vida y Autocuidado para fiscales y funcionarios	Redefinida
<p>Se redefine iniciativa y se fusiona con los proyectos Desarrollar e implementar el modelo de gestión de personas, focalizado en los objetivos y valores institucionales, incorporando la competencia y vocación de servicio público y Formular e implementar un plan de desarrollo organizacional e incentivos al retiro con el objetivo de optimizar y consolidar los esfuerzos en un solo plan.</p>		
27	Formular e implementar un plan de desarrollo organizacional e incentivos al retiro	Redefinida
<p>La redefinición de esta iniciativa consiste en fusionar los tres proyectos: Desarrollar e implementar el modelo de gestión de personas, focalizado en los objetivos y valores institucionales, incorporando la competencia y vocación de servicio público y Desarrollar una Política de Calidad de Vida y Autocuidado para fiscales y funcionarios con el objetivo de optimizar y consolidar los esfuerzos en un solo plan.</p>		
28	Desarrollar e implementar la Academia del Ministerio Público	Vigente

/ ANTECEDENTES METODOLÓGICOS

La formulación del Plan Estratégico se estructuró en tres etapas. En la primera se desarrolló un diagnóstico que permitió comprender la situación actual de la institución. En la segunda etapa se formuló la estrategia institucional que consolida todos aquellos elementos identificados en la etapa anterior a través de áreas, objetivos y planes de acción. Y durante la tercera etapa se revisó el trabajo realizado para afinar los objetivos hacia el 2022.

Para realizar el diagnóstico se dispuso como primer insumo el **Plan Estratégico 2009-2015**¹, además de información relevante que permitió analizar el contexto y la situación de la institución. Entre ellas se destaca la normativa legal, indicadores de gestión de fiscalías regionales entre los años 2009-2015, boletines estadísticos, Compromisos de Gestión Institucional en igual periodo y sus respectivos informes de evaluación, Plan Institucional Anual (PIA), entre otros.

Asimismo, se realizaron diversas actividades de recolección de información a actores internos del Ministerio Público como entrevistas, reuniones grupales en la fiscalía nacional y fiscalías regionales, donde participaron gerentes, jefes de división, fiscales y funcionarios y sus respectivas asociaciones.

Del mismo modo se entrevistaron a actores externos al Ministerio Público, donde se realizaron más de 19 entrevistas a representantes de organismos con los cuales la institución se relaciona, como el Presidente de la Corte Suprema, Director General de la Policía de Investigaciones, representante del General Director de Carabineros, entre otros.

Del mismo modo se desarrollaron encuentros con víctimas y testigos de diversas fiscalías, desde donde se pudo identificar su percepción sobre la gestión institucional y el servicio que presta el Ministerio Público.

A lo anterior se sumó la aplicación de una encuesta web interna con alcance nacional, la que marcó un hito institucional al contar con más del 90% de participación, a través de la recepción de 3.640 encuestas contestadas por funcionarios y fiscales a lo largo de Chile.

Esta información permitió analizar aspectos del desempeño organizacional, desde donde surgieron diversos temas que son relevantes para optimizar la gestión de la institución, los cuales nacen de la sistematización de los resultados obtenidos del diagnóstico a través del establecimiento de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) y de los desafíos que los mismos funcionarios en las diversas instancias identificaron como prioritarios.

1. Informe de Evaluación del Plan Estratégico del Ministerio Público periodo 2009 – 2015, Elaborado por Cliodinámica Consulting, Septiembre 2015.

Las conclusiones del diagnóstico plantearon importantes cambios que son agrupadas de acuerdo a las siguientes ideas fuerza:

1. Fomentar la presencia del Ministerio Público en el debate de la política pública respecto de la persecución penal.
2. El Ministerio Público debe desarrollar la persecución penal en búsqueda del esclarecimiento de las causas y no sólo en la tramitación de éstas.
3. La institución, debe lograr dar respuesta a las nuevas realidades delictuales que se presentan.
4. La Fiscalía debe fomentar el contacto con las víctimas y testigos, debido a que la participación de ellas en las diligencias de investigación y en los juicios, garantizan un mayor éxito del proceso penal.
5. La Fiscalía debe gestionar el recurso humano institucional, para lo cual debe considerar que el compromiso de los funcionarios se fortalecerá en la medida que se solucionen brechas en torno al clima laboral y el desarrollo de una política de recursos humanos.
6. El Ministerio Público debe propender a la integración de la infraestructura tecnológica existente, de manera que contribuya en mayor medida al quehacer institucional y al ejercicio de la acción penal.
7. Desarrollar una estrategia comunicacional institucional, tanto a nivel interno como externo, que logre posicionar al Ministerio Público.
8. La Fiscalía debe implementar estrategias de coordinación a nivel nacional y local, con policías que permitan definir estándares adecuados a la realidad y particularidad de cada región.
9. Establecer una mayor coordinación en la gestión a nivel regional con el objetivo de instalar modelos de trabajo y prácticas de gestión eficientes.

Lo anterior permite resumir aquellos elementos que se encuentran presentes en el diagnóstico externos tanto a nivel de amenazas y oportunidades, como también las fortalezas y debilidades que se lograron identificar a partir del análisis de los ámbitos levantados tras la aplicación de la encuesta web, los cuales fueron: prácticas de gestión (financieros, informáticos y equipamiento) y organización interna. Tales ámbitos fueron complementados con los resultados de la jornada de talleres y entrevistas con actores institucionales y externos.

A partir de los principales resultados del diagnóstico realizado, es posible sugerir las siguientes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Este análisis FODA permitió estructurar la estrategia analizando los resultados aquí presentados.

/FORTALEZAS

F1 Institución joven y dispuesta a desarrollar cambios, lo que contribuirá a alcanzar los desafíos.

F2 Implementación del plan de fortalecimiento institucional, que permitirá fortalecer los equipos y mejorar los análisis investigativos.

F3 Modelos formalizados en torno a la atención de usuarios, víctimas y testigos, a través de los cuales se orienta, protege y apoya a los usuarios.

F4 Probidad como valor reconocido por gran parte de los funcionarios.

F5 Fortalecimiento de la unidad de víctimas y testigos en regiones lo que permite contar con personal especializado para el apoyo de éstos.

