

Plan Estratégico del Ministerio Público 2010-2015



Presentación

El rol estratégico que asigna La Constitución y el Código Procesal Penal al Ministerio Público; los grandes desafíos que enfrenta para responder de manera eficaz a la delincuencia y el crimen organizado; así como las grandes aspiraciones estratégicas que ha definido el Estado Dominicano en su Estrategia Nacional de Desarrollo, nos plantean la necesidad de desplegar una mayor capacidad de respuesta institucional.

En este sentido, desplegamos el proceso más participativo y consensuado que ha vivido el Ministerio Público desde su fundación, construido bajo el liderazgo del Comité Gerencial Institucional, con el aporte no solo de funcionarios y empleados de sus diferentes niveles jerárquicos sino también con la participación de representantes del sector externo vinculados a la institución y de la sociedad en sentido general, que conllevó la realización de una serie de reuniones, talleres, seminarios y entrevistas, con todos los actores, por un periodo aproximado de seis meses.

Este ejercicio, arrojó como resultado el presente plan estratégico que contiene los grandes objetivos que regirán el accionar de nuestra institución para el período 2010-2015, así como sus respectivas líneas de acción. Los ocho objetivos identificados son: Liderar la política contra la criminalidad; Incrementar la eficacia de la investigación penal; Asegurar la atención y protección eficaz a víctimas; Favorecer la reinserción social de las personas privadas de libertad; Promover la profesionalización de los funcionarios del Ministerio Público; Fortalecer la respuesta ante delitos especializados, corrupción administrativa y fraude; Adaptar la estructura y gestión a los retos de la nueva estrategia; y mejorar la calidad de los servicios al ciudadano.

Es propicio reconocer el apoyo técnico y financiero que para la elaboración del mismo, así como para el diseño del Sistema de Planificación que soportará su implementación, ha ofrecido la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), en las personas de Don Miguel Angel Encinas y Ana Álvarez, Coordinador General y Responsable de Proyecto, respectivamente. Asimismo, al equipo de consultores internacionales de la Fundación CIDEAL, Señores Luis Cámara López, Javier Vallejo Poza y Juan Ramón Cañadas y al Lic. José Feliz Marrero, Consultor Nacional.

Nuestra exhortación a todos los integrantes del Ministerio Público a hacer suyos los objetivos y retos aquí planteados, a fin de constituirnos en actores de primer orden para la consecución de los mismos, contribuyendo así a fortalecer el posicionamiento logrado y respondiendo de manera efectiva a las expectativas de la ciudadanía dominicana.


Dr. Radhamés Jiménez Peña
Procurador General de la República

1. Introducción

El Ministerio Público (MP) ha experimentado un profundo proceso de transformación en los últimos años, motivado principalmente por su nuevo rol central dentro del sistema de justicia dominicano, tal y como se plasma en el nuevo Código Procesal Penal y con el respaldo de la Constitución del país. En ese período se han impulsado profundas reformas en múltiples aspectos que han contribuido a mejorar drásticamente la imagen y el desempeño del Ministerio Público, convirtiéndole en un actor fiable, independiente y capacitado a la vista de la sociedad y comunidad internacional. No obstante, a pesar de todos estos logros, aún queda un largo camino por recorrer para consolidar a la institución y sobre todo para asegurar la sostenibilidad de las iniciativas emprendidas.

El Ministerio Público constituye uno de los pilares del sistema de administración de justicia, puesto que bajo su responsabilidad se encuentra la representación de los intereses del Estado y de la sociedad cuando son afectados.

La planificación estratégica representa una herramienta imprescindible para transformar la realidad. En su fundamento está la definición misma de una institución. Toda entidad u organización ha nacido para lograr algo, tiene un propósito, una razón de ser, una misión. Ése propósito se ha de concretar y transmitir para que pueda ser alcanzado. Plasmar la dirección que desea tomar una organización es lo que denominamos estrategia e implica una intención de generar y dirigir los esfuerzos y recursos disponibles hacia el logro de esos objetivos a largo plazo, con el fin de satisfacer las expectativas de sus grupos de interés. La estrategia, al perseguir transformar una visión de futuro en realidad, proporciona un marco de orientación actual para la toma de decisiones.

