



Plan Estratégico Institucional **(2016-2020)**

Santo Domingo, D.N.
Marzo del 2016

INDICE

I.PRESENTACIÓN.....	3
II.INTRODUCCIÓN	5
III.ANTECEDENTES Y CONTEXTUALIZACIÓN	6
IV.JUSTIFICACIÓN	16
V.ABORDAJE METODOLÓGICO PARA LA ELABORACIÓN DEL PEI	19
VI.DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL MP	38
VII.MARCO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL DEL MP.....	64
7.1 MISIÓN.....	64
7.2 VISIÓN	64
7.3 VALORES	65
7.4 OBJETIVOS ESTRATEGICOS.....	66
VIII.ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO INTERNO	67
IX.TABLA DE RESULTADOS, INDICADORES Y METAS AL 2020	68

I. Presentación

Desde los inicios de la humanidad, más aún desde que esta fue organizándose políticamente, toda actividad creativa del hombre ha sido una conjugación entre reflexión y acción, entre teoría y práctica. No puede haber creación de soluciones a los problemas que desde las distintas esferas de la sociedad se nos presentan enclaustrándonos en cuatro paredes y un escritorio, como tampoco lo puede haber adoptado un activismo acrítico que no dé cabida a la reflexión de cómo estamos desarrollando nuestra actividad y de si ésta es útil o no a nuestros fines. Los fines constitucionales del Ministerio Público no están exentos de esta realidad.

Según el artículo 169 de la Constitución de la República el Ministerio Público es el órgano del sistema de justicia responsable de la formulación e implementación de la política del Estado contra la criminalidad, dirige la investigación y ejerce la acción pública en representación de la sociedad. Estos fines solo pueden ser satisfechos a través de una actuación eficiente del Ministerio Público, y esta eficiencia depende esencialmente de la reflexión sobre lo que este órgano constitucional debe realizar para cumplir su misión y de lo que en la práctica desarrolle. En ese sentido, es ineludible a la institución formarse una concepción, unos lineamientos, un plan de hacia dónde dirigirse, partiendo de nuestra realidad, de nuestros logros, de nuestros errores y defectos, para así procurar acercarnos cada

vez más al cumplimiento de las responsabilidades que el pueblo dominicano ha depositado en nosotros a través de la Constitución.

Es por ello que presentamos con amplias expectativas el presente Plan Estratégico del Ministerio Público 2016-2020, plan que hemos desarrollado con el apoyo técnico y financiero con la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID). Este camino, esta ruta, esta orientación general que a través de un profundo análisis ha sido entendida como necesaria para regir la actuación del Ministerio Público durante los próximos cuatro años, pero siempre teniendo en cuenta que la misma no se agota en sí misma, que esta depende enormemente de la concreción que en la práctica deberán hacer cada uno de los miembros del Ministerio Público, y de que esta retroalimentación entre reflexión y acción será imprescindible para hacer los correctivos de lugar y hacer de la sociedad dominicana una sociedad más segura, más sana, pero sobre todo mucho más justa.

FRANCISCO DOMINGUEZ BRITO
Procurador General

II. Introducción

El presente documento contiene el Plan Estratégico del Ministerio Público de la República Dominicana para el período 2016-2020. Un Plan que comprende los grandes objetivos que guiarán la acción institucional y las líneas de intervención a través de las cuales se profundizará en las contribuciones, siempre pensando en la mejora del servicio y en la generación de impactos que generen mejoras tangibles.

El Ministerio Público durante el año 2014 inicio el proceso de elaboración de su plan estratégico para el periodo 2016-2020, a través de la recolección sistemática de información tanto del ambiente interno y como del externo de la institución, el examen minucioso de los logros y debilidades de la institución, el establecimiento de prioridades para la acción, así como sobre la adquisición y uso del conocimiento y las capacidades.

Todas estas acciones permitieron una reflexión profunda sobre la situación actual del Ministerio Público y los posibles retos a los que se enfrentará en los próximos años, para obtener como resultado un plan estratégico que provea a la institución de objetivos y líneas de intervención que contribuyan a la mejora de los servicios, generando un impacto tangible.

El presente documento se ha estructurado de la siguiente manera:

- ❖ Antecedentes y contextualización
- ❖ Justificación del Plan y del propio proceso de elaboración del mismo
- ❖ Detalle de la metodología adoptada y de las herramientas utilizadas
- ❖ Diagnóstico del Ministerio Público
- ❖ Filosofía institucional: misión, visión, valores
- ❖ Descripción del Plan: Ejes Estratégicos, objetivos estratégicos, Estrategias, Resultados y Productos.

III. Antecedentes y Contextualización

La República Dominicana está impulsando en los últimos tiempos una decidida apuesta hacia el rigor en los procesos de planificación, como herramienta decisiva para una gestión eficaz y eficiente. Así, desde el año 2006 se viene desarrollando una profunda agenda de reformas que incluye entre otros aspectos la introducción de un nuevo marco legal para los sistemas transversales de planificación y gestión financiera integrada. Este nuevo marco legal que también abarca los sub-sistemas de Inversión Pública, Presupuesto, Tesorería, Crédito Público o Compras y Contrataciones entre otros, proporciona un modelo conceptual que orienta el tránsito desde un modelo tradicional y burocrático de la administración

del Estado hacia un modelo moderno de gestión pública orientada a resultados.

Una de las grandes contribuciones de esta reforma es la ley 498-06 del Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública, que junto con los decretos No. 493-07 y 231-07 establece que todas las instituciones del Estado deben preparar los planes estratégicos institucionales que servirán de base para la elaboración y actualización del Plan Nacional Plurianual del Sector Público. Estas disposiciones legales definen las líneas generales de los procesos permanentes del Sistema Nacional de Planificación, que delimitan el marco conceptual general para el esquema de la planificación estratégica que deberán abordar las diferentes instituciones. El proceso global puede sintetizarse del modo que sigue:

Establecimiento de prioridades estratégicas y directrices generales

Se elabora por parte del Poder Ejecutivo una Estrategia Nacional de Desarrollo que contiene una Visión de la Nación a largo plazo, buscando al mismo tiempo consenso por parte del Congreso Nacional. Sobre esa base el Poder Ejecutivo iniciará el proceso de definición o ajuste del Plan de Gobierno.

Asignación estratégica del gasto con base en prioridades y resultados estratégicos

Se identifican prioridades y resultados estratégicos alineados con la Visión de Nación antes citada y con la Estrategia Nacional de Desarrollo. Sobre esta base se procede a la asignación del gasto por grandes agregados, definiendo el marco financiero de medio plazo a través del Plan Nacional Plurianual de Inversión Pública.

Elaboración del Plan Plurianual del Sector Público

Anualmente se actualiza este Plan Plurianual y se acompaña de la definición de la política presupuestaria, incluyendo topes de gasto por capítulo y organismo que constituirán parámetros fundamentales para la elaboración de los anteproyectos de Presupuesto en las instituciones públicas.

Elaboración del Plan Estratégico y el presupuesto de las instituciones

Es un proceso que parte del respeto hacia la política presupuestaria antes fijada y de los topes institucionales de gasto (esto es, cada institución no podrá en principio exceder su cantidad asignada a la hora de plantear proyectos e iniciativas en su planificación). De este modo cada institución debe disponer de su Plan Estratégico, para cuya elaboración existen también unas disposiciones que han de respetarse, siempre en aras de la eficiencia y homogeneidad de los procesos y también de un anteproyecto de Presupuesto institucional. Los

documentos de planificación operativa representan el tránsito desde la planificación estratégica hacia el presupuesto.

La Ley 1-12 de la Estrategia Nacional de Desarrollo determina que los planes estratégicos institucionales deben ser consistentes con esta, con el Plan Nacional Plurianual del Sector Público y con los Planes Estratégicos Sectoriales.

Establece además que cada gestión de Gobierno deberá contribuir a la implementación de la Estrategia a través de las políticas públicas plasmadas en el Plan Nacional Plurianual del Sector Público, en los planes institucionales, sectoriales y territoriales y los presupuestos nacionales y municipales, determinando explícitamente la articulación de dichas políticas con los Objetivos y Líneas de Acción de la Estrategia Nacional.

El Ministerio Público está vinculado a la Estrategia Nacional de Desarrollo 2010-2030 por:

El Primer Eje Estratégico, que proyecta “un Estado Social y Democrático de Derecho con instituciones eficientes y transparentes, al servicio de una ciudadanía responsable y participativa, que garantiza la seguridad y promueve el desarrollo y la convivencia pacífica”.

❖ El Objetivo General 1.1, relativo a “administración pública eficiente, transparente y orientada a resultados”.

- ❖ El Objetivo General 1.2, relativo al “imperio de la ley y seguridad ciudadana”.
- ❖ El Objetivo General 1.3, relativo a la “democracia Participativa y ciudadanía responsable”.
- ❖ El Objetivo General 1.4, relativo a “seguridad y convivencia pacífica”.
- ❖ El Objetivo General 2.3, relativo a la “igualdad de derechos y oportunidades”.

El ejercicio de elaboración de un Plan Estratégico no constituye una experiencia novedosa para esta institución clave del sistema de administración de Justicia, en tanto que ya previamente ha diseñado e implementado dos planes estratégicos institucionales, aquellos que comprenden los períodos 2005-2009 (siendo este el primer plan estratégico institucional desarrollado por el magistrado Francisco Domínguez Brito) y 2010-2015.

El Ministerio Público es plenamente consciente de que la planificación estratégica constituye un medio fundamental para transformar la realidad, ya que integra un sistema que permite orientar un proceso de cambio hacia el logro de metas u objetivos, estableciendo itinerarios, indicadores de seguimiento y monitoreo y, asignando recursos y esfuerzos, atendiendo a criterios de racionalidad. En ese sentido, el nuevo Plan Estratégico para el período 2016-2020 representa una herramienta de continuidad y un

instrumento para la profundización en los procesos y en los procedimientos que han de llevar al cumplimiento de aquellos elementos de mejora que tengan un importante impacto e incidencia sobre el servicio.

En el año 2005 el Ministerio Público definió su misión, visión y valores, la cual se revisó y actualizó en el 2010. Y también articuló su estrategia a partir de dos grandes ejes: la mejora de la capacidad persecutoria y el fortalecimiento de su funcionamiento en general. Posteriormente, el Plan Estratégico 2010-2015 profundizó en los retos derivados del proceso de transformación de la institución, respaldada por la nueva Constitución del país y por el nuevo Código Procesal Penal.

El Plan Estratégico 2010-2015 definió ocho grandes objetivos estratégicos, cada uno de ellos con sus correspondientes líneas de acción:

Objetivos Estratégicos y Líneas de Acción

1. Liderar la política contra la criminalidad

1.1 Fortalecimiento de la política contra la criminalidad.

1.2 Coordinación institucional efectiva con otros operadores de seguridad del sistema penal.

1.3 Aseguramiento del equilibrio entre los aspectos preventivos y persecutorios de la acción del Ministerio Público.

1.4 Consolidación de un sistema de información y estadísticas fiables para el análisis y la orientación de las políticas de estado contra la criminalidad.