F6 Destacada capacidad profesional y compromiso de los funcionarios, lo que permitirá hacerse cargo de los nuevos desafíos.

F7 Creación del Sistema de Análisis Criminal y Focos Investigativos, lo que permitirá desarrollar una mejor persecución penal.

F8 La formulación previa de un Plan Estratégico, que otorga experiencia y compromiso para abordar lo que aquí se plantea.

/OPORTUNIDADES

O1 Disponibilidad de espacios para tomar el liderazgo en el debate de la política pública de la persecución penal, en la cual hoy día no se observa una mayor participación activa.

O2 Creación de los consejos comunales y los planes comunales de seguridad pública, en los que se podrá participar y vincularse con la comunidad.

O3 Puesta en marcha del Banco Unificado de Datos (BUD), que permitirá contar con información integrada con otras instituciones.

/DEBILIDADES

- D1** Falta de claridad y estandarización nacional respecto de cómo vincularse mejor con los usuarios.
- D2** Vinculación insuficiente con otros organismos del sistema penal.
- D3** Alineamiento interno de la gestión a nivel nacional, regional y local poco robusto.
- D4** Ausencia de estrategia comunicacional que permita el posicionamiento frente a los usuarios y ciudadanía.
- D5** Alta carga laboral percibida por los funcionarios.
- D6** Falta de integración de los sistemas informáticos que soportan la gestión y que en muchos casos complejizan el quehacer de los funcionarios.
- D7** Brechas en la implementación de la herramienta de evaluación del desempeño, que en muchos casos no refleja la realidad.
- D8** Requerimientos en torno a una mejor gestión de las personas, mayor preocupación por la calidad de vida de funcionarios y fiscales.

/AMENAZAS

- A1** Cambio social respecto de la realidad delictiva en el país.
- A2** Brecha de capacidades técnicas de otros actores del sistema, escenario que se debe considerar una vez que se defina como interactuar con cada uno de ellos.
- A3** Incremento de casos ingresados con imputado desconocido, lo que requerirá de mayores esfuerzos para investigar dichas causas.
- A4** Registro de nuevas formas de delitos, que traerán nuevos desafíos a la institución.
- A5** Prioridades estratégicas de otros organismos del sistema que pueden diferir de las prioridades de la institución.

PLAN ESTRATÉGICO MINISTERIO PÚBLICO
2016 – 2022

ACTUALIZADO

En este apartado, se dan a conocer las acciones que dan vida al Plan Estratégico actualizado de Ministerio Público para el periodo 2016 – 2022, las cuales representan los desafíos identificados con los fiscales, funcionarios, usuarios y organismos externos claves, durante el proceso de reflexión estratégica al que se abocó la institución durante el 2016 y durante su puesta en marcha.

A continuación se exponen las declaraciones estratégicas, que se materializan en misión, visión, valores y principios. Se identifican a los usuarios reconociendo la importancia que éstos tienen en todo el proceso de investigación penal, y se presentan las iniciativas que permitirán dar vida a los desafíos que este Plan Estratégico establece.

DECLARACIONES ESTRATÉGICAS

Forman parte de los elementos que definen los ejes orientadores del quehacer de nuestra organización. Definir estas declaraciones significó desarrollar un proceso de diagnóstico y reflexión del cual se logró, colectivamente, decidir respecto del rumbo de la gestión institucional, permitiendo establecer la misión, visión, declarar valores e identificar los usuarios que nos entregarán el énfasis hacia el año 2022.

MISIÓN

La misión permite describir el propósito fundamental de nuestra institución, donde definimos lo que nos caracteriza y diferencia de otras instituciones.

NUESTRA MISIÓN

Somos la institución pública y autónoma que dirige exclusiva y objetivamente las investigaciones penales; ejercemos la acción penal pública proponiendo la mejor solución al conflicto penal, dentro del marco legal establecido, teniendo presente los intereses de las víctimas y de la sociedad, protegiendo a las primeras como asimismo a los testigos de delitos.

CONCEPTOS CLAVES

Somos un organismo público autónomo.

A cargo de dirigir la investigación de manera objetiva para esclarecer hechos constitutivos de delito.

Promovemos la mejor solución del conflicto penal dentro del marco legal establecido y de acuerdo a los intereses de la víctima y la sociedad.

Entregamos protección a víctimas y testigos.

VISIÓN

La visión define nuestras aspiraciones de mediano y largo plazo, donde se expresa cómo queremos ser percibidos por nuestros usuarios y por la ciudadanía en general, plasmando de forma clara y concreta, los resultados que se esperan conseguir en un futuro determinado.

NUESTRA VISIÓN

Ser una institución confiable, integrada por personas con vocación de servicio público, reconocida por la sociedad por su eficacia en la persecución penal, que involucra a víctimas y testigos en todo el proceso y se consolida como un actor relevante dentro del sistema de justicia.

CONCEPTOS CLAVES

Funcionarios y fiscales con vocación de servicio público.

Eficacia en rol persecutor.

Víctimas y testigos forman parte del proceso penal.

Actor relevante dentro del sistema de justicia penal.

/ACTORES CLAVES Y USUARIOS DEL MINISTERIO PÚBLICO

Identificar las necesidades concretas de los usuarios con quienes habitualmente la Fiscalía interactúa, es fundamental para el cumplimiento de la misión y visión institucional.

Durante este proceso se ha definido quiénes son los actores claves y los usuarios de los servicios que la institución provee. Estos se diferencian de acuerdo a los principales usuarios de la Fiscalía como víctimas, testigos y denunciantes, ellos son el foco central de las tareas de la institución.

En otro grupo están los aliados estratégicos, como las policías y organismos auxiliares con quienes la institución trabaja en conjunto para investigar las causas. Son parte de estos organismos el Servicio Médico Legal, Registro Civil e Identificación, Instituto de Salud Pública, entre otros.

Los sujetos procesales son otro conjunto de actores claves para la institución. Pertenecen a esta categoría los imputados, Tribunales, abogados querellantes y la Defensoría Penal Pública.