En el proceso de fortalecimiento de las capacidades de los operadores de justicia y seguridad, hemos contado con el apoyo de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), así como en el sistema de planificación institucional de la Procuraduría General de la República, en donde se inscribe la elaboración del Plan Estratégico del Ministerio Público para el periodo 2010-2015, el cual queda plasmado en el presente documento.

2. Antecedentes

En el año 2005, el Ministerio Público (MP) definió por primera vez su Misión, Visión y sus Valores, y se diseñó un documento de estrategia con validez para el período 2005-2009. La estrategia formulada daba respuesta al contexto y los retos identificados en aquel momento y se definieron unas directrices estratégicas que sirvieron como guías para la actuación de la institución, fortaleciendo su proceso de institucionalización y modernización, iniciado en el 2004, como consecuencia de la entrada en vigencia del Código Procesal Penal.

En aquel momento, el equipo directivo identificó dos grandes ejes estratégicos:

1. Mejora dramática de la capacidad persecutoria
2. Fortalecimiento del funcionamiento del Ministerio Público

Sobre esas directrices, se definieron objetivos estratégicos y planes de acción en las principales dependencias administrativas y técnicas. Gracias a ese proceso la organización realizó cambios de manera colectiva, de forma que cada área asumiera desde su responsabilidad las líneas definidas y orientase su actividad hacia el logro de metas comunes y compartidas, habiéndose obtenido los siguientes resultados:

- **Formalización de las bases jurídicas** de su identidad y funcionamiento. Con la promulgación de la ley No. 78-03 que crea el Estatuto del Ministerio Público, se establece formalmente en su artículo 6 la finalidad de la institución: "*El Ministerio Público es un órgano del sistema de justicia, garante del estado de derecho, funcionalmente independiente en sus actuaciones. Es el encargado de dirigir la investigación de los hechos de carácter penal en representación de la sociedad; de la puesta en movimiento y del ejercicio de la acción pública; proteger a las víctimas y testigos en el ámbito de las actuaciones que realice y ejercer y cumplir todas las demás atribuciones que le confieren las leyes.*"
- **Implantación de la carrera del Ministerio Público.** Tanto la Constitución como el Estatuto del Ministerio Público reconocen y definen el nuevo sistema de carrera, garantizando la permanencia de sus miembros, el régimen disciplinario y demás preceptos que rigen su actuación. En el año 2005, cumpliendo con el mandato de su marco normativo, se llevó a cabo un proceso nacional de evaluación del perfil de los fiscales aspirantes, así como del desempeño de todos los magistrados del Ministerio Público que habían sido designados a la fecha por decreto del Poder Ejecutivo, con el objeto de determinar la idoneidad de los fiscales en funciones. En paralelo a éste proceso de evaluación, se han venido convocando concursos públicos de oposición y méritos para la designación de nuevos fiscales de carrera, habiendo incorporado, a la fecha, unos 668 miembros. También se produce la creación de la Escuela Nacional del Ministerio Público, como centro responsable de la evaluación y la formación de los aspirantes a ingresar en la carrera, así como de la capacitación continua de los miembros del Ministerio Público y su personal de apoyo.