1.5 Divulgación del rol, mandato y funciones del Ministerio Público a la sociedad y otras instituciones.

2. Incrementar la eficacia de la investigación penal

2.1 Creación y puesta en funcionamiento de un cuerpo especializado de investigación adscrito al MP.

2.2 Mejora de la coordinación y comunicación operativa entre actores del proceso de investigación.

2.3 Fortalecimiento del INACIF.

2.4 Dotación a las fiscalías de medios y herramientas necesarias para la investigación.

3. Asegurar la atención y protección eficaz a víctimas

3.1 Delimitación y divulgación de las funciones y atribuciones de los servicios de atención a víctimas.

3.2 Establecimiento de criterios y protocolos unificados de actuación con víctimas.

3.3 Implantación efectiva del servicio de atención a víctimas a nivel nacional.

3.4 Coordinación con otras instituciones para derivación y apoyo a víctimas.

4. Favorecer la reinserción social de las personas privadas de libertad

4.1 Implantación completa y sostenible del nuevo modelo de gestión penitenciaria.

4.2 Gestión y funcionamiento efectivo de los centros del modelo tradicional hasta su transferencia al nuevo modelo.

4.3 Atención integral de adolescentes en conflicto con la ley penal.

4.4 Desarrollo de programas socioeducativos y de reinserción social.

4.5 Mejora de la capacidad especializada y continua del personal que trabaja con personas privadas de libertad.

4.6 Fortalecimiento de los servicios de seguimiento procesal y vigilancia de libertad condicional.

5. Promover la profesionalización de los funcionarios del MP

5.1 Implantación de la carrera del Ministerio Público.

5.2 Desarrollo del modelo de gestión de la carrera del Ministerio Público.

5.3 Consolidación del modelo de gestión de la Carrera Administrativa.

5.4 Promoción de la formación integral y continua de los miembros, funcionarios y empleados de la institución.

6. Fortalecer la respuesta ante delitos especializados, corrupción administrativa y fraude

6.1 Protección efectiva a denunciantes y testigos.

6.2 Aumento de la coordinación y las sinergias entre las unidades fiscales especializadas para combatir el crimen más eficaz y eficientemente.

6.3 Mejora de la capacitación especializada en estos delitos a través de la Escuela del Ministerio Público y otras instituciones de referencia.

6.4 Fomento de la sensibilización y coordinación interna y con otras instituciones en relación con estos delitos.

6.5 Incremento de la autonomía y eficacia en la investigación del delito especializado y la protección de testigos y denunciantes.

6.6 Refuerzo de la capacidad de recuperación de activos y custodia de los bienes incautados y pruebas.

7. Adaptar la estructura y gestión a los retos de la nueva estrategia

7.1 Implantación plena del modelo de gestión de fiscalías.

7.2 Revisión y rediseño de la estructura organizativa del Ministerio Público en la sede central y su despliegue territorial.

- 7.3 Implantación y utilización en todas las fiscalías del sistema de registro y gestión de expedientes “Justicia Siglo XXI”.
- 7.4 Fortalecimiento de la cobertura y los órganos de actuación del Ministerio Público en las áreas, procedimientos e instituciones civiles de NNA y familias.
- 7.5 Aumento de las fuentes de financiación permanentes y racionalización de la asignación de recursos, mejorando la planificación y disciplina presupuestaria.
- 7.6 Fortalecimiento de la plataforma tecnológica e implantación de nuevas tecnologías.

8. Mejorar la calidad de los servicios al ciudadano

- 8.1 Consolidación e implementación del modelo de gestión de servicios públicos.
- 8.2 Optimización de las operaciones del centro de documentación.
- 8.3 Seguimiento y control de la ejecución judicial a nivel nacional.
- 8.4 Consolidación de la política de transparencia del Ministerio Público.

IV. Justificación

Hoy en día la planificación estratégica es un proceso decididamente consustancial al desempeño de cualquier institución madura y fortalecida. Y es que la planificación proporciona un marco de referencia sólido para toda la actividad organizacional, permitiendo concentrarse en lo esencial y facilitando la definición de un horizonte en el que toda acción esté encaminada hacia la generación de logros o resultados que contribuyan a los objetivos establecidos como expresión final del escenario hacia el que se pretende confluir.

Cuando no existe planificación aparecen varias consecuencias indeseables:

- ❖ Tendencia hacia una actuación informal centrada en la inmediatez, con frecuente desconexión entre programación y ejecución.
- ❖ Abuso de la centralización como manera de soslayar la escasez de procedimientos y pautas regladas.
- ❖ Ausencia de procesos de priorización sistematizados.
- ❖ El proceso de aprobación y puesta en marcha de actividades concretas adolece de cierta falta de sistematización y se desconecta con frecuencia de la programación formulada.

- ❖ La ejecución presupuestaria queda desligada de la formulación, de modo que no todo lo que se planifica es finalmente implementado.
- ❖ Falta de comunicación y retroalimentación hacia los departamentos y escasa involucración de los mismos.
- ❖ Carencia de un sistema de evaluación y seguimiento que permita medir los avances y contrastar las expectativas.

De ahí que la profundización en el vínculo entre planificación y ejecución se haga imprescindible, de tal manera que desde las primeras etapas exista un compromiso hacia una programación vinculante en que lo que se debe hacer es, esencialmente, lo que previamente se ha planificado.

El Plan Estratégico es la base sobre la que se asienta toda la planificación institucional. Marca el camino por el cual se propone transitar una institución y constituye el pilar sobre lo que debe ser las orientaciones de la acción institucional.

Con esta consideración, el Plan Estratégico debe necesariamente adoptarse como fuente de guía e inspiración y como referente permanente de todo proceso encaminado a llevar a la práctica acciones concebidas para la obtención de objetivos y resultados. La planificación estratégica constituye un medio fundamental para transformar la realidad: se trata de un sistema integrado de decisiones que permite orientar un proceso de cambio hacia el logro de determinadas metas u objetivos. La planificación

estratégica proporciona la necesaria direccionalidad al cambio deseado, estableciendo itinerarios y asignando recursos y esfuerzos atendiendo a criterios de racionalidad. Todo Plan Estratégico se presenta como una herramienta fruto del consenso institucional, cuya pretensión principal es enmarcar y orientar las iniciativas que en los próximos años se pondrán en marcha para avanzar hacia la consecución de las metas que la institución se ha fijado como prioritarias y esenciales.

La planificación estratégica se concretará posteriormente en la planificación operativa, pues esta última representa el tránsito desde las líneas estratégicas hasta la ejecución de las actividades programadas para contribuir al logro de los objetivos propuestos. A través del proceso de planificación operativa se ponen en marcha la visión y la estrategia, de ahí la importancia de habilitar un proceso que asegure la eficacia y eficiencia a la hora de diseñar la programación de cada año.

Así, la planificación operativa debe estar plenamente vinculada a las líneas de intervención y a los objetivos estratégicos, de forma que todas las actuaciones de la institución se encuentren referenciadas al Plan Estratégico y alineadas con sus objetivos. De este modo se consolida el vínculo entre los contenidos del Plan Estratégico y la acción cotidiana institucional, y se garantiza que dicha acción está al servicio del cumplimiento de los objetivos estratégicos que se han marcado.

V. Abordaje Metodológico para la elaboración del PEI.

El punto de partida para la definición de las metodologías viene determinado por la consideración del resultado que se desea obtener, que no es otro que disponer de un documento claro y bien estructurado que delimite un marco de referencia para la definición de las acciones que el Ministerio Público va a acometer en los próximos años y los logros y objetivos a que espera contribuir con tales acciones.

Este marco de referencia se organiza a partir de la siguiente estructura:

Perfil Institucional	¿Qué es el Ministerio Público? ¿Qué le caracteriza?
Principios Rectores	¿En qué creemos? Valores de la institución
Visión	¿A qué aspiramos? Contribución a la sociedad

Misión	¿Para qué existimos? Propósito de la institución ¿Qué hacemos? Ámbitos de actuación ¿Para quién trabajamos? Usuarios o beneficiarios
Objetivos Estratégicos Generales y Objetivos Específicos	¿Qué queremos lograr?
Orientaciones De Acción	¿Cómo lo lograremos?

Al mismo tiempo, desde el primer momento se tuvo consciencia de que el Ministerio Público no debía limitarse a asumir un rol pasivo en el proceso, sino a:

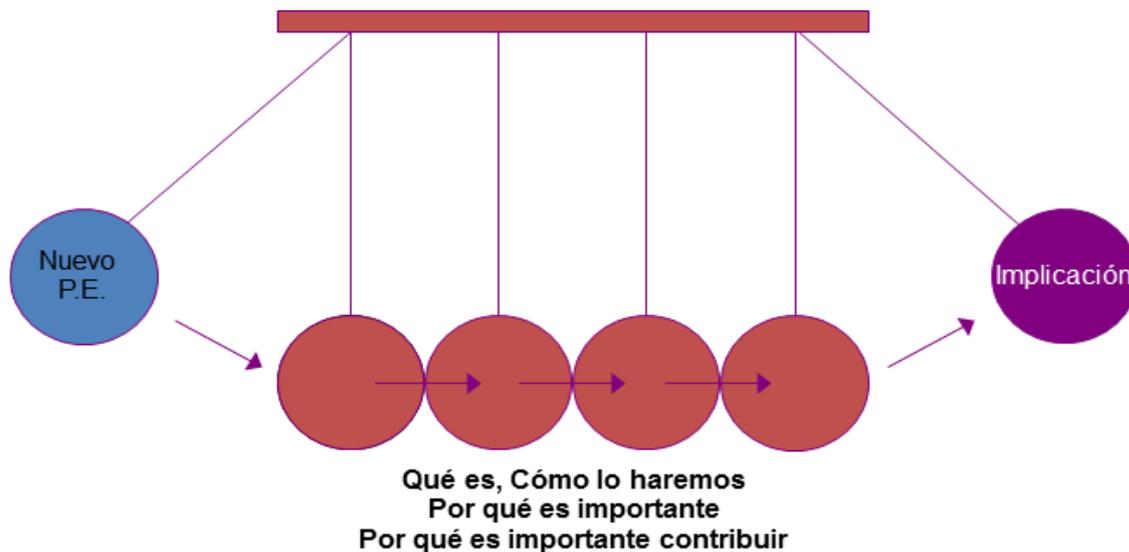
- ❖ Ser protagonista de todo el proceso, implicándose activamente en el proceso de identificación, diseño y estructuración de la filosofía institucional y de los objetivos estratégicos.
- ❖ Capacitarse sobre las herramientas y metodologías que se habrían de aplicar en ese proceso.

- ❖ Empoderarse para poder acometer, con pleno sentido de apropiación, cualquier proceso similar de manera autónoma en el futuro (si bien siempre en estos ejercicios resulta oportuno y conveniente el apoyo y la participación de alguien externo).

En las metodologías y las dinámicas diseñadas para cubrir las etapas del proceso de elaboración del Plan Estratégico se ha tenido muy en cuenta, desde el principio, la búsqueda de la máxima empatía e implicación tanto de los Fiscales como del personal técnico y administrativo de la institución. Y se ha optado por una participación intensiva, participación que ha concedido a un nutrido grupo de protagonistas la posibilidad clara de aportar sus valoraciones y sus percepciones y en definitiva de contribuir tanto al diagnóstico como a la definición de los diferentes contenidos del Plan.

En todo momento se ha procurado estimular vivamente tal participación y para ello el primer compromiso es la información: los participantes se involucran más profundamente si se sienten partícipes y protagonistas de un proceso, si conocen el contexto global en el que se incardina el ejercicio en el que se les conmina a tomar parte y si entienden con claridad tanto el proceso como el propio ejercicio que forma parte de él.

Conocer los pormenores y la justificación de cada etapa del proceso de formulación del Plan Estratégico y sentirse parte activa de dicho proceso refuerza el sentido de pertenencia institucional y favorece la implicación en el resultado (y en los posteriores planes operativos que lo concreten). Desde la perspectiva del Plan, contar con el mayor número posible de insumos y aportaciones es positivo y enriquecedor, amén de que así se refuerza la implicación y apropiación por parte de quienes han contribuido.