Un tercer grupo reúne a organismos relacionados donde se incluyen a actores relevantes del sistema penal en términos de generación de políticas públicas, pero no forman parte del proceso penal, como por ejemplo los equipos jurídicos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, la Subsecretaría de Prevención del Delito, entre otros.

Por último se encuentra la comunidad general, que está conformada por los medios de comunicación, la opinión pública, los representantes de la sociedad civil, además de aquellas personas que eventualmente podrían ser usuarios del Ministerio Público.

Esta diferenciación permitirá entregar servicios mucho más especializados de acuerdo a las necesidades de cada uno de los grupos identificados, instando siempre por una mayor eficacia en la persecución penal y la entrega de una mejor atención.

De este modo, a partir de las conclusiones del proceso de reflexión y formulación estratégica, se entiende como actores claves y usuarios de la fiscalía lo expuesto en la siguiente figura:



FIGURA N° 2
Fuente: Elaboración propia

PRINCIPIOS Y VALORES INSTITUCIONALES

Los principios de actuación y los valores que reflejen funcionarios y fiscales en su accionar diario, se entienden como parte íntegra de la misión del Ministerio Público. Deben estar presentes en la cultura y guiar el quehacer institucional en forma permanente, por ello, se posicionan como una parte esencial de este Plan Estratégico.

Los principios son aquellos que forman parte del actuar propio del Ministerio Público y se encuentran normados a través de la Ley Orgánica Constitucional del Ministerio Público. Por otro lado, los valores son característicos de la cultura institucional y no cambian con el tiempo, están presentes en todos los procesos internos y además, son conocidos por todos los funcionarios y fiscales.

Así, a partir del trabajo realizado en los talleres estratégicos de construcción de futuro, se estableció que dentro de los principios de actuación, se relevaba la objetividad como el principio rector del cumplimiento de la misión del Ministerio Público. Adicionalmente, a partir de la encuesta global realizada a funcionarios y fiscales, se pudo priorizar aquellos valores que resultaron más votados, ellos son:

• OBJETIVIDAD:

Conforme al principio de objetividad, los fiscales deberán cumplir con su función persecutoria, investigando con igual celo no sólo los hechos y circunstancias que funden o agravan la responsabilidad del imputado, sino también las que le eximen de ella, la extinguen o la atenúen. Este principio rector siempre debe estar presente en el actuar de funcionarios y fiscales.

• VOCACIÓN DE SERVICIO PÚBLICO:

Como organismo público que forma parte del sistema penal, se deben reconocer las necesidades de los usuarios y, por lo tanto, asumir la responsabilidad que ello implica.

• PROBIDAD:

La labor del Ministerio Público requiere que se actúe con honradez e integridad, y que esto se vea reflejado en un actuar probo y transparente, para lo cual se requiere dar a conocer los resultados y las acciones frente a la ciudadanía, entregando información clara, oportuna y de calidad sobre la gestión institucional y el uso de los recursos públicos.

• **RESPETO:**

Desde el desarrollo de las responsabilidades individuales y colectivas debe existir especial consideración por el valor de las personas, donde se debe reconocer al otro desde su individualidad y sus capacidades.

• **COMPROMISO:**

Capacidad de orientar el comportamiento en la dirección de las necesidades, prioridades y objetivos de la organización, lo que implica habilidad para transmitir, promover y practicar los valores institucionales, siguiendo las reglas establecidas para la convivencia organizacional, colaborando con los demás y representando con orgullo a la organización ante la sociedad. Se evidencia en la dedicación e ímpetu del trabajo realizado por fiscales y funcionarios al trabajar con víctimas y testigos, y en el cumplimiento de la misión institucional.

/ÁREAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

La estrategia escogida se focaliza en avanzar hacia el cumplimiento de cuatro grandes desafíos o “áreas estratégicas” bajo las cuales se agrupan una serie de objetivos que permitirán dar respuesta a la visión que se ha definido.

Tres de estas cuatro áreas fueron formuladas con el objeto de orientar los esfuerzos en el fortalecimiento de la institución, que dicen relación con la persecución penal como eje central, la atención y relación con víctimas, testigos y denunciantes y el reconocimiento del Ministerio Público como representante de la sociedad en el ejercicio de la acción penal. La cuarta área plantea los desafíos relacionados al fortalecimiento de los ámbitos de gestión interna que son necesarios para dar respuesta a las brechas institucionales y a la estrategia propiamente tal.

El desarrollo de estas áreas estratégicas, se basa en la definición de objetivos y en la implementación de un plan de acción orientado a dar cumplimiento a cada uno de ellos.

En la primera edición del Plan se definieron cuatro áreas, seis objetivos, 14 líneas de acción y 28 iniciativas. Con la revisión de la estrategia se mantuvieron las cuatro áreas, se aumentaron a ocho los objetivos, se integraron las líneas de acción con las iniciativas y éstas se redujeron a 19.



FIGURA N° 3

A continuación, se presentan las áreas que fueron consolidadas en el proceso de reflexión estratégica, las cuales agrupan todos los desafíos mencionados a lo largo de este documento.

ÁREA ESTRATÉGICA

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

EFICACIA EN LA PERSECUCIÓN PENAL

1. Incorporar a las víctimas y testigos como sujetos de derecho en el rol de actores claves en la persecución penal.

2. Focalizar los esfuerzos y recursos en dar respuesta al conflicto penal.

3. Mejorar la dirección y calidad de la investigación penal.

RELACIÓN Y ATENCIÓN A NUESTROS USUARIOS

4. Otorgar un servicio de calidad y de relación permanente con nuestros usuarios para dar cumplimiento a la misión institucional.