- **Fortalecimiento de la autonomía funcional y presupuestaria**, que permite a la institución desarrollar plenamente sus funciones con independencia de otros poderes. Este avance queda además garantizado por el reconocimiento en el texto de la Constitución.
- **Profesionalización de la investigación forense.** Con la creación de Instituto Nacional de Ciencias Forenses (INACIF), organismo que sirve de apoyo técnico y científico en la labor de investigación a los fiscales y tribunales penales del país. Con el INACIF se garantiza la objetividad y la profesionalidad en la labor del Ministerio Público en relación a la investigación criminal.
- **Optimización de los procesos judiciales.** A través de la implantación de un Modelo de Gestión de Fiscalías, se han determinado los requisitos, en cuanto a equipamiento, medios y procesos de trabajo, bajo los que todo despacho fiscal debe trabajar. El modelo se está implementando progresivamente en todo el territorio nacional y ya está funcionando en 31 procuradurías fiscales de las 35 existentes. Asimismo se ha fortalecido el área de Dictámenes y Litigios con la mejora de los procesos judiciales que son conocidos ante la Suprema Corte de Justicia.
- **Efectiva atención a las víctimas.** Con la creación en 2005 de la Dirección Nacional de Atención a las Víctimas (DNAV), como órgano dependiente del Ministerio Público, se dio respuesta a las necesidades de atención, asesoramiento, protección y acompañamiento de las víctimas de delitos. Asimismo, esta unidad ha facilitado la coordinación y articulación de esfuerzos con otras organizaciones, estatales y no gubernamentales, que también se ocupan de esta temática. Por otra parte, la asistencia a víctimas se ha visto reforzada con la puesta en marcha del Servicio de Representación Legal de los Derechos de las Víctimas (RELEVIC), que ofrece apoyo para que las víctimas puedan ejercer sus derechos legales contra sus agresores, así como con los centros asociados y las 15 unidades especializadas de atención a víctimas.
- **Reforma del Sistema Penitenciario**, con la implantación del Modelo de Gestión Penitenciaria, a la fecha, se han abierto 14 centros bajo este modelo que ha mejorado sustancialmente las condiciones de vida de los internos y permite trabajar con ellos en una verdadera rehabilitación social, habiéndose constituido en un referente a nivel internacional. Es importante destacar también, el fortalecimiento de la Escuela Nacional Penitenciaria (ENAP) que a la fecha ha formado más de 1,000 Agentes de Vigilancia Penitenciaria.
- **Especialización Contra la Criminalidad Organizada.** Creación de la Dirección Nacional de Persecución del Narcotráfico y Criminalidad Compleja y elaboración de los lineamientos de la política criminal, diferenciando el tratamiento del delito común de los crímenes complejos, como: corrupción, crimen organizado, trata y tráfico de personas. En este sentido, se ha especializado el Ministerio Público a nivel nacional para la persecución penal estratégica o inteligente. Así mismo se

creo la Unidad de Antilavado de Activos y se reestructuró la Dirección Nacional de Persecución de la Corrupción Administrativa.

- **Creación de una estructura especializada en materia de Niños, Niñas, Adolescentes y Familia**, con presencia a nivel nacional. Se creó la Dirección Nacional de Atención Integral para Adolescentes en Conflicto con la Ley Penal.
- **Mejora de los Servicios Administrativos**, a través de la implementación del Modelo de Gestión del Servicio al Ciudadano, cuyos ejes fundamentales son: adecuación física, plataforma tecnológica, desconcentración, recursos humanos, reingeniería de procesos y aplicación de políticas y procedimientos para lograr la satisfacción de los usuarios.
- **Liderazgo en Transparencia**. Hemos asumido el compromiso de desarrollar una gestión transparente de cara a la sociedad, lo que nos ha hecho merecedores del reconocimiento por parte de las instituciones no gubernamentales, de ser la institución del Estado Dominicano con el más alto índice de transparencia. Somos pioneros en la instalación de la Oficina de Acceso a la Información Pública, además de promover y asesorar la instalación de estas oficinas en otras instituciones del Estado; cumplimos con todas las modalidades de licitaciones y concursos previstas para la contratación de obras, bienes y servicios, previstos en las normativas legales vigentes; así como también, con las normativas para la incorporación de candidatos a puestos vacantes, a través de los concursos internos y externos.
- **Consolidación de las Tecnologías de la Información y Comunicación**. El Ministerio Público ha alcanzado un nivel de madurez tecnológica que la posiciona como una Institución moderna y vanguardista. Cuenta con el único portal del Estado desarrollado con tecnología web 2.0, la cual la convierte en la primera red social gubernamental, cambiando el paradigma de comunicación tecnológica entre el estado y la sociedad. En este ámbito también podemos mencionar la implementación del sistema de seguimiento de casos Justicia Siglo XXI, el sistema de investigación criminal (SIC), el sistema de certificación de antecedentes penales, el portal de compras y contrataciones (PROCOMPRANET) y el observatorio digital.
- **Fortalecimiento de la Comunicación**. Como parte de su política de comunicación, el Ministerio Público, ha fortalecido su capacidad de gestión, creando la Dirección de Comunicaciones, con cuatro áreas especializadas, como son: prensa, publicaciones, audiovisuales y protocolo. Asimismo, ha ampliado sus medios de difusión con la creación del Programa "Ministerio Público TV, el relanzamiento de la Revista Ministerio Público", la edición mensual del boletín institucional "Procuraldía", así como la integración en su nuevo portal de las redes sociales Facebook, Twitter, Wikipedia y Youtube; lo que le permite llegar de una manera más directa y efectiva a la sociedad.