Por todo ello, en la metodología adoptada se consideró un enfoque caracterizado por:

- ❖ Implicación e involucración del mayor número de protagonistas en el proceso, con especial atención hacia una destacada participación de los fiscales y los responsables de los departamentos más representativos de la institución.
- ❖ Estrecha colaboración con la Dirección de Planificación y Desarrollo, respetando su liderazgo y aprovechando su experiencia y capacidades.
- ❖ Espíritu participativo e integrador, en busca de un documento sólido que constituya una guía consensuada para el accionar institucional.
- ❖ Aplicación de herramientas y métodos exhaustivos y rigurosos con vistas a la obtención de una información completa y de calidad, proporcionando datos cualitativos y cuantitativos a partir de técnicas contrastadas y de una apuesta decidida por la implicación y participación.

- ❖ Utilización de metodologías contrastadas en aras a la definición de los objetivos y líneas del Plan Estratégico, con especial atención a las técnicas desarrolladas en los diferentes talleres y entrevistas.

Desde el inicio de los trabajos hubo una interacción intensa con la Dirección de Planificación y Desarrollo con fines tanto de organización y coordinación general de todas las etapas de validación y ajuste de las diferentes metodologías y propuestas. Esta interacción fue una constante a lo largo de todo el proceso que ha llevado a la elaboración del presente Plan Estratégico y permitió disponer de una retroalimentación y un aporte de valor añadido importantes.

Este enfoque se concretó en la aplicación de distintos instrumentos e iniciativas:

Recopilación de información y análisis documental

El primer paso consiste necesariamente en proceder al repaso y recopilación de la información relevante necesaria para profundizar en el contexto y el marco de referencias actual del Ministerio Público, información entre la que destaca:

- ❖ Constitución de la República Dominicana.
- ❖ Plan Estratégico del Ministerio Público 2010-2015.

- ❖ Ley No. 1-12 sobre la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030.
- ❖ Ley 498-06 del Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública
- ❖ Ley Orgánica 133-11 del Ministerio Público
- ❖ Discursos del Procurador General de la República.
- ❖ Dirección de Planificación y Desarrollo
- ❖ Estudio nacional de medición del nivel de conocimiento y la percepción de la población sobre la Administración de Justicia.
- ❖ Evaluación y valoración de la Planificación Estratégica 2010-2015.
- ❖ Documentos de planificación operativa
- ❖ Organigrama y manuales de procedimientos y funciones
- ❖ Otros documentos relativos a la planificación estratégica, singularmente los planes de diferentes Ministerios Públicos especialmente en el ámbito Centroamericano y Latinoamericano.

Posteriormente se acometió una sistematización de dicha información, ordenando y estructurando aquellos contenidos imprescindibles para de ese modo disponer de un marco contextual sólido de cara al desarrollo de los distintos procesos y a la propia elaboración del Plan Estratégico.

Definición de grupos focales

De cara especialmente a la labor previa de análisis y diagnóstico de la situación del Ministerio Público, imprescindible antes de acometer la definición estricta del Plan Estratégico, resultaba importante conocer la percepción y valoración no solamente de los fiscales y del personal técnico y administrativo de la propia institución y de los departamentos más directamente implicados en los procesos de planificación sino también de usuarios, otros actores tanto del sistema de Administración de Justicia como externos, que por su conexión o conocimiento de la actividad del Ministerio Público estaban en disposición de aportar perspectivas e inputs de utilidad en aras a una elaboración de un Plan Estratégico que responda a todas las necesidades y prioridades.

Para ello se procedió a la definición de grupos focales, resultando tres grandes bloques principales:

- ❖ Usuarios de los servicios del Ministerio Público
- ❖ Actores del Sistema de Justicia,
- ❖ Actores externos, comprendiendo asociaciones y organizaciones de la sociedad civil estrechamente relacionadas con el ámbito jurídico.

Con relación a los actores del Sistema de Justicia y los actores externos se procedería a la organización y realización de entrevistas individuales, en tanto que en lo que en lo que a usuarios respecta no fue necesario

recurrir a la herramienta del cuestionario, herramienta de gran utilidad cuando se quiere acceder a la percepción de un número elevado de personas respecto de las cuales no es operativo o factible convocar un taller presencial o recurrir a una interlocución más directa, puesto que se contaba con los resultados de dos recientes estudios sobre la percepción y valoración respecto al Sistema de Justicia.

Talleres de diagnóstico y reflexión institucional

Se celebraron dos talleres orientados hacia el diagnóstico y la reflexión institucional. El primero de ellos estaba dirigido a los protagonistas del ámbito de la reinserción y el segundo a los protagonistas del campo de la persecución.

El objetivo fundamental de estos talleres estaba orientado a que en el contexto del proceso de elaboración del nuevo Plan Estratégico los integrantes de la institución pudieran transmitir de manera directa su percepción sobre los problemas y necesidades del entorno en el que deben desempeñar sus diversas funciones y competencias. De este modo se podrían generar aportes valiosos encaminados a encontrar soluciones a las dificultades que pudieran enfrentar en el ejercicio de sus labores, así como ideas orientadas a mejorar la gestión y el funcionamiento de la propia institución.

Para ello era importante diseñar dinámicas idóneas que garantizaran que el proceso de participación fuera interactivo y ágil, de manera que los participantes se implicaran en la contribución al nuevo Plan Estratégico y queden empoderados para potenciar su idoneidad y eficacia. Estas dinámicas se pusieron al servicio de los siguientes bloques de trabajo:

- ❖ Detección de factores críticos
- ❖ Diagrama de implicaciones
- ❖ Identificación y análisis de problemas
- ❖ Diagnóstico interno y externo

Entrevistas y reuniones participativas de diagnóstico institucional

Con la finalidad de reunir el mayor número de informaciones y percepciones posible relativas al contexto y al estado actual del Ministerio Público, así como sobre sus retos y prioridades más inminentes, se celebraron numerosas entrevistas y reuniones participativas, en el marco del proceso que habría de conducir al diagnóstico y a obtener una primera orientación sobre los problemas cuya resolución o mitigación tendría un mayor impacto o incidencia sobre el servicio al usuario.

Tales entrevistas y reuniones tuvieron lugar con:

- 1) El Procurador General de la República,
- 2) Procuradores Adjuntos del Procurador General de la República,
- 3) Dirección General Administrativa,
- 4) Secretaría General,
- 5) Dirección General de Persecución del Ministerio Público,
- 6) Departamento de Persecución de la Corrupción Administrativa,
- 7) Inspectoría del Ministerio Público,
- 8) Sistema Penitenciario,
- 9) Escuela Penitenciaria,
- 10) Coordinadora del modelo de gestión Penitenciaria,
- 11) Dirección General de Carrera del Ministerio Público,
- 12) Instituto Nacional de Ciencias Forenses (INACIF),
- 13) Escuela Nacional del Ministerio Público,
- 14) Dirección de Política Criminal,
- 15) Dirección de Atención de Adolescentes en Conflicto con la Ley,
- 16) Fiscalías del Distrito Nacional, Santo Domingo y Santiago,
- 17) Procuraduría Especializada de Anti lavados de Activos,
- 18) Procuraduría Especializada de la Salud,

- 19) Gestión de Fiscalías,
- 20) Departamento de Derechos Humanos,
- 21) Procurador General de Corte de Apelación del Distrito Nacional - Miembro del Consejo Superior del Ministerio Público,
- 22) Otros actores del sistema de Administración de Justicia,
- 23) Organizaciones y asociaciones de la sociedad civil representativas del ámbito de intervención. Estas entrevistas se desarrollaron de forma semi-estructurada, y en ellas se trataron los avances más significativos en el Ministerio Público en los últimos años, los retos principales a que se enfrenta, las debilidades y fortalezas actuales más representativas, los elementos que más conviene reforzar o los riesgos y amenazas del contexto y el entorno.

Taller de Planificación Estratégica

El Taller de Planificación Estratégica ha sido el eje fundamental del proceso participativo para la elaboración del Plan Estratégico y en él se procedió a validar y completar el diagnóstico (incluyendo la relación de factores críticos y de problemas principales conectados con ellos), y se

procedió a definir una primera orientación de estructura básica de objetivos estratégicos y objetivos deseables de intervención.

El Taller contó con una participación realmente elevada y muy representativa, que se caracterizó por añadidura por su intensa implicación y colaboración:

El Taller de Planificación Estratégica permitió, pues, trabajar sobre los apartados siguientes:

Diagnóstico institucional

La herramienta del FODA es insustituible a estos efectos. De este modo se trabajó para completar, siquiera de manera esquemática, un primer análisis del entorno (en cuanto a sus oportunidades y amenazas) y un segundo análisis interno (en cuanto a fortalezas y sobre todo debilidades).

Validación de factores críticos

Partiendo de las informaciones ya generadas tanto en los talleres de diagnóstico como en las entrevistas individuales, se procedió a validar los factores críticos resultantes, esto es, la relación de aspectos que presentan un mayor impacto o incidencia sobre el servicio y sobre los cuales será posible articular líneas de mejora que redunden decididamente hacia el usuario.

Análisis de problemas e implicaciones

Al igual que en el apartado anterior, se partió de la relación de problemas ya detectados, procediendo a su validación y priorización y profundizando en sus implicaciones, siempre sin perder la conexión con los factores críticos y con los elementos susceptibles de generar mayor impacto sobre la calidad del servicio.

Definición de objetivos estratégicos

Para ello se contó con la base de la sistematización de los inputs ya obtenidos:

- ❖ Diagnóstico institucional
- ❖ Retroalimentación de las entrevistas individuales
- ❖ Aportaciones recibidas por parte de los participantes en los talleres de diagnóstico
- ❖ Información recopilada a partir del trabajo de gabinete
- ❖ Factores críticos detectados
- ❖ Problemas principales

Dichos inputs fueron sistematizados para obtener una agrupación por ámbitos temáticos o estructurales, a partir de los cuales se trabajó, primeramente por grupos y posteriormente a través de la puesta en común, en la valoración de factores necesarios para la posterior definición de objetivos.

Orientación sobre objetivos de intervención

Utilizando técnicas de planificación en cascada se profundizó en cada uno de los grandes objetivos estratégicos resultantes, procurando obtener orientaciones sobre los objetivos de intervención que habrán de conducir a la consecución de los mismos. De este modo los participantes del taller han proporcionado, a través de su intensa implicación y aportaciones, la base para la estructura del nuevo Plan Estratégico, que se habría de perfilar posteriormente a partir de diferentes matizaciones y ajustes.

Taller para la definición de indicadores

Una de las tareas más complejas, a la par que fundamental, es la elaboración de los indicadores que habrán de determinar el grado de cumplimiento del Plan Estratégico acotando las metas que se fijan como reveladoras del logro de los objetivos definidos.

Para proceder a su definición se celebró un taller a partir de la siguiente estructura:

- ❖ Introducción teórica al concepto de indicador
- ❖ Características que debe tener un buen indicador
- ❖ Técnicas para elaborar la variable de los indicadores

- ❖ Definición práctica y operativa de los indicadores del Plan Estratégico
- ❖ Revisión y validación de los mismos

En la elaboración de indicadores ha sido de nuevo fundamental la implicación de la Dirección de Planificación y Desarrollo, plenamente empoderada ya sobre estos conceptos y la oportuna colaboración de las áreas o departamentos más involucrados en la definición de acciones relativas a la programación, puesto que en definitiva serán estos quienes, a través de la planificación operativa, deberán definir las actuaciones necesarias para contribuir al cumplimiento del Plan Estratégico (y en consecuencia de los indicadores que se determinen), y puesto se trata de aspectos cuya concreción requiere de cierto dominio especializado de las materias y no solo precisión y destreza metodológica.