ROL COMO REPRESENTANTE DE LA SOCIEDAD EN LA PERSECUCIÓN PENAL

5. Ser reconocidos como representantes de la sociedad en el ejercicio de la acción penal.

6. Constituirnos en referentes técnicos para la definición e implementación de políticas en el ámbito penal.

GESTIÓN INTERNA COMO APOYO PARA LA PERSECUCIÓN PENAL

7. Consolidar los modelos de gestión institucional, optimizando sus sistemas de apoyo.

8. Relevar a las personas como actores claves del desarrollo institucional.

ÁREA ESTRATÉGICA 1:

EFICACIA EN LA PERSECUCIÓN PENAL

1

Para el logro de esta área estratégica, es necesario trabajar en unificar criterios y procedimientos de actuación frente a cierto tipo de conflictos penales a nivel país. Se debe mejorar el trabajo interinstitucional con los organismos auxiliares, la oportunidad y los estándares de calidad de la investigación, asegurando modelos de trabajo eficientes al interior de cada una de las fiscalías locales. En concreto, los objetivos estratégicos bajo esta área son:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- 1. Incorporar a las víctimas y testigos como sujetos de derecho en el rol de actores claves en la persecución penal.**
- 2. Focalizar los esfuerzos y recursos en dar respuesta al conflicto penal.**
- 3. Mejorar la dirección y calidad de la investigación penal.**

ÁREA ESTRATÉGICA 1	INICIATIVAS
EFICACIA EN LA PERSECUCIÓN PENAL	1. Diseñar, implementar y evaluar un sistema de contactabilidad con nuestros usuarios a nivel nacional, especialmente con víctimas.
	2. Implementar en todas las fiscalías regionales del país el proyecto de entrevista investigativa videograbada para niños, niñas y adolescentes.
	3. Definir una Política Nacional de Persecución Penal.
	4. Implementar el Nuevo Modelo de Administración y Tramitación de Causas.
	5. Instalar y consolidar el Sistema de Análisis Criminal y Focos Investigativos.
	6. Establecer los lineamientos institucionales que permitan una mejor coordinación del Ministerio Público con los distintos niveles de la administración del Estado y en particular con las policías.

/ DESCRIPCIÓN DE LAS INICIATIVAS ÁREA 1: EFICACIA EN LA PERSECUCIÓN PENAL

Iniciativa 1: Diseñar, implementar y evaluar un sistema de contactabilidad con nuestros usuarios a nivel nacional, especialmente con víctimas

Contactar a las víctimas y testigos lo antes posible para recopilar la mayor cantidad de antecedentes luego de ocurrido los hechos, es clave al momento de realizar una investigación exitosa, por eso contar con un sistema de contactabilidad resulta estratégico para la eficacia en la persecución penal. Este sistema busca contactar, obtener y entregar información de manera oportuna a las víctimas con altos estándares de calidad durante las etapas del proceso penal. Además, busca estandarizar, a nivel nacional, los tipos de contactos que se realizarán a las víctimas y evitar la duplicidad de ellos, para lo anterior se dispone de diversas plataformas como la entrega de información automatizada a través del Portal Mi Fiscalía en Línea, mensajes de texto y correos electrónicos, utilizando los llamados telefónicos para los casos en los que se requiera solicitar información o entregar información de mayor complejidad.

Iniciativa 2: Implementar en todas las fiscalías regionales del país el proyecto de entrevista investigativa videograbada para niños, niñas y adolescentes

Esta es una de las cuatro iniciativas nuevas que se sumó al PEI y se vincula a la entrada en vigencia de la ley 21.057 que regula las entrevistas grabadas en video y otras medidas de resguardo a menores de edad, víctimas de delitos sexuales. La institución sumó esta iniciativa al Plan Estratégico debido a que protege a las víctimas más vulnerables del sistema penal. Esta iniciativa implica un cambio decisivo en la forma cómo se lleva a cabo la toma de declaración con niños, niñas y adolescentes, debido a que su propósito central es disminuir la victimización secundaria y obtener la información necesaria a través de su relato, para determinar diligencias investigativas y proteccionales a seguir, estimulando su narrativa y permitiéndole describir en sus propias palabras sus experiencias, la naturaleza y circunstancias del presunto delito, resguardando con ello, su autonomía y sus derechos como persona.

Iniciativa 3: Definir una política nacional de persecución penal

Debido al rol persecutor que posee la institución, resulta esencial definir una Política de Persecución Penal a nivel nacional, a través de la cual se identifiquen las decisiones, instrumentos y reglas que orienten el ejercicio de la acción penal. Además, esta Política debe considerar la formulación de herramientas que permitan controlar y dar seguimiento a los instructivos que se definan en este marco.

En este sentido, es también necesario avanzar en la elaboración de un mecanismo que permita actualizar en forma anual las directrices e instructivos relativos a la Política Nacional de Persecución Penal. La implementación de la esta Política constará de dos etapas fundamentales, que requerirán de un trabajo mancomunado de Fiscalías Regionales, Divisiones y Unidades Especializadas de la Fiscalía Nacional. Estas fases son el establecimiento de criterios de actuación: a través de la revisión de las propuestas de adecuación o de la dictación de nuevos instructivos del Fiscal Nacional acerca de criterios de actuación en categorías de delitos priorizados, como asimismo la construcción de los indicadores de cumplimiento respecto de aquellos criterios de actuación que se definan como estratégicos en las categorías de delitos priorizados.

Iniciativa 4: Implementar el Nuevo Modelo de Administración y Tramitación de Causas.

Ordenar los procesos de tramitación jurídica y administrativa de las causas resulta fundamental al momento de conseguir términos que solucionen el conflicto penal y fortalezcan la percepción de los usuarios de la Fiscalía. Por esta razón el Nuevo Modelo de Administración y Tramitación de Causas del Ministerio Público busca ser un sistema homogéneo, innovador y de calidad en el ejercicio de la persecución penal y en la atención y protección de víctimas y testigos a lo largo de todo el país. De esta manera, permite ofrecer a la ciudadanía un estándar mínimo de atención sin importar la fiscalía local en donde el usuario se encuentre, el servicio que se preste deberá tener los mismos estándares de calidad en todo el territorio nacional.

Iniciativa 5: Instalar y consolidar el Sistema de Análisis Criminal y Focos Investigativos

En agosto del año 2015 fue promulgada la ley que Fortalece el Ministerio Público, dotándolo de mayores recursos y estableciendo la creación del Sistema de Análisis Criminal y Focos Investigativos (SACFI) que tiene por objetivo fortalecer la persecución penal mediante la incorporación de estrategias de análisis e investigación sobre mercados delictuales u otras estructuras de criminalidad reconocible.