- **Cambios de paradigmas en la gestión del capital humano de la institución.** A partir del fortalecimiento de la estructura organizacional de Gestión Humana, el Ministerio Público ha logrado posesionarse como una institución modelo en el cumplimiento de las normativas vigentes, como son el Estatuto del MP y la Ley de Función Pública. La eficiencia en la implementación de todos los subsistemas de recursos humanos ha contado con el apoyo de una herramienta tecnológica que le ha permitido mejorar la capacidad de respuesta a todos sus integrantes y ha facilitado la implementación de una cultura fundamentada en el cumplimiento de los principios y valores institucionales.

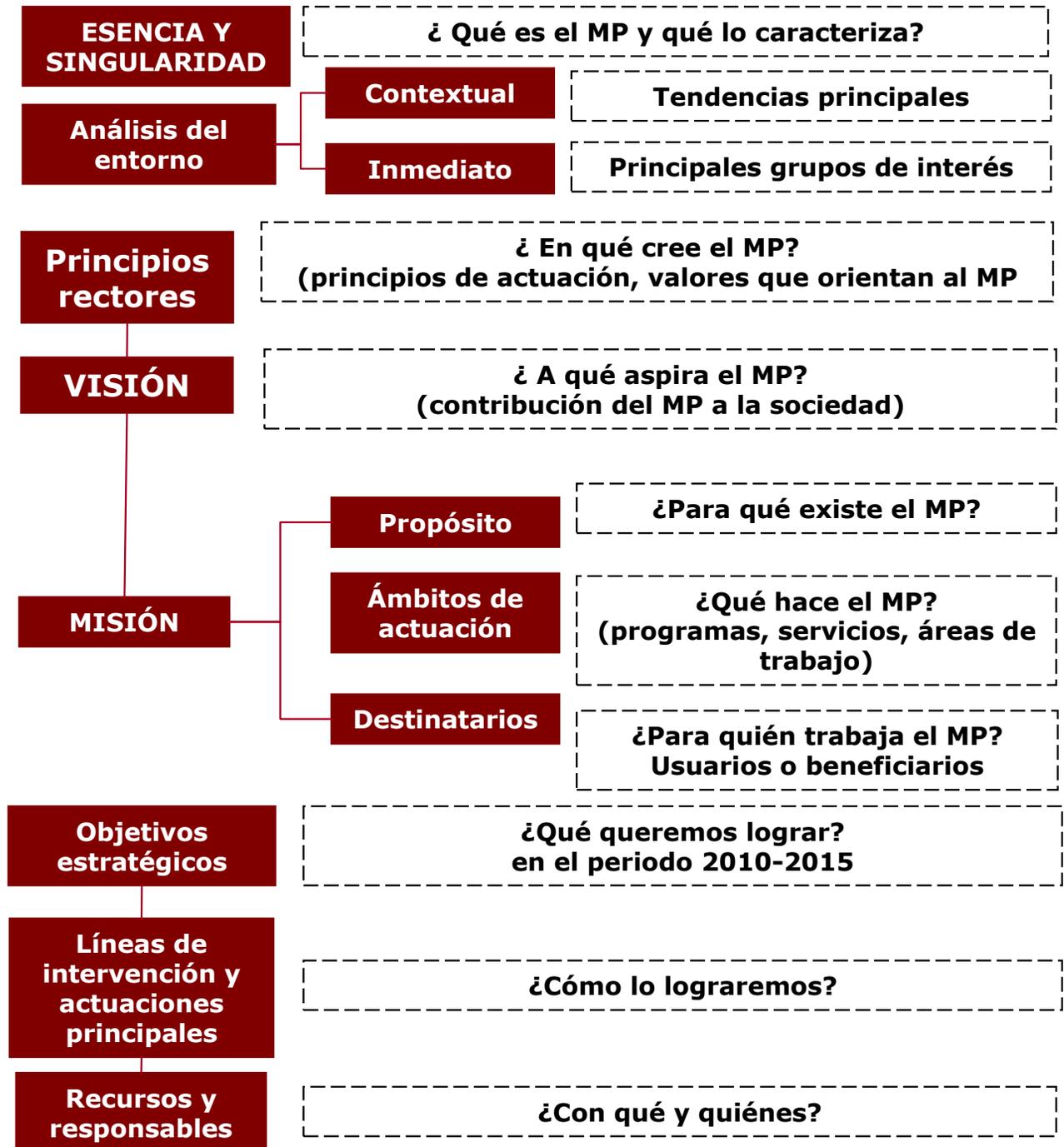
El presente plan estratégico supone profundizar los esfuerzos en esa dirección. Este ha sido el resultado de un amplio proceso de consultas a nivel externo, con diversos actores nacionales e internacionales involucrados en la modernización del sistema de justicia e interno, a través de reuniones y talleres con funcionarios y empleados de las distintas unidades del Ministerio Público, lo que ha permitido un amplio diagnóstico de la institución y la construcción de un notable consenso en relación con los objetivos y líneas de acción planteados.