Taller sobre Planificación Operativa

A modo de complemento, y con el objetivo de subrayar la importancia del proceso de planificación institucional y reforzar los aspectos más prácticos y operativos del mismo, se organizó un taller sobre planificación operativa e identificación y estructuración de proyectos. En dicho taller, con un enfoque eminentemente práctico y una metodología

ágil y participativa basada en aprender haciendo a través de las herramientas proporcionadas, se procedió a una dinámica en la que se desarrollaron los siguientes contenidos:

- ❖ La lógica de la planificación: de la planificación estratégica a la programación operativa
- ❖ La Planificación Operativa Anual
- ❖ La gestión del ciclo de los proyectos y sus fases
- ❖ Iniciación a la Gestión orientada a Resultados y sus distintos niveles
- ❖ Las técnicas de identificación, diseño y estructuración de iniciativas
- ❖ La programación de actividades
- ❖ La elaboración de los presupuestos
- ❖ La ficha de planificación a efectos de la incorporación al Plan Operativo Anual

Las dos grandes herramientas en las que se profundizó, amén de los instrumentos más prácticos de la planificación operativa dentro del proceso institucional de planificación en el Ministerio Público, fueron la Gestión para Resultados y el Marco Lógico.

La Gestión para Resultados es un enfoque que se empieza a imponer en organizaciones y entidades a la hora de definir su estilo de gestión, procurando que las actividades, productos y procesos estén orientados a la consecución de unos resultados concretos. Tales resultados permiten relacionar la planificación operativa con los objetivos definidos como deseables en la planificación estratégica. El taller constituyó una excelente oportunidad de aproximación a este enfoque cada vez más utilizado, profundizando en sus conceptos y herramientas básicas y subrayando asimismo sus similitudes y diferencias con el más conocido enfoque del marco lógico, con el que comparte algunos fundamentos pero del que va más allá en su aplicación y visión. En definitiva, se trató de transmitir qué es la gestión por resultados, qué entendemos por resultado a estos efectos, qué es y cómo se elabora una cadena de resultados y cómo se utiliza este enfoque en el ámbito de la planificación.

El Marco Lógico, por su parte es una herramienta, sobradamente conocida ya en el Ministerio Público y específicamente en su Dirección de Planificación y Desarrollo, que nos permite identificar, diseñar y estructurar cualquier tipo de iniciativa a partir de la detección de necesidades, debilidades y problemas. Su propósito es brindar estructura al proceso de planificación y comunicar información esencial relativa a las acciones resultantes. Se trata de una metodología unánimemente utilizada por muchos organismos y entidades a la hora de presentar y ordenar su planificación operativa y asimismo aplicada con éxito en numerosos ámbitos de contexto tanto nacional como internacional. Una metodología que ya venía siendo aplicada en la elaboración del Plan Operativo Anual del Ministerio Público; una metodología cuya fortaleza principal reside en la claridad de su enfoque, consistente en una serie de etapas homogéneas firmemente delimitadas que nos llevarán, en una secuencia lógica, a la definición de proyectos y a su estructuración en una matriz susceptible de utilizarse como cuadro de control en todas las etapas de vida del proyecto, una matriz que referirá la lógica de la intervención, los indicadores objetivamente verificables, las fuentes de verificación y las hipótesis y riesgos concurrentes.

VI. Diagnóstico Situacional del MP

Todo proceso de planificación institucional debe partir de un conocimiento exhaustivo, riguroso y actualizado del estado en que se encuentra la organización.

En definitiva, es imprescindible acometer un diagnóstico que determine cuál es la situación, tanto interna como de contexto, sobre la cual se integraran las acciones resultantes del proceso de diseño y estructuración del Plan Estratégico, a través de su concreción en los documentos posteriores de planificación operativa y cuáles son las líneas susceptibles de mejora que conviene abordar.

La herramienta clásica para desarrollar estos diagnósticos es la matriz FODA, cuyo objetivo consiste en identificar las debilidades y fortalezas así como las amenazas y las oportunidades. En unos casos serán los elementos facilitadores y palanca para avanzar (las fortalezas), en otros los referentes de las direcciones a tomar (las oportunidades). Del mismo modo, las debilidades indican los elementos a corregir o mejorar, siendo por último las amenazas el conjunto de aspectos a mitigar o reducir.

Con la finalidad de obtener un retrato de la situación real de la institución se estimuló la participación activa de las diferentes áreas en talleres de diagnóstico y entrevistas individuales, permitiendo esto identificar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades en el contexto y

caracterización del Ministerio Público. Una vez levantada la información, se procedió a una priorización consensuada para elaborar el diagnóstico institucional, sobre la base de un enfoque participativo y dinámico que estimulara el debate y la interacción.

Los apartados de la matriz quedan completados del modo que sigue:



Fortalezas

Características Internas que favorecen y potencian la acción del Ministerio Público

El Ministerio Público presenta numerosas características y elementos internos que pueden ser aprovechados en aras a desarrollar una gestión eficiente que cumpla con los objetivos y resultados propuestos. Los principales elementos que cabe

conceptualizar como fortalezas son los siguientes:

- ❖ Funcionamiento del Consejo Superior del Ministerio Público
- ❖ Reglamento de carrera de los miembros del Ministerio Público
- ❖ Buen posicionamiento de la institución frente a la sociedad
- ❖ Transparencia en materia de gestión administrativa
- ❖ Implementación del modelo de gestión penitenciaria
- ❖ Apertura y adecuación de centros de corrección
- ❖ Avances en el tratamiento y recuperación psico-social de personas privadas de libertad
- ❖ Implementación del modelo de gestión de fiscalías
- ❖ Independencia en la gestión presupuestaria

- ❖ Fortalecimiento y consolidación de la Escuela Nacional del Ministerio Público
- ❖ Existencia de la Escuela Nacional Penitenciaria
- ❖ Capacitación continua del personal
- ❖ Prestigio y fortalecimiento del INACIF
- ❖ Creación de Procuraduría Especializadas
- ❖ Profesionalización del Ministerio Público
- ❖ Estabilidad del personal de carrera del Ministerio Público
- ❖ Buena organización estructural y funcional
- ❖ Presencia institucional a nivel nacional
- ❖ Regularización de servicios a nivel nacional
- ❖ Avances en la estandarización, protocolos y perfiles
- ❖ Adecuación de las plataformas tecnológicas
- ❖ Mejora en los programas de atención y protección a víctimas
- ❖ Establecimiento y consolidación de la Dirección de Planificación y Desarrollo

También convergen características y elementos internos susceptibles de mejora, cuya concurrencia limita o dificulta el accionar del Ministerio Público y la consecución de impactos y resultados. Los objetivos y líneas de intervención del Plan Estratégico incidirán precisamente en la mejora de estas debilidades, para que su corrección, junto con el aprovechamiento de las fortalezas, favorezca una gestión exitosa que permita obtener los resultados deseados. Las principales debilidades identificadas en el diagnóstico son las siguientes:

Debilidades

Características Internas que dificultan la acción del Ministerio Público

- ❖ Falta de reglamento de aplicación de la Ley Orgánica del Ministerio Público
- ❖ Desactualización de algunos marcos normativos y de ciertas políticas y procedimientos
- ❖ Falta de un cuerpo investigativo adscrito al Ministerio Público
- ❖ Limitaciones técnicas del personal asignado a procesos investigativos
- ❖ Ausencia de equipos y tecnología modernos para la investigación y persecución eficiente de la criminalidad
- ❖ Carencias de equipamiento e infraestructuras
- ❖ Necesidad de fortalecer la respuesta ante delitos especializados, corrupción administrativa y fraude

- ❖ Elevados índices de rotación interna del personal
- ❖ Desconocimiento de la jerarquía de la estructura orgánica del Ministerio Público
- ❖ Coexistencia de dos modelos de gestión penitenciaria
- ❖ Estilo de gestión centralizado y alto niveles de burocracia institucional
- ❖ Inequidad en la distribución de los recursos
- ❖ Ausencia de una cultura sólida de planificación
- ❖ Falta de seguimiento y revisión de la ejecución de la planificación
- ❖ Falta de estandarización y sistematización de los procesos
- ❖ Inexistencia de un sistema de información eficiente e integrado

Como elementos externos principales que pueden coadyuvar a un desempeño positivo en el accionar del Ministerio Público, susceptibles de ser aprovechados para adquirir un mayor impulso y eficacia, caben citar los siguientes:

Oportunidades

Elementos externos que facilitan o pueden facilitar el accionar del Ministerio Público

- ❖ Reconocimiento constitucional
- ❖ Existencia de la Ley Orgánica 133-11 del Ministerio Público y de un sólido marco jurídico de referencia
- ❖ Existencia de la Estrategia Nacional de Desarrollo
- ❖ Integración en organismos regionales e internacionales
- ❖ Asistencia y colaboración jurídica internacional
- ❖ Firmas de acuerdos de cooperación con otros estamentos gubernamentales
- ❖ Apoyo de la cooperación internacional
- ❖ Relación con universidades y programas de pasantías
- ❖ Apoyo de la sociedad civil y de empresas privadas

- ❖ Posibilidad de implementar nuevas tecnologías de información y comunicación
- ❖ Fortalecimiento institucional en cuanto a estructura, protocolos y sistemas de control
- ❖ Elaboración de lineamientos generales sobre política criminal y seguridad ciudadana.

Amenazas

Elementos externos que repercuten o pueden repercutir negativamente en el accionar del Ministerio Público

Los principales elementos externos susceptibles de dificultar el desarrollo deseado en el accionar del Ministerio Público serían los siguientes:

- ❖
- ❖
- ❖
- ❖ Limitada asignación presupuestaria
- ❖ Falta de recursos para proceder con eficiencia en las investigaciones
- ❖ Incremento de la criminalidad a nivel nacional e internacional
- ❖ Consolidación de nuevas tendencias delictivas
- ❖ Percepción de impunidad hacia la corrupción

- ❖ Altos niveles de violencia intrafamiliar y delitos sexuales
- ❖ Aumento del porte ilegal de armas de fuego
- ❖ Seguridad Nacional débil
- ❖ Dificultad de la coordinación interinstitucional
- ❖ Ausencia de una política pública de lucha contra la criminalidad homogénea y vinculante para todos los organismos
- ❖ Falta de conocimiento y confianza de los servicios por parte de la población
- ❖ Deserción de personal capacitado por falta de motivación y salarios competitivos
- ❖ Sensibilidad hacia influencias políticas
- ❖ Clientelismo
- ❖ Falta de aplicación de la Ley de Reforma Penitenciaria y su debida apropiación presupuestaria
- ❖ Entidades como INACIF siguen dependiendo financieramente del Ministerio Público
- ❖ Presión por parte de la sociedad y los medios de comunicación por la inseguridad ciudadana
- ❖ Falta de seguridad personal acorde con la función que desempeñan muchos miembros del Ministerio Público

- ❖ Ausencia de un sistema integral de atención, sanción y seguimiento a víctimas e imputados
- ❖ Falta de conocimiento de la ciudadanía sobre sus derechos y posibilidades de acceso al sistema
- ❖ Escasa inversión del Estado en políticas de prevención

Factores críticos

El Plan Estratégico 2016-2020 del Ministerio Público de la República Dominicana pretende ser un plan realista, claro y concentrado en la generación de impactos sobre la calidad con que se desempeñan las funciones. Tanto los objetivos estratégicos como las líneas de intervención deben estar enfocados a la generación de impactos positivos que representen una repercusión tangible, evitando las formulaciones refinadas o complicadas y procurando que exista una diferenciación clara entre los niveles de objetivo, –resultado y acción (estos últimos ya propios de la planificación operativa que se inspira y encuentra guía en el presente Plan).