Este Sistema deja de lado la investigación “caso a caso” para, a través de la búsqueda y análisis de información de fuentes abiertas y cerradas, detectar patrones y focos delictuales con el objetivo de agrupar la investigación de dichos fenómenos delictuales.

Iniciativa 6: Establecer los lineamientos institucionales que permitan una mejor coordinación del Ministerio Público con los distintos niveles de la administración del Estado y en particular con las policías.

Para que la investigación de una causa penal concluya con el mayor éxito, tiene que haber necesariamente un trabajo integrado entre Ministerio Público, Carabineros y la Policía de Investigaciones, donde existan objetivos comunes para entregar mejores resultados a víctimas y testigos. Por esta razón, relevar este lineamiento a un nivel estratégico resulta estratégico para mejorar la dirección y calidad de la investigación penal.

ÁREA ESTRATÉGICA 2: RELACIÓN Y ATENCIÓN CON NUESTROS USUARIOS

Tal y como ha sido mencionado anteriormente, se debe incorporar a las víctimas y testigos durante todo el proceso penal. Es necesario establecer protocolos de atención segmentados según la clasificación de actores clave y usuarios definidos para la focalización de la estrategia, generando un mayor control respecto a la efectividad de las medidas de protección de víctimas y testigos. El objetivo estratégico para esta área es:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

4. Otorgar un servicio de calidad y de relación permanente con nuestros usuarios para dar cumplimiento a la misión institucional.

/INICIATIVAS

ÁREA ESTRATÉGICA 2	INICIATIVAS
RELACIÓN Y ATENCIÓN A NUESTROS USUARIOS	7. Fortalecimiento, diseño e implementación de modelos de atención, intervención o servicios especializados para víctimas y testigos.
	8. Diseño, implementación y evaluación de los sistemas de protección a víctimas y testigos.
	9. Fortalecimiento de la calidad de atención de usuarios a través del Sistema de Información y Atención de Usuarios (SIAU).

/ DESCRIPCIÓN DE LAS INICIATIVAS ÁREA 2: RELACIÓN Y ATENCIÓN A NUESTROS USUARIOS

Iniciativa 7: Fortalecimiento, diseño e implementación de modelos de atención, intervención o servicios especializados para víctimas y testigos.

Con el fin de establecer una relación más cercana con víctimas y testigos para responder adecuadamente a su creciente demanda por información, atención y protección. Esta iniciativa busca favorecer la vinculación de estos actores relevantes con el proceso penal a través de estrategias de intervención y servicios, incorporando tecnología de inteligencia de negocios como soporte de la gestión, atendido el carácter dinámico y cambiante de los delitos y fenómenos de victimización.

Iniciativa 8: Diseño, implementación y evaluación de los sistemas de protección a víctimas y testigos.

Esta iniciativa busca dar cumplimiento al mandato constitucional de otorgar protección a víctimas y testigos que le fue encomendado al Ministerio Público, de acuerdo a los distintos ámbitos seleccionados para los avances en los que se va a focalizar la labor proteccional.

Iniciativa 9: Fortalecimiento de la calidad de atención de usuarios a través del Sistema de Información y Atención de Usuarios (SIAU).

En esta oportunidad el Sistema de Información y Atención a Usuarios desarrollará un nuevo sistema de medición de la satisfacción de los usuarios del Ministerio Público que permita realizar gestión de la información, a fin de intervenir eficazmente en los nudos críticos que se detecten.



ÁREA ESTRATÉGICA 3: ROL COMO REPRESENTANTE DE LA SOCIEDAD EN LA PERSECUCIÓN PENAL

1

Focalizado en las acciones que como Ministerio Público se deben realizar para ser reconocidos como representantes de la sociedad en el ejercicio de la acción penal, se debe aportar a la discusión de las políticas de persecución a nivel nacional. Para ello se debe desarrollar una estrategia que permita transparentar el accionar institucional e informar adecuadamente acerca del rol del Ministerio Público en el sistema penal.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- 5. Ser reconocidos como representantes de la sociedad en el ejercicio de la acción penal.
- 6. Constituirnos en referentes técnicos para la definición e implementación de políticas públicas en el ámbito penal.

/INICIATIVAS

ÁREA ESTRATÉGICA 3	INICIATIVAS
ROL COMO REPRESENTANTES DE LA SOCIEDAD EN LA PERSECUCIÓN PENAL	10. Generar e implementar una política de comunicacional del Ministerio Público.
	11. Elaborar e implementar un plan de acción con actores de la sociedad civil, del sistema penal y otros sujetos procesales.
	12. Desarrollar un plan de acción que incluya una coordinación permanente en la asistencia técnica con organismos internacionales y gubernamentales.

/DESCRIPCIÓN DE LAS INICIATIVAS ÁREA 3: ROL COMO REPRESENTANTES DE LA SOCIEDAD EN LA PERSECUCIÓN PENAL

Iniciativa 10: Generar e implementar una política comunicacional del Ministerio Público.

La Política Comunicacional busca fortalecer el posicionamiento del Ministerio Público como representante de la sociedad en la persecución penal y colaborar, con ello, con el cumplimiento del rol legal y la misión institucional de la Fiscalía. La Política se elaboró a través de un proceso participativo, que involucró, entre otras acciones, el levantamiento de un diagnóstico de las comunicaciones internas y externas, un ejercicio de comparación con políticas de organismos relacionados, encuestas, entrevistas focalizadas y talleres de definición de contenidos.

Iniciativa 11: Elaborar e implementar un plan de acción con actores de la sociedad civil y del Sistema Procesal Penal.

A través de este Plan se busca establecer relaciones de coordinación interinstitucional con los principales organismos que participan en el sistema de persecución penal, como la Corte Suprema, la Defensoría Penal Pública, entre otros organismos, para actuar conjuntamente y así obtener mejores resultados en la persecución penal. Además, se estableció un plan de acción con actores de la sociedad civil como la Cámara Nacional de Comercio y el Colegio de Abogados. Una alianza con el mundo académico con las principales Escuelas de Derecho del país para conocer su opinión experta respecto de distintas materias procesales y penales en que el Ministerio Público debe asumir, es otro de los planes de acción que lleva adelante esta iniciativa.

Iniciativa 12: Desarrollar un plan de acción que incluya una coordinación permanente en la asistencia técnica con organismos internacionales y gubernamentales.