Para ello se hace imprescindible que el diagnóstico no solamente contemple la valoración general institucional sino que descienda a la consideración de los elementos y problemas que más están incidiendo sobre la calidad del desempeño. Y es aquí donde inicialmente entra la reflexión sobre los factores críticos que más impacto generan sobre el

servicio y donde posteriormente se habrá de profundizar una vez analizados los principales problemas que concurren en relación con dichos factores críticos, sobre las líneas de mejora que si se llevan a cabo habrán de garantizar que, en efecto, se está actuando sobre aquellos aspectos de verdadera incidencia y de significativa repercusión.

Con el fin de estructurar la identificación de tales factores se pueden articular cuatro grandes ejes o bloques fundamentales, dentro de los cuales se puede escribir todo el devenir institucional. Tales ejes son los siguientes:

- ❖ Persecución
- ❖ Reinserción
- ❖ Servicios generales
- ❖ Organización y gestión, tanto administrativa como del personal

Dentro de cada uno de esos ejes críticos se pueden enumerar diversos factores que se caracterizan por su especial trascendencia en tanto que si se incide sobre ellos se generará un impacto representativo sobre la calidad del servicio que se traducirá en una mejora tangible. Estos factores críticos, resultantes del proceso participativo, son los que se exponen:

1. Persecución:

- ❖ Definición de políticas
- ❖ Investigación
- ❖ Litigación
- ❖ Protección de víctimas, denunciantes y testigos
- ❖ Coordinación interinstitucional con otros actores
- ❖ Resolución de conflictos

2. Reinserción:

- ❖ Aplicación de medidas alternativas a prisión
- ❖ Cobertura y dimensionamiento
- ❖ Asignación y calificación de los usuarios
- ❖ Programas de atención y tratamiento
- ❖ Calidad de los servicios
- ❖ Seguimiento de la reinserción y de la libertad condicional

3. Servicios Generales:

- ❖ Facilidad de acceso
- ❖ Información y atención al usuario
- ❖ Sensibilización y comunicación con la sociedad

4. Organización y Gestión:

- ❖ Estructura funcional y organizacional
- ❖ Distribución de los recursos
- ❖ Planificación y gestión
- ❖ Motivación y supervisión del personal
- ❖ Coordinación y comunicación interna
- ❖ Integridad

Análisis de problemas

La última etapa del diagnóstico nos lleva a profundizar, una vez definidos los ejes principales y los factores críticos que concurren en cada uno de ellos, en la identificación y el análisis de los problemas que presenta el Ministerio Público con relación a dichos factores. Esta secuencia de trabajo facilita que los problemas detectados verdaderamente se concentren en aquellos elementos que tienen impacto sobre el servicio, las funciones y competencias que se deben desarrollar. Con otras dinámicas, el análisis de problemas presenta el riesgo de descender a particularidades muy específicas o a confundir la posible falta de medios o recursos con el verdadero problema que comporta no disponer de los mismos, quedándose en una enumeración superficial o muy concreta de la que difícilmente se pueden después

extraer líneas de mejora ni definir objetivos estratégicos y de intervención.

Así, los principales problemas detectados en relación con los factores críticos previamente identificados son los siguientes:

1. PERSECUCIÓN DE LA CRIMINALIDAD

❖ Investigación

- 1) Ausencia de un cuerpo técnico de investigación adscrito al Ministerio Público
- 2) Débil dirección funcional de la investigación
- 3) Deficiente disponibilidad de herramientas y equipamiento
- 4) Escasa aplicación de las nuevas tecnologías
- 5) Falta de capacitación sobre el uso de las herramientas existentes
- 6) Falta de información integral, actualizada y específica
- 7) Desconocimiento del manual del plan de investigación
- 8) Las investigaciones sobre formas globales o transversales de criminalidad no se abordan de manera unificada y conjunta
- 9) Falta de mecanismos de coordinación entre las procuradurías especializadas, las procuradurías regionales y las fiscalías

- 10) Falta de permanencia del personal más especializado
- 11) Centralización en la toma de decisiones que no ayuda a minimizar los trámites burocráticos
- 12) Falta de unificación y estandarización de criterios
- 13) Escasa definición de procedimientos y rutas homogéneas
- 14) Pérdida de objetividad por falta de conocimiento y capacitación
- 15) Vulnerabilidad ante influencias de clientelismo o de corrupción
- 16) Numerosas obstrucciones y dilaciones que comprometen la seguridad del proceso
- 17) Falta de un protocolo general e integral para la estructuración de expedientes y actos conclusivos
- 18) Debilidad en la formación sobre instrumentación y redacción del expediente
- 19) Debilidad en la clasificación por tipos penales
- 20) Distorsiones e ineficiencias en la gestión de expedientes

❖ Litigación

- 1) Dificultad para las tomas de decisiones conjuntas
- 2) Carencia de políticas y lineamientos generales de litigación

- 3) Ausencia de protocolos de coordinación de la litigación
- 4) Débil aplicación de protocolos para la aplicación de acuerdos
- 5) Deficiencias en la aplicación de las técnicas de litigación
- 6) Debilidad en la presentación y preparación de los testigos
- 7) Mejorable preparación en los recursos procesales
- 8) Escasa intensidad en el seguimiento de los casos
- 9) Falta de agilidad en la tramitación
- 10) Gestión defectuosa de los procesos
- 11) Aplazamientos y recursos innecesarios
- 12) Ineficiencia en las citaciones
- 13) Inasistencia de testigos o internos
- 14) Burocratización de los procesos
- 15) Escasa utilización de la resolución alternativas de conflictos por falta de reglamento
- 16) Ausencia de estandarización en captura de prófugos y ejecución de las garantías
- 17) No existe una base de datos rigurosa de prófugos
- 18) Los controles internos para la ejecución de las medidas de coerción son insuficientes

19) Estructura insuficiente para atender el incremento de las ejecuciones de las garantías económicas

❖ Protección de víctimas ,denunciantes y testigos

- 1) Necesidad de un protocolo unificado de actuación
- 2) Estructura organizacional inadecuada
- 3) Inexistencia de un programa formal de protección
- 4) Sistema de entrega de citaciones mejorable
- 5) Débil sistema de acogida a víctimas y testigos
- 6) Insuficiente delimitación de atribuciones entre los diferentes actores

❖ Definición de políticas

- 1) Ausencia de una política pública de lucha contra la criminalidad vinculante para todos los organismos
- 2) Falta de criterios y protocolos unificados de actuación contra el crimen
- 3) No existe un sistema de información actualizado
- 4) Estadísticas poco sólidas y fiables
- 5) Deficiencia en los indicadores de medición
- 6) Falta de digitalización de archivos

❖ Coordinación interinstitucional con otros actores

- 1) Escasa aplicación de los acuerdos y convenios de cooperación
- 2) Falta de un sistema unificado de expedientes
- 3) Insuficiente conocimiento y delimitación de roles
- 4) Falta de conciencia de pertenencia global al sistema de administración de justicia
- 5) Escasa institucionalización de las mesas de coordinación

❖ Resolución de conflictos y cultura de paz

- 1) Limitada capacidades y competencias para la resolución alternativas de conflictos
- 2) Poca coordinación entre las instituciones responsables de promover las resoluciones de conflictos
- 3) Falta de promoción de una cultura de paz
- 4) Ausencia de un sistema de registro unificado para la medición, monitoreo y análisis de las diferentes manifestaciones de conflictos sociales

2. REINSERCIÓN

❖ Aplicación de medidas alternativas a prisión

- 1) Escasa aplicación de las medidas alternativas
- 2) Abuso de la prisión preventiva
- 3) Poca colaboración interinstitucional

❖ Cobertura y dimensionamiento

- 1) Insuficiente número de centros que respondan a los parámetros del modelo de gestión penitenciaria
- 2) Dificultades de segregación en función de la tipología y del status jurídico

❖ Programas de atención y tratamiento

- 1) Asignaciones de usuarios fuera de jurisdicción según la ubicación de los centros
- 2) No se procede a un proceso obligatorio de evaluación y calificación de perfiles en todos los casos
- 3) Falta de investigación pre-procesal sobre perfiles
- 4) Falta de identificación de los programas de tratamiento adecuados a cada perfil
- 5) Insuficiente segmentación de los programas

- 6) Necesidad de atención integral a adolescentes en conflicto con la ley penal
- 7) Carencia de personal especializado (psiquiatras, psicólogos, educadores...)
- 8) Falta de sistematización y estandarización de los mecanismos de monitoreo y evaluación continua
- 9) Débil seguimiento y control de los procesos y procedimientos de los programas

❖ Calidad de los servicios

- 1) Necesidad de actualización y aplicación de protocolos y reglamentos de gestión estandarizados
- 2) Hacinamiento
- 3) Motines
- 4) Incidencia de enfermedades
- 5) Deficiente atención sanitaria permanente
- 6) Atraso en los procesos judiciales
- 7) Falta de equipamiento
- 8) Restricción de acceso a servicios básicos

- 9) No existe suficiente dotación de agentes especializados en todos los centros
- 10) Faltan equipos tecnológicos de vigilancia
- 11) No se procede a un eficaz bloqueo de teléfonos
- 12) Falta de monitoreo de seguridad permanente
- 13) Incremento de la violencia en los centros
- 14) Escasez de vehículos para el transporte
- 15) Falta de disponibilidad de combustible
- 16) Mala condición de los vehículos existentes
- 17) Falta de vehículos especializados (urgencias, traslados de alto riesgo...)
- 18) Escasez de equipamiento para implementar los programas de reinserción
- 19) Dificultades con la reparación y mantenimiento de la infraestructura

❖ Seguimiento de la reinserción y de la libertad condicional

- 1) Ausencia de una estructura o unidad orientada a tales fines
- 2) Falta de sistemas de vigilancia electrónica
- 3) Insuficiente asistencia post-penitenciaria

- 4) Ausencia de medición de impacto de los programas de reinserción

3. SERVICIOS GENERALES A LOS USUARIOS

❖ Facilidad de acceso

- 1) No existe una ventanilla única de servicios
- 2) Limitación de espacios físicos
- 3) Horarios de servicios limitados
- 4) Falta de plataforma virtual para los servicios al usuario

❖ Información y atención al usuario

- 1) La información no está suficientemente ordenada y sistematizada
- 2) No están estandarizados y unificados los canales de información
- 3) Falta sistematización de los procesos internos en todos los servicios
- 4) Escasa difusión y comunicación de los servicios que se ofrecen
- 5) Carencia de herramientas tecnológicas adecuadas
- 6) Insuficiente personal para atender la demanda

- 7) Escasa preparación del personal en el manejo de protocolos y procedimientos
- 8) La actitud y sensibilidad frente al usuario no es adecuada
- 9) La información ofrecida al usuario resulta poco accesible
- 10) Escasa preparación del personal en el manejo de las personas en condiciones de vulnerabilidad
- 11) Falta de atención específica en función de las particularidades de los usuarios
- 12) Inexistencia de protocolos de atención para usuarios vulnerables
- 13) Carencia de intérpretes
- 14) Ausencia de controles sobre la fiabilidad de la información
- 15) Las informaciones no están sistematizadas con herramientas tecnológicas
- 16) Falta interconexión de bases de datos

❖ Sensibilización y comunicación con la sociedad

- 1) Ausencia de mecanismos efectivos para divulgar y difundir al usuario las orientaciones acerca de los servicios
- 2) Débil interacción e interrelación con la sociedad

- 3) Presión de los medios de comunicación
- 4) Política de comunicación susceptible de refuerzo

4. ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y DEL PERSONAL

❖ Estructura funcional y organizacional

- 1) Insuficiente desarrollo de la propia Ley Orgánica
- 2) La estructura no se adecúa al marco legal vigente
- 3) Falta de definición de perfiles y competencias
- 4) Insuficiente personal de carrera y especializado
- 5) Desactualización del manual de funciones
- 6) Débil conocimiento de la estructura jerárquica y funcional
- 7) Existencia de duplicidades y bifurcaciones

❖ Distribución de los recursos

- 1) Excesiva centralización de la ejecución presupuestaria
- 2) Dependencias poco fortalecidas
- 3) Desequilibrio en las asignaciones

❖ Planificación y gestión

- 1) Poca confianza en el sistema de planificación operativa

- 2) Débil cultura de planificación en los departamentos
- 3) Deficiente elaboración de planes operativos
- 4) Limitaciones presupuestarias para acometer nuevos proyectos
- 5) Dificultad para consolidar fuentes de financiación alternativas
- 6) Tendencia a la informalidad e improvisación
- 7) Falta de priorización de actividades
- 8) Escasa relación entre el departamento financiero y de administración y el de planificación
- 9) Inexistente alineamiento del presupuesto con la planificación

❖ Motivación y supervisión del personal

- 1) Falta de cualificación del personal
- 2) Falta de empoderamiento y sensibilidad
- 3) Bajo sentido de pertenencia
- 4) Falta de compromiso en la obtención de resultados
- 5) Elevados niveles de rotación
- 6) Deficiente sistema de fiscalización y monitoreo
- 7) Sistema de evaluación del desempeño poco consistente
- 8) Ausencia de mecanismos de estímulo, compensación y reconocimiento

- 9) Poca definición y planteamiento de planes de desarrollo personal y profesional
- 10) Falta de consolidación del modelo de gestión de la carrera administrativa y del Ministerio Público
- 11) Ausencia de un sistema riguroso de consecuencias

❖ Coordinación y comunicación interna

- 1) Desconocimiento de los roles y responsabilidades
- 2) Falta de claridad sobre los mecanismos de comunicación
- 3) Escaso aprovechamiento de sinergias
- 4) Utilización poco intensa y eficiente de los recursos comunicacionales virtuales

❖ Integridad

- 1) Insuficiente promoción de una cultura de integridad institucional
- 2) Vulnerabilidad hacia influencias contra la integridad
- 3) Insuficiente compromiso institucional
- 4) Necesidad de fortalecer aún más la Inspectoría
- 5) Exceso de filtraciones de información
- 6) Falta de cultura institucional orientada hacia la discreción

VII. Marco Estratégico Institucional del MP

En el marco de este proceso de planificación estratégica no hemos considerado oportuno proceder a modificar significativamente de la misión, visión y los valores de la institución, estimando la consideración de su vigencia dado que su definición es relativamente reciente y responde a la caracterización y a los principios, pretensiones, responsabilidades y retos fundamentales que delimitan lo que es hoy el Ministerio Público de la República Dominicana. La filosofía institucional, por tanto, sigue definida del modo que sigue:

7.1 MISIÓN

Asegurar la persecución penal, en el ámbito de nuestras atribuciones, mediante la formulación e implementación de la política del Estado contra la criminalidad, así como proveer los servicios jurídicos administrativos atribuidos por las leyes.

7.2 VISIÓN

Ser un referente regional de excelencia y disponer de un capital humano altamente capacitado y comprometido en la gestión de la investigación, persecución de los hechos punibles, resolución de conflictos, así como

en la corrección y reinserción social de los condenados y la vigencia efectiva del Estado de Derecho.

7.3 VALORES

- ❖ **Accesibilidad**, ser una institución abierta y cercana a los ciudadanos que requieran sus servicios.
- ❖ **Confidencialidad**, garantizar la seguridad de las informaciones y registros relativos a sus actuaciones penales.
- ❖ **Transparencia**, actuar de forma abierta y clara, permitiendo el control y seguimiento por parte de la ciudadanía.
- ❖ **Respeto**, ejercer sus funciones observando las estructuras jerárquicas, las normas y los procedimientos establecidos en la institución.
- ❖ **Credibilidad**, actuar con coherencia apegado a las leyes y normas vigentes.
- ❖ **Integridad**, actuar con responsabilidad, rectitud y honestidad.
- ❖ **Compromiso**, actuar promoviendo la eficacia y eficiencia en el servicio.

7.4 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

1. Incrementar la eficacia en la lucha contra la criminalidad
2. Favorecer la Reinserción Social de las Personas en Conflicto con la Ley Penal
3. Mejorar la calidad y efectividad de los servicios al ciudadano
4. Mejorar la efectividad del desempeño y de los resultados de la organización, mediante la implementación de estrategia e intervenciones de fortalecimiento institucional

Estos cuatro objetivos estratégicos se concretan a su vez en diferentes objetivos específicos, que profundizan en la contribución esperada delimitando metas que aspiran a generar una mejora en el servicio y un claro impacto positivo sobre los ciudadanos. De los objetivos de intervención emanarán las orientaciones o pautas de acción que habrán de presidir y alumbrar los procesos de planificación operativa, estructurando y definiendo iniciativas que permitan la consecución de resultados que ayuden a avanzar hacia los objetivos que se han fijado.

VIII. Alineamiento Estratégico Interno

MINISTERIO PUBLICO ALINEAMIENTO ESTRATEGICO INTERNO

Marco Estratégico del Ministerio Publico	Ejes Estratégicos	Objetivos Estratégicos	Estrategias
<p>MISION: Asegurar la persecución penal, en el ámbito de nuestras atribuciones, mediante la formulación e implementación de la política del Estado contra la criminalidad, así como proveer los servicios jurídicos administrativos atribuidos por las leyes.</p> <p>VISION: Ser un referente regional de excelencia en la gestión de la investigación, persecución de los hechos punibles, resolución de conflictos, así como en la corrección y reinserción social de los condenados y la vigencia efectiva del Estado de Derecho, con un capital humano altamente capacitado y comprometido.</p>	Lucha contra la criminalidad.	Incrementar la eficacia en la lucha contra criminalidad.	Plan de lucha contra la criminalidad
			Plan para la prevención de conflictos
	Sistema Penitenciaria	Favorecer la Reinserción Social de las Personas en Conflicto con la Ley Penal	Plan de Reeducación y/o Educación
			Plan de Reinserción
	Servicio al Ciudadano	Mejorar la calidad y efectividad de los servicios al ciudadano	Programa de Atención al Ciudadano
	Fortalecimiento Institucional	Mejorar la efectividad del desempeño y de los resultados de la organización, mediante la implementación de estrategia e intervenciones de fortalecimiento institucional	Desarrollo Organizacional
			Fortalecimiento de la gestión humana
			Mejoramiento de las condiciones laborales
			Plan de sostenibilidad financiera del MP.
			Imagen y posicionamiento institucional
		Relacionamiento interinstitucional	

IX. Tabla de Resultados, Indicadores y Metas al 2020

EJE I: Lucha contra la criminalidad.

El artículo 169 de la Constitución de la República establece que: “El Ministerio Público es el órgano del sistema de justicia responsable de la formulación e implementación de la política del Estado contra la criminalidad, dirige la investigación penal y ejerce la acción pública en representación de la sociedad”. Concretado dicho mandato constitucional, el artículo 7 de la Ley Orgánica del Ministerio Público establece que dicho órgano es el responsable “de la formulación e implementación de la política del Estado contra la criminalidad, que está dirigida a prevenir, controlar, gestionar y perseguir los hechos punibles”. Para garantizar su eficacia y vinculación, las políticas preventivas y de control serán articuladas bajo la responsabilidad directa del Procurador General de la República en colaboración con los otros órganos e instituciones que corresponda. Las políticas de gestión y persecución serán aprobadas exclusivamente por el Consejo Superior del Ministerio Público para garantizar la autonomía funcional que dispone la Constitución”.

MINISTERIO PUBLICO
TABLA DE RESULTADOS, INDICADORES Y METAS
(2016-2020)

Eje Estratégico 1: Lucha contra la criminalidad.															
Objetivo Estratégico 1: Incrementar la eficacia en la lucha contra criminalidad.															
1	2	3	4	5	6	7	8					9	10	11	
Estrategia(s)	Resultados Esperados	Indicador(s)	Línea Base 2015	Meta	Medios de Verificación	Responsable	Involucrados	Cronograma					Requerimientos Financieros	Requerimientos no Financieros	Supuestos
								Años							
								2016	2017	2018	2019	2020			
1. Plan de lucha contra la criminalidad	1.Reducida la impunidad	1.Porcentaje de casos resueltos.		100% de los que están bajo el control y competencia del MP	Registro de casos e informes de situación de casos. Informe de auditoría.	Dirección General de Persecución	Departamento de Estadísticas, Dirección de Gestión Organizacional, Dirección de Planificación y Desarrollo, Dirección de Carrera del MP	44%	58%	72%	86%	100%	Implementación de un sistema informático de administración de los casos a los fines de tener estadísticas fiables.	Estandarización de los procedimientos. Rediseño organizacional. Realizar un inventario o auditoría de personal a los fines de verificar las brechas entre calidad y cantidad	Se dispone de los recursos requeridos.
		2.Porcentaje de cumplimiento de los protocolos en la solución de casos penales		100%	Informe de auditoría de cumplimiento de procedimientos	Dirección General de Persecución	Todas las unidades funcionales del MP	100%	100%	100%	100%	100%	Creación de los cuerpos de investigadores técnicos especializados.	Revisión y rediseño de los procedimientos.	
	2.Favorecida la toma de decisiones de los hechos punibles como resultado de los procesos de investigación	3.Porcentaje de investigaciones penales que cumplen con los procesos técnicos		100%	Informe de investigación y los informes de auditorías de las investigaciones	Procurador Fiscal Titular	Fiscales, INACIF, Agencias auxiliares de la investigación.	100%	100%	100%	100%	100%			

3.Asegurada la asistencia a víctimas en situación de vulnerabilidad	4.Porcentaje de cumplimiento del procedimiento de atención a víctimas		100%	Informe de auditoría de cumplimiento de procedimientos	Dirección Nacional de Atención a Víctimas	Servicio de representación legal. Procuradurías especializadas , Tribunal de NNA, Unidad de Atención a la Violencia, entre otros	100%	100%	100%	100%	100%	Creación de un fondo especial	Creación de un sistema Nacional de Asistencia a víctimas y protección de testigos.	
	5.Porcentaje de satisfacción de las víctimas atendidas		90%	Encuestas de satisfacción y buzones de sugerencias	Dirección Nacional de Atención a Víctimas		60%	65%	70%	75%	90%	Adecuación de los espacios. Contratación de personal especializado para la cobertura nacional	Creación y revisión de protocolos y procedimientos	
4.Asegurado el respecto los de derechos humanos de las personas	6.Porcentaje de casos de violación de los derechos humanos sometidos.		100% de los casos conocidos	Presentación actos conclusivos	Unidad de Derechos Humanos	Fiscalías, Policía Nacional, Defensor del Pueblo, Poder judicial	100%	100%	100%	100%	100%	Contratación de Personal, Infraestructura física y tecnología, Capacitación al Personal, Diseño e Instrumentación de la Gestion	Establecer acuerdos interinstitucionales con el Defensor del Pueblo, la Policía Nacional, la DNCD, Ministerio de Salud, la Defensoría Pública, Ministerio de Relaciones Exteriores, Ministerio de Defensa, Ministerio de Interior y Policía, CONAPE, MINERD, Ministerio de Obras Públicas, CONADIS.	Se dispone de los recursos requeridos.