Esta iniciativa busca posicionar al Ministerio Público como un referente en la región en la implementación del sistema de persecución penal, entregando asistencia técnica a organismos internacionales y gubernamentales que así lo requieran.

4

ÁREA ESTRATÉGICA 4: GESTIÓN INTERNA COMO APOYO PARA LA PERSECUCIÓN PENAL

Para lograr disminuir las brechas existentes hoy, es necesario asegurar la integración de los sistemas institucionales, estandarizar los procesos al interior de las fiscalías, reconocer el rol de funcionarios y fiscales en el desarrollo institucional y contar con los recursos necesarios que permitan alcanzar los desafíos planteados. Los objetivos estratégicos en los que se traduce esta área son:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

7. Consolidar los modelos de gestión institucional, optimizando sus sistemas de apoyo.
8. Relevar a las personas como actores claves del desarrollo institucional.

ÁREA ESTRATÉGICA 4

INICIATIVAS

GESTIÓN INTERNA COMO APOYO A LA PERSECUCIÓN PENAL

13. Trabajo colaborativo y transferencia de experiencias de gestión.

14. Gestionar la innovación en el Ministerio Público con foco en la persecución penal y la atención a víctimas y testigos.

15. Desarrollar proyectos informáticos en áreas estratégicas.

16. Incorporar la perspectiva de género en la estructura organizacional y en el ejercicio de las funciones encomendadas constitucionalmente.

17. Gestionar en el tiempo la cartera de proyectos que permita anualmente avanzar en inmuebles de carácter definitivo, diseñados especialmente para nuestro funcionamiento y que incorpore en su diseño los modelos de gestión vigentes, contando así con infraestructura acorde a nuestras necesidades.

18. Desarrollar e implementar el modelo de gestión de personas, focalizado en la calidad de vida y la vocación de servicio público de funcionarios y fiscales.

19. Desarrollar e implementar la Academia del Ministerio Público.

/DEFINICIÓN DE LAS INICIATIVAS ÁREA 4: GESTIÓN INTERNA COMO APOYO A LA PERSECUCIÓN PENAL

Iniciativa 13: Trabajo colaborativo y transferencia de experiencias de gestión.

Por medio de un trabajo participativo de todas las fiscalías regionales y la Fiscalía Nacional se busca construir un modelo de gestión consensuado, donde la planificación sea el eje central para lograr mayor eficiencia y aportar al logro de los objetivos definidos en el Plan Estratégico 2016-2022. El concurso de Benchmark, otra de las actividades que pertenece a esta iniciativa, es una instancia de aprendizaje institucional donde las fiscalías locales comparten sus proyectos para mejorar determinadas líneas de trabajo como la atención de usuarios, por ejemplo.

Iniciativa 14: Gestionar la innovación en el Ministerio Público con foco en la persecución penal y la atención a víctimas y testigos.

La innovación es un tema presente en todo tipo de organizaciones y particularmente hoy en día en el ámbito de las organizaciones del sector público. Por esta razón, para el Ministerio Público la innovación debe ser una respuesta institucional a la necesidad de enfrentar de mejor forma los procesos de cambio requeridos para dar curso de acción, de manera óptima, a los requerimientos de la sociedad y al permanente desafío de alcanzar mayores y mejores estándares en persecución penal, atención a usuarios y gestión interna.

Iniciativa 15: Desarrollar proyectos informáticos en áreas estratégicas.

El soporte tecnológico debe estar a la vanguardia de la gestión que realiza la institución, por esta razón existen una serie de proyectos que está llevando adelante esta iniciativa y que buscan apoyar de manera más eficiente la persecución penal. Los proyectos más destacados son el nuevo Sistema de Apoyo a Fiscales, Apoyo al Sistema de Análisis Criminal y Focos Investigativos, además de la Mantenimiento y Mejoras al Sistema de Apoyo a los Nuevos Procesos.

Iniciativa 16: Incorporar la perspectiva de género en la estructura organizacional y en el ejercicio de las funciones encomendadas constitucionalmente.

Durante los últimos años, los gobiernos y organismos internacionales han relevado la importancia de dar prioridad a la problemática de género en la planificación de políticas y estrategias de desarrollo. El Ministerio Público no ha estado ausente de la materia y por esta razón se encuentra realizando un diagnóstico de la perspectiva de género en la institución que permitirá conocer cómo se aborda el fenómeno en diversos aspectos relacionados con las funciones legales de la institución, tales como la investigación penal, la protección de víctimas y testigos, como también en aspectos internos como el reclutamiento, selección, remuneraciones, dotación, entre otros. Posteriormente, se elaborará la Política de Género del Ministerio Público cuya finalidad será incorporar la perspectiva de género en toda la institución para otorgar respuestas diferenciadas tanto para hombres como para mujeres.

Iniciativa 17: Gestionar en el tiempo la cartera de proyectos que permita anualmente avanzar en inmuebles de carácter definitivo, diseñados especialmente para nuestro funcionamiento y que incorpore en su diseño los modelos de gestión vigentes, contando así con infraestructura acorde a nuestras necesidades.

Contar con la estructura física, con las dependencias adecuadas, es el estándar mínimo que necesita cualquier institución para su funcionamiento con el objetivo de entregar un mejor servicio a los usuarios y sus trabajadores. Para lo anterior, se realizarán evaluaciones al término de cada proyecto con el objeto de medir la satisfacción de los usuarios y, de esta manera, efectuar los ajustes que fuesen necesarios.

Iniciativa 18: Desarrollar e implementar el modelo de gestión de personas, focalizado en la calidad de vida y la vocación de servicio público de funcionarios y fiscales.

Para llevar adelante los cambios que la institución se propone es necesario contar con fiscales y funcionarios comprometidos con el Ministerio Público. Por esta razón la Política Nacional de Calidad de Vida Laboral es un instrumento central dentro de este modelo que busca consolidar beneficios legales, bienestar, higiene, seguridad y autocuidado. Asimismo, se busca definir e implementar un modelo de gestión del cambio y liderazgo que acompañe y apoye los proyectos estratégicos de la Institución.