2. Plan para la prevención de conflictos	5.Reducida la ocurrencia de hechos que puedan convertirse en una infracción a la ley penal	7.Porcentaje de Casos conciliados		100% de los casos donde legalmente procede la conciliación	Informe de casos conciliados. Escrito de conciliación.	SINAREC	Procuradurías fiscales	100%	100%	100%	100%	100%			
		8.Porcentaje de Casos remitidos a mediación		100% de los casos en los que aplique la mediación	Informe de casos remitidos a mediación. Escrito de mediación.	SINAREC	Procuradurías fiscales	100%	100%	100%	100%	100%			

EJE II: Sistema Penitenciario

La reinserción de las personas privadas de libertad es una política fundamental en materia penitenciaria. En efecto, el periodo de cumplimiento de la sentencia tiene que ser un tiempo útil, de preparación para la salida, para permitir que la persona pueda volver como ente productivo a la comunidad, por lo que, el éxito de los diferentes procesos tendentes a esa finalidad, es una condición indispensable para evitar la reincidencia.

La reeducación y resocialización del penado debe por tanto ser el objeto del sistema penitenciario, para lo cual hay que diseñar políticas y desarrollar acciones que garanticen durante la ejecución de la pena las posibilidades reales de estudio, trabajo y la reinserción socioeconómica del penado una vez cumpla la sanción. Teniendo las penas privativas de libertad y las medidas de seguridad la finalidad de reeducar y reinsertar a la persona a la sociedad, toda práctica institucional debe dirigirse a disminuir en el mayor grado posible las circunstancias y situaciones que pueden presentarse como escollos a este objetivo constitucional.

Así mismo es necesario plantear una estrategia, una logística y un plan operativo que permita concretizar el mandato constitucional de la finalidad de la pena. Eso solo puede lograrse a través de una inserción racional en el tratamiento penitenciario, que atienda a las especiales particularidades que pueden presentarse y que requieren de propias atenciones. La segmentación de los internos distinguiendo entre quienes están con estatus preventivo y aquellos sancionados definitivamente y el análisis de los perfiles criminales para responder con abordaje personalizados permitirán aplicar tratamientos más eficaces de cara al cumplimiento del objetivo de reeducación.

El nuevo modelo de gestión penitenciaria constituye una referencia de éxito y en la medida de lo posible debe aspirarse a su extensión máxima, siendo no obstante conscientes de que la inversión es muy elevada y el ritmo de implantación no será rápido. No obstante, resulta fundamental aplicar el esfuerzo en la contribución a este objetivo también desde el punto de vista de la gestión del modelo antiguo, que comprende todavía el mayor porcentaje de la población reclusa del país.

MINISTERIO PUBLICO
TABLA DE RESULTADOS, INDICADORES Y METAS
(2016-2020)

Eje Estratégico 2: Sistema Penitenciaria															
Objetivo Estratégico 2: Favorecer la Reinserción Social de las Personas en Conflicto con la Ley Penal															
1	2	3	4	5	6	7	8	9					10	11	12
Estrategia(s)	Resultados Esperados	Indicador(s)	Línea Base 2015	Meta	Medios de Verificación	Responsable	Involucrados	Cronograma					Requerimientos Financieros	Requerimientos no Financieros	Supuestos
								Años							
								2016	2017	2018	2019	2020			

3. Plan de Reeducación y/o Educación	6. Incrementado los años de escolaridad de los privados de libertad	9. Porcentaje de escolaridad Incrementado en la población adulta	67%	100%	Listas de asistencia, las calificaciones, Fotos.	Departamento de Educación DGP-NMGP	PGR-ENAP-MINERD	7%	7%	7%	7%	5%	Recursos Humanos, Materiales y Equipos Didácticos, Aulas Equipadas, Talleres Equipados, Espacios Deportivos y Culturales Equipados.	NO asignación de las partidas presupuestarias, Cambio de Política Gubernamental.
		10. Porcentaje de adolescentes que incrementan su escolaridad acorde al tiempo de permanencia en el sistema	50%	85%	Listas de asistencia, Reporte de calificaciones, Informes de evaluación del programa.	Departamento de Atención Integral DNAIACLP	PGR-ENAP-MINERD	7%	7%	7%	7%	7%	Recursos Humanos y Materiales y Equipos Didácticos, Aulas Equipadas, Talleres Equipados, Espacios Deportivos y Culturales Equipados.	
	7. Desarrollada la capacidad de empleabilidad o para la vida de los privados de libertad	11. Porcentaje de empleabilidad de privados de libertad interno.	3.39%	100%	Nomina, Ficha, Recibo de Pago, Cheques y Transferencia.	Departamento de Producción Empresarial DGP-NMGP	PGR-MT	18%	19%	19%	19%	22%	Recursos Humanos y Materiales y Equipos Didácticos, Aulas Equipadas, Talleres Equipados, Espacios Deportivos y Culturales Equipados.	No asignación de las partidas presupuestarias, Conclusión y No renovación de los acuerdos interinstitucionales.

	12. Porcentaje de empleabilidad de privados de libertad externo.	0.16%		Medio Libre (Seguridad Social y RNC de los emprendedores), Control de Asistencia RRHH.	DGP-NMGP	PGR-MT-INFOTEP							Recursos Humanos y Materiales y Equipos Didácticos, Aulas Equipadas, Talleres Equipados, Espacios Deportivos y Culturales Equipados.
	13. Porcentaje de adolescentes capacitados para el trabajo productivo	35%	85%	Listados de participación en capacitación del personal	DNAIACLP		10%	10%	10%	10%	10%		Recursos Humanos y Materiales y Equipos Didácticos, Aulas, Talleres, Espacios Deportivos y Culturales
	14. Porcentaje de adolescentes que desarrollan habilidades para la creatividad	35%	85%	Informes disciplinarios de adolescentes en medidas	DNAIACLP		10%	10%	10%	10%	10%		Recursos Humanos y Materiales y Equipos Didácticos, Aulas Equipadas, Talleres Equipados, Espacios Deportivos y Culturales Equipados.

8.Garantizada la integridad y Seguridad de las personas privadas de libertad

15.Porcentaje de hacinamiento en el Sistema Tradicional	59%	Reducir el hacinamiento en un 11,88% por año	Informes Médicos, Fotos.	DGP-NMGP-DINAIACLP	PGR-MISP-MOPC-OISOE	12%	12%	12%	12%	11%		Recursos Humanos y Camas, colchones, Abanicos, juegos de sabana, Kit de Higiene, Raciones Alimenticias, Medicamentos, Platos, Cucharas, Vasos, Uniformes, Toallas, Agua, Transporte.	
16.Cantidad de camas disponibles	1,264	10,291	Informe de levantamiento.	Departamento de Asistencia y Tratamiento DGP-NMGP-DINAIACLP	Ministerio Público - Departament o Administrativo y Financiero DGP-NMGP-DINAIACLP	2,058	2,058	2,058	2,058	2,058		Recursos Humanos y Camas	No asignación de las partidas presupuestarias y de Recursos Humanos
17.Porcentaje de internos que reciben atención en salud de forma oportuna	78%	100%	Informes Médicos, Fotos.	Departamento de Salud DGP- NMGP-DNAIACPL	Ministerio Público, Ministerio de Salud Pública.	5%	5%	5%	4%	3%		Recursos Humanos, Áreas de Internamiento, Equipos Médicos, Unidad de Atención Primaria, Laboratorios, Consultorios, Farmacias, Medicamentos, Ambulancia.	Especializados y Entrenados.
18.Porcentaje de espacio libre de contaminación	75%	100%	Informes Médicos, Fotos.	Departamento de Salud DGP- NMGP-DNAIACPL	Ministerio Público, Ministerio de Salud Pública.	5%	5%	5%	5%	5%		Recursos Humanos, Materiales Gastables para Limpieza, Equipos de Limpieza, Pintura,	

														Fumigación, Agua.	
		19. Porcentaje de reducción de incidentes	619	90%	Informes diarios, Fotos.	Departamento de Seguridad DGP-NMGP-DINAIACLP		18	18	18	18	18		Recursos Humanos Especializados y Entrenados, Incorporación de Equipos Tecnológicos, Equipos de Transporte, Material y Pertrechos Bélicos, Adecuar Infraestructura.	
		20. Porcentaje de internos que reciben asistencia legal	100%	100%	Informes diarios.	Departamento Jurídico DGP-NMGP-DINAIACLP		100%	100%	100%	100%	100%		Recursos Humanos Capacitados, Espacio Físico Equipado.	
		21. Porcentaje de internos que reciben los niveles de nutrición correspondiente a su condición	0%	100%	Informes Médicos, Fotos.	Departamento de Salud NMGP-DNAIACLP	Ministerio Público, Ministerio de Salud Pública.	20%	20%	20%	20%	20%		Recursos Humanos Capacitados, Espacio Físico Equipado, Raciones Alimenticias Afines.	
4. Plan de Reinserción	9. Reinsertadas en la familia y la sociedad las personas en conflicto con la ley	22. Porcentaje de reincidencia.	Por definir	0%	Estadísticas Penitenciarias.	Departamento de Asistencia y Tratamiento DGP-NMGP-DINAIACLP	Ministerio Público, Departamento del Medio Libre.							Recursos Humanos Multidisciplinarios /Multisectoriales y Capacitados, Espacios Físicos Adecuados y Equipados,	No asignación de las partidas presupuestarias.

		23. Porcentaje de reingreso.	Por definir	0%	Estadísticas Penitenciarias.	Departamento de Asistencia y Tratamiento DGP-NMGP-DINAIACLP	Ministerio Público, Departamento del Medio Libre.							Recursos Humanos Multidisciplinarios /Multisectoriales y Capacitados, Espacios Físicos Adecuados y Equipados,
		24. Porcentaje de internos liberados en actividades laborales en el medio libre	9.86%	100%	Listas, Estadísticas, Informes y Fotos.	Departamento de Asistencia Social del Medio Libre DGP-NMGP	PGR	18%	18%	18%	18%	18%		Recursos Humanos Multidisciplinarios /Multisectoriales y Capacitados, Espacios Físicos Adecuados y Equipados, Equipos de Transporte.
		25. Cantidad de empresas participando en la inserción laboral de los internos liberados	14	85%	Listas, Estadísticas, Informes y Fotos.	Departamento de Asistencia Social del Medio Libre DGP-NMGP	Ministerio Público - Ministerio de Trabajo.	11%	15%	15%	15%	15%		Recursos Humanos Multidisciplinarios /Multisectoriales y Capacitados, Espacios Físicos Adecuados y Equipados, Equipos de Transporte.
		26. Porcentaje de cumplimiento de los acuerdos establecidos entre los familiares y el sistema	0%	100%	Acuerdos firmados entre las familias y el sistema Informe de actividades de la implementación del programa	DINAIACLP	Ministerio Público	20%	20%	20%	20%	20%		Recursos Humanos

		27. Porcentaje de adolescentes que participan en programas de revinculación familiar	0%	100%	Acuerdos firmados entre las familias y el sistema Informe de actividades de la implementación del programa	DINAIACLP	Ministerio Público	20%	20%	20%	20%	20%		Recursos Humanos
--	--	--	----	------	---	-----------	--------------------	-----	-----	-----	-----	-----	--	------------------

**EJE III:
Servicio al Ciudadano**

Los costos de oportunidad que en términos de esfuerzo y tiempo recaen sobre los usuarios ante una excesiva burocratización o abuso de trámites conducen en muchas ocasiones al desistimiento o a la negativa percepción. Teniendo en cuenta esta situación, el Ministerio Público tiene la firme convicción de que debe organizar de una manera ágil, eficiente y económica la prestación de los servicios generales que ofrece a los ciudadanos.