Iniciativa 19: Desarrollar e implementar la Academia del Ministerio Público.

La Academia del Ministerio Público busca entregar a los fiscales y funcionarios capacitación de acuerdo a los programas formativos de perfeccionamiento destinados a profundizar habilidades y conocimientos para desarrollar una mejor labor persecutora y así entregar una mejor atención a víctimas y testigos con el fin de contribuir a mejorar el sistema procesal penal.

/ SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN DEL MINISTERIO PÚBLICO

La evaluación realizada del **Plan Estratégico del Ministerio Público 2009- 2015**² señaló que para que una herramienta de planificación y gestión institucional sea eficaz, es necesario que este instrumento permita gestionar los cambios institucionales e incorporar elementos relevantes del entorno que se vayan presentando. Es decir, debe ser un instrumento “vivo” y flexible que se vaya adaptando a la contingencia y necesidades institucionales.

Entender esta planificación como un proceso de gestión estratégica es la clave para el éxito en la implementación de las definiciones aquí planteadas. Con este documento, se avanza en la formulación de áreas, objetivos y planes de acción. Sin embargo, es importante recalcar que sólo constituyen el primer paso de la estrategia. Desde hoy se debe emprender la implementación de este plan y es factible prever que la forma en la que ésta se realice, definirá el camino hacia el logro de los desafíos y las metas de mediano y largo plazo.

En tal contexto, se requiere establecer tareas y responsabilidades en los equipos de trabajo, quienes deberán hacerse cargo de comenzar la ejecución y de revisar los avances y resultados deseados de forma permanente, con el apoyo institucional que esto amerita. Metodológicamente, la gestión es un proceso continuo que relaciona la formulación y planificación de la estrategia con la ejecución operacional y tiene como objetivo integrar la estrategia y las operaciones diarias para el logro adecuado de la misión definida.

Por ello, este Plan considera como parte esencial de su propuesta un sistema de control gestión y evaluación dotando a su ejecución de una gobernanza con una estructura para su seguimiento.

². Informe de Evaluación del Plan Estratégico del Ministerio Público periodo 2009 – 2015, Elaborado por Clodinámica Consulting, Septiembre 2015.



FIGURA N° 5 ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA GOBERNANZA DEL PLAN ESTRATÉGICO

Fuente: Elaboración propia

LOS ROLES Y FUNCIONES DE LOS EQUIPOS ENCARGADOS SE HAN DEFINIDO DE LA SIGUIENTE MANERA:

/COMITÉ ESTRATÉGICO

Compuesto por:

- Fiscal Nacional
- Directora Ejecutiva Nacional
- Fiscales Regionales
- Directores Ejecutivos Regionales
- Secretario Técnico: Director de la Unidad de Planificación y Gestión Estratégica

Funciones:

- 1.Asegurar la disposición y compromiso de las personas claves de la organización.
- 2.Analizar la información generada por la Unidad de Planificación y Coordinación Estratégica.
- 3.Asesorar al Fiscal Nacional en la resolución de decisiones que impacten el Plan Estratégico.
- 4.Dirigir y controlar el avance de las líneas de acción por área de trabajo y la cartera de iniciativas estratégicas.

/COMITÉ EJECUTIVO: UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y COORDINACIÓN ESTRATÉGICA

Funciones:

1. Presentar y recomendar al Comité Estratégico.
2. Ayudar en el proceso como moderador y catalizador.
3. Seguimiento y control de avance de las líneas de acción e iniciativas.
4. Coordinación con responsables de iniciativas.
5. Coordinación de equipo operativo.
6. Generación de informes de gestión.

/COMITÉ OPERATIVO:

Compuesto por:

- Responsables de iniciativas
- Directores Ejecutivos Regionales

Funciones:

1. Planificar y ejecutar las actividades de las iniciativas.
2. Gestionar los plazos asociados a la planificación de iniciativas
3. Administrar los recursos humanos y financieros asociados al proyecto.
4. Coordinar y resolver contingencias que puedan afectar los equipos de personas que implementan las iniciativas.

Para poder establecer la relación que existe entre la gestión estratégica y el sistema de control, es necesario identificar las actividades necesarias para ejecutar una vez que la estrategia se encuentra establecida. Esto implica reconocer que actualmente sólo se ha diseñado la estrategia, declarando una nueva misión, valores y principios, visión y usuarios. El desafío futuro, el que comienza hoy, radica en lograr implementarla y hacerla operativa. Para lo anterior, se han establecido los siguientes pasos a seguir:

1. Nombramiento de equipo operativo:

Se definirán el o los equipos operativos que estarán a cargo de cada una de las líneas de acción y de las iniciativas establecidas en este Plan. El equipo operativo podrá estar compuesto por una unidad o división de la Fiscalía Nacional y/o por equipos locales que participen en el diseño e implementación de las iniciativas.

2. Planteamiento de planificación y hoja de ruta de iniciativas:

Una vez establecidos los equipos operativos, se deberá trabajar en una planificación exhaustiva por cada área estratégica, línea de acción e iniciativa. En el desarrollo de la etapa de planificación participará tanto el Comité Ejecutivo como los equipos operativos definidos previamente. En esta etapa se deberán definir las actividades para la adecuada implementación de las iniciativas estratégicas y los plazos asociados para el cumplimiento de ellas.

3. Definición de indicadores y metas:

Al contar con una hoja de ruta de las iniciativas, será factible levantar indicadores que den cuenta del cumplimiento y/o avance del Plan. Para contar con una batería de indicadores del Plan, se deberá revisar cada uno de los instrumentos de gestión con los que cuenta hoy el Ministerio Público, de modo de utilizar mecanismos que ya sean conocidos e identificados por los funcionarios y fiscales. En caso que se trate de una iniciativa que no cuente con algún indicador que dé cuenta del avance de la iniciativa, se procederá a construir nuevos indicadores. El paso siguiente, será contar con una línea de base de cada uno de los indicadores levantados, para luego poder establecer metas reales de cumplimiento para cada una de las iniciativas y líneas de acción del Plan Estratégico.