El primer paso para ello es ser conscientes de que todos los ciudadanos de la República Dominicana han de tener la garantía de poder acceder a los servicios. Por ello la ampliación de la cobertura de las oficinas de atención al usuario y de las fiscalías debe ser una constante para facilitar el acceso y por tanto la propia posibilidad de prestación del servicio. En la misma línea, se debe proceder a la mejora de las estructuras físicas existentes, de forma que cuenten con el personal y las herramientas necesarias para proporcionar un servicio de calidad.

El acceso a los servicios también puede estimularse poniendo a disposición del usuario las mayores facilidades posibles. Establecer una ventanilla única que concentre la posibilidad de efectuar a su través diversos trámites o la puesta en disposición de opciones virtuales son líneas que se orientan hacia la consecución de esta facilidad.

**MINISTERIO PUBLICO
TABLA DE RESULTADOS, INDICADORES Y METAS
(2016-2020)**

Eje Estratégico 3: Servicio al Ciudadano											
Objetivo Estratégico 3: Mejorar la calidad y efectividad de los servicios al ciudadano											
1	2	3	4	5	5	6	7	8	9	10	11
Estrategia(s)	Resultados Esperados	Indicador(s)	Línea Base 2015	Meta	Medios de Verificación	Responsable	Involucrados	Cronograma		Requerimientos no Financieros	Supuestos
								Años			

								2016	2017	2018	2019	2020	Requerimientos Financieros			
5. Programa de Atención al Ciudadano	10. Satisfecho los requerimientos de servicio y atención demandados por los ciudadanos al MP	28. Porcentaje de cumplimiento del protocolo de atención	Por definir	100% en todos los servicios	Informe de Auditorías de cumplimiento de procedimiento, Buzón de sugerencias	Secretaría General	<ul style="list-style-type: none"> Departamento de Gestión de Servicio al Ciudadano Departamento de Exequatur Departamento de Asociaciones Sin Fines de Lucro Departamento de Impedimento de Salidas Departamento de Investigación Criminal 	100%	100%	100%	100%	100%		Documentar los procesos y procedimientos de atención		
		29. Porcentaje de satisfacción de los ciudadanos con los servicios ofrecidos por el MP	Por definir	95% de satisfacción	Informe de encuesta de satisfacción al ciudadano	Secretaría General	<ul style="list-style-type: none"> Departamento de Gestión de Servicio al Ciudadano Departamento de Exequatur Departamento de Asociaciones Sin Fines de Lucro Departamento de Impedimento de Salidas Departamento de Investigación Criminal 	80%	85%	90%	95%	95%				
		30. Porcentaje de cumplimiento de los tiempos de respuestas en la satisfacción de la demanda de servicio			100% de los tiempos pautados	Informe de Auditorías de cumplimiento de procedimiento,	Secretaría General	<ul style="list-style-type: none"> Departamento de Gestión de Servicio al Ciudadano Departamento de Exequatur Departamento de Asociaciones 	100%	100%	100%	100%	100%			

							Sin Fines de Lucro													
							• Departamento de Impedimento de Salidas													
							• Departamento de Investigación Criminal													

**EJE IV:
Fortalecimiento Institucional**

No es posible ejercer una acción eficiente sin una previa planificación que la delimite. Dentro de esta planificación, obviamente, la distribución racional, lógica y eficiente de los recursos juega un rol sustancial. Para esto se hace necesario delimitar de manera precisa las competencias y funciones de cada departamento o unidad del Ministerio Público, de conformidad con los objetivos generales y específicos de la institución.

El equilibrio en la distribución de los recursos exige revisar la organización y distribución del trabajo, reordenando en su caso la estructura funcional y organizacional en busca de una mayor eficiencia. De este modo se podrá contribuir a la corrección del desequilibrio que se observa en algunas asignaciones. Siendo una realidad ineluctable que los recursos resultan escasos, hay que buscar el máximo aprovechamiento de aquellos de los que se dispone, aplicando estructuras eficientes y razonables y procurando una distribución de funciones muy bien pensada.

La reciente aplicación de modelos de gestión, en especial el modelo de gestión de fiscalías, ha contribuido sin duda a estos propósitos, definiendo estructuras claras de organización y gestión e implantando procedimientos y protocolos. La extensión de estos modelos constituye, en consecuencia, una línea a seguir, siempre considerando las particularidades concurrentes en función de las distintas escalas y caracterizaciones.

En este punto siempre aparecerá también el reto de la descentralización y la superación de la burocracia, pues actualmente la mayoría de los trámites administrativos y presupuestarios se gestionan de manera centralizada en una secuencia que en ocasiones resulta poco operativa y un tanto lenta.

MINISTERIO PUBLICO															
TABLA DE RESULTADOS, INDICADORES Y METAS															
(2016-2020)															
Eje Estratégico 4: Fortalecimiento Institucional															
Objetivo Estratégico 4: Mejorar la efectividad del desempeño y de los resultados de la organización, mediante la implementación de estrategia e intervenciones de fortalecimiento institucional															
1	2	3		4	5	6	7	8					9	10	11
Estrategia(s)	Resultados Esperados	Indicador(s)	Línea Base 2015	Meta	Medios de Verificación	Responsable	Involucrados	Cronograma					Requerimientos Financieros	Requerimientos no Financieros	Supuestos
								Años							
								2016	2017	2018	2019	2020			
6.Desarrollo Organizacional	11.Normada la gestión institucional	31.Porcentaje de procesos implementados	ND	100%	Manual de políticas y procedimientos, Manual organizacional, Manual de cargo, Disposiciones Resoluciones,	Dirección de Planificación y Desarrollo	Todas las unidades funcionales del MP	40%	60%	80%	90%	100%	Combustible, Viático, Compensaciones, Contratación de Consultorías, Material Gastable	Acuerdos interinstitucionales, Aprobaciones por instituciones reguladoras (Ejemplo MAP, OPTIC, entre otras)	Se cuenta con los recursos financieros y la disponibilidad de recurso humanos, Existe voluntad política que favorece el cumplimiento de las metas

	32. Porcentaje de procesos institucionales que aplican para fines de certificación	0	90%	Documentación para la aplicación	Dirección de Planificación y Desarrollo	Todas las unidades funcionales del MP	0%	0%	40%	80%	90%	Combustible, Viático, Compensaciones, Contratación de Consultorías, Material Gastable	N/A	Procesos implementados, Se cuenta con los recursos financieros y la disponibilidad de recurso humanos, Existe voluntad gerencial que favorece el cumplimiento de las metas
12. Identificado el personal con la cultura institucional	33. Porcentaje de empleados que conocen el marco estratégico institucional	ND	100%	Encuestas de clima laboral	Dirección de Comunicación	Dirección de Gestión Humana	40%	60%	80%	90%	100%	Combustible, Viático, Compensaciones, Contratación de Consultorías, Material Gastable		Se cuenta con los recursos financieros y la disponibilidad de recurso humanos, Existe voluntad gerencial que favorece el cumplimiento de las metas

		34. Porcentaje del personal administrativo y penitenciario que cumplen con sus funciones	ND	100% de los empleados tienen un desempeño superior al 85%	Evaluación del desempeño	Dirección de Gestión Humana	Todas las unidades funcionales del MP	80%	85%	90%	95%	100%	Combustible, Viático, Compensaciones, Contratación de Consultorías, Material Gastable		Aprobación del sistema de evaluación de desempeño
7. Fortalecimiento de la gestión humana	13. Mejorado el desempeño del personal	35. Porcentaje de empleados Administrativo y Penitenciario que mejoró su desempeño	ND	100% de los empleados tiene un desempeño superior a un 85%	Evaluación del desempeño	Dirección de Gestión Humana	Todas las unidades funcionales del MP.	80	85	90%	95%	100%	Combustible, Viático, Compensaciones, Contratación de Consultorías, Material Gastable		Se cuenta con los recursos financieros y la disponibilidad de recurso humanos, Existe voluntad gerencial que favorece el cumplimiento de las metas, Planes operativos aprobados
	14. Eficientizada la gestión administrativa del personal	36. Porcentaje de procesos administrativos de personal que se realizan acorde los procedimientos establecidos	ND	100%		Dirección de Gestión Humana	Todas las unidades funcionales del MP.	100%	100%	100%	100%	100%			
8. Mejoramiento de las condiciones laborales	15. Satisfechos los requerimientos de infraestructura física y tecnológica acorde a las	37. Porcentaje de unidades con infraestructuras físicas adecuadas a las necesidades	ND	75%	Cubicación, Informe de conformidad de recepción	Depto. De Servicios Generales	Dirección Administrativa y Financiera, Departamento de Compras y Contrataciones	60%	65%	70%	75%				

	normas de salud ocupacional.	38.Porcentaje de unidades con infraestructuras tecnológicas adecuadas	ND	75%	Inventario de equipos, Informe de licitaciones	Depto. De Servicios Generales	Dirección Administrativa y Financiera, Departamento de Compras y Contrataciones	60%	65%	70%	75%				
		39.Porcentaje de unidades con el equipamiento requerido	ND	75%	Inventario de equipos, Informe de licitaciones	Depto. De Servicios Generales	Dirección Administrativa y Financiera, Departamento de Compras y Contrataciones	60%	65%	70%	75%				
		40.Porcentaje de unidades con el mobiliario adecuado a las necesidades	ND	75%	Inventario de equipos, Informe de licitaciones	Depto. De Servicios Generales	Dirección Administrativa y Financiera, Departamento de Compras y Contrataciones	60%	65%	70%	75%				
9.Plan de sostenibilidad financiera del MP.	16.Satisfechos los requerimientos de recursos para el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales	41.Porcentaje de las acciones del MP que cuentan con los recursos demandados	ND	85%	Inventario de necesidades, Registro de inventario	Dirección Administrativa y Financiera		60%	65%	70%	75%	85%			
10.Imagen y posicionamiento institucional	17.Mejorada y valorada la imagen institucional en los públicos internos y externos	42.Porcentaje de valoración positiva del público interno	40%	100%	Encuestas de clima laboral	Dirección de Gestión Humana, Dirección de Carrera del MP	Todas las unidades funcionales del MP	60%	65%	70%	90%	100%	Combustible, Viático, Compensaciones, Contratación de Consultorías, Material Gastable		
		43.Porcentaje de valoración positiva del público externo	70%	85%	Encuesta de servicios, Resultados de monitoreo	Dirección de Comunicación	Enlaces de prensa	70%	75%	80%	85%	85%	Combustible, Viático, Compensaciones, Contratación de Consultorías, Material Gastable		

18. Mejorada las capacidades y el desempeño de la Institución vía el relacionamiento interinstitucional	45. Porcentaje de capacidades que se desarrollan vía la asistencia técnica	ND	100% de las identificadas	Contrato de Consultoría	Dirección de Planificación y Desarrollo	Todas las unidades funcionales del MP	100%	100%	100%	100%	100%			
	46. Porcentaje de convenios implementados	ND	100% de los firmados	Convenios	Procurador General	Dirección Legal Administrativa, Dirección de Planificación y Desarrollo	100%	100%	100%	100%	100%			