4. Difusión:

Se deberá dar a conocer el contenido del Plan Estratégico Institucional a todos los funcionarios y fiscales del país. En este desafío se debe involucrar a todos los Fiscales Regionales y directivos a nivel nacional. La difusión permitirá mostrar lo construido de manera conjunta, identificando iniciativas y objetivos que fueron producto de las diversas actividades que permitieron elaborar este plan. Una correcta información, podrá acercar el cumplimiento de objetivos de mediano y largo plazo, potenciando el compromiso de los funcionarios y fiscales ya demostrado en la etapa de reflexión y elaboración de este Plan.

5. Tableros de gestión:

Se deberán desarrollar tableros de gestión para cada una de las fiscalías regionales, que conforman el marco y la estructura sobre la cual se comunicará la estrategia institucional y los mecanismos a través de los cuales se hará seguimiento y control de su ejecución. La definición de establecer a la fiscalía regional como estructura marco para la implementación de la estrategia, permitirá alinear los esfuerzos locales a las definiciones estratégicas que se han establecido. En este aspecto, los tableros de gestión son una herramienta que permite brindar retroalimentación de los procesos locales, conteniendo información acerca de los indicadores estratégicos que monitorean el éxito o fracaso de los objetivos definidos, de manera de identificar acciones correctivas que permitan ajustar el desempeño lo antes posible, en caso de eventuales estados de incumplimiento.

6. Planificación de operaciones:

En esta etapa se deberán identificar los recursos presupuestarios y priorizar cada uno de los proyectos, entendiendo que en primera instancia se debe poner en marcha la estrategia con aquellas iniciativas que se ha definido implementar en el corto plazo y luego acelerar la implementación de las demás iniciativas que se han identificado.

7. Control de gestión:

Luego de diseñar la estrategia y comenzar su operación, es necesario comenzar a ejercer el control, lo que significa ir adaptando y probando la línea definida, a las estrategias emergentes, a los ajustes que se necesite realizar al plan estratégico, considerando las contingencias y cambios que sugieran hacer una revisión de eventuales nuevas prioridades.

8. Monitoreo permanente:

Es necesario controlar y aprender de las acciones que se han ido implementando para hacer efectiva la estrategia propuesta. Para esto es necesario revisarla periódicamente, evaluar las acciones operacionales y el estado de avance de las iniciativas que se han definido. Se debe monitorear la ejecución presupuestaria de las iniciativas que comprende el Plan y evaluar el desempeño de los indicadores, de manera que se puedan desplegar soluciones para corregir las desviaciones que puedan presentarse en el transcurso de la implementación de la estrategia.

El sistema de control de gestión estratégico que se ha definido, se estructura a través de flujos de información para que el Comité Estratégico y el Comité Ejecutivo adopten medidas o bien, asesore la toma de decisiones del Fiscal Nacional cuando corresponda, permitiendo con ello, alcanzar la visión de futuro y los objetivos estratégicos que la institución se ha propuesto alcanzar.

De este modo, el flujo de información comienza con la recolección de información para el análisis y control de cada uno de las iniciativas estratégicas definidas en los tableros de gestión, responsabilidad que recae en el equipo de iniciativas, quienes entregarán dicha información a la Unidad de Planificación y Coordinación Estratégica. Dicho equipo, debe analizar los datos que le fueron proporcionados y generará informes para la toma de decisiones que serán entregados al Comité Estratégico, para que analice el desempeño institucional y defina las estrategias que permitan alcanzar los resultados esperados.

De manera similar, ocurre el flujo de retroalimentación, que nace de los ajustes y estrategias que el Comité Estratégico proponga y que el Fiscal Nacional defina, las que deben ser comunicadas a la Unidad de Planificación y Coordinación Estratégica para que las informe a través del Comité Operativo. Dicha unidad se debe encargar de ajustar el plan de acción de acuerdo a los nuevos parámetros definidos y debe también comunicar estas correcciones al equipo de iniciativas para que ajusten los respectivos instrumentos a los nuevos parámetros institucionales.

De este modo, a continuación, se grafican los principales elementos mencionados, en donde se resumen las funciones y roles que interactúan en cada uno de los flujos descritos anteriormente.



FIGURA N° 6 FLUJO DE INFORMACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN EQUIPOS DE TRABAJO

Fuente: Elaboración ClíoDinámica

/PALABRAS DIRECTORA EJECUTIVA NACIONAL

En 2016, junto al Fiscal Nacional, Jorge Abbott, emprendimos el desafío de llevar a la Fiscalía de Chile a un lugar de excelencia hacia el año 2022. Un lugar compuesto no sólo de servicios de calidad, sino también del inestimable reconocimiento que involucra trabajar en una institución con legitimidad social.

Hace dos años invitamos a toda la institución a diseñar colaborativamente nuestra carta de navegación para arribar al puerto que definimos para 2022. Y ese destino quedó reflejado en nuestra visión estratégica: “Ser una institución confiable, integrada por personas con vocación de servicio público, reconocida por la sociedad por su eficacia en la persecución penal, que involucra a víctimas y testigos en todo el proceso penal y se consolida como un actor relevante dentro del sistema de justicia”.

Integradas todas las miradas y voces, hacia fines de 2016 estuvimos en condiciones de poner en marcha un nuevo Plan Estratégico Institucional (PEI), acorde a los nuevos tiempos que enfrentaba la Fiscalía de Chile, ad portas de cumplir su mayoría de edad.

Sin embargo, como el Ministerio Público es un órgano vital del Estado que se desenvuelve en un entorno dinámico, desde hace más de dos años no solo hemos evaluado con índices y metas el avance de nuestro plan, sino que también hemos puesto atención en lo que los propios fiscales y funcionarios han dicho para mejorarlo, por lo que ponemos en sus manos la versión 2.0 de nuestra carta de navegación.

Contamos ahora con un PEI igualmente estratégico en sus focos de gestión, pero más sencillo y accesible. Hemos agrupado algunas iniciativas, creado otras nuevas y egresado varias, que ya han pasado a ser parte de nuestra operación. Los invitamos a recorrer las diferentes secciones; en ellas podrán ver cómo los cambios introducidos ponen a las personas en el centro de nuestro accionar.



FRANCISCA WERTH WAINER

PLAN ESTRATÉGICO MINISTERIO PÚBLICO

2016 – 2022