Asimismo, se corresponde con el interés del Estado de elaborar una Estrategia Nacional de Desarrollo de la República Dominicana para el periodo 2010-2030, documento que será el rector y orientador de las políticas públicas en los próximos años, donde se hace referencia a la necesidad de trabajar por "un Estado 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".

3. La Planificación Estratégica en el Ministerio Público

La Planificación Estratégica del MP, se estructura de acuerdo a la lógica que se representa en el siguiente esquema:

ESQUEMA DE PLANIFICACIÓN



4. Análisis de la situación actual y retos de futuro

Como se ha indicado, con el objetivo de realizar un diagnóstico de la situación actual y evaluar los avances de los últimos años y los retos a los que se enfrenta la institución, durante el presente proceso de planificación estratégica se celebraron múltiples talleres, entrevistas y reuniones de trabajo con la participación de empleados de todas las áreas y niveles del Ministerio Público. La metodología de recopilación de información se basó en un análisis FODA, identificando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de cada una de las áreas del Ministerio Público, evaluando aspectos positivos y negativos, internos y externos a la institución. Cada uno de esos análisis fue discutido y revisado con los integrantes de las diferentes áreas. Finalmente todos esos datos se consolidaron, dando lugar a un diagnóstico general de la institución al que el nuevo Plan Estratégico debe dar respuesta.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Algunos marcos normativos, políticas y procedimientos en materia de persecución penal, desactualizados</p> <p>Falta de definición de roles de los organismos competentes en materia de seguridad.</p> <p>Limitados recursos humanos y financieros para dar respuesta a las denuncias y demandas sociales en materia de persecución del delito y el crimen organizado.</p> <p>Falta de políticas para la asignación eficiente de los recursos.</p> <p>Falta de un sistema de información eficiente e integrado sobre la situación del crimen en República Dominicana.</p> <p>Falta de solidez, integración y alcance limitado del sistema de planeación estratégica institucional.</p> <p>Limitada asignación presupuestaria con relación a los programas, proyectos y requerimientos institucionales.</p> <p>Estilo centralizado y altos niveles de burocracia institucional así como la violación al principio de jerarquía.</p> <p>Falta de continuidad y sistematización en el desarrollo e implantación de las carreras administrativa, penitenciaria y del ministerio público.</p>	<p>Auge de la criminalidad a nivel internacional y nacional en un entorno de debilidad de los sistemas de inteligencia y seguridad nacional.</p> <p>Corrupción percibida en las fuerzas policiales y el sistema de justicia.</p> <p>Falta de coordinación por parte de los diferentes sectores de la sociedad y el gobierno para desarrollar políticas de estado para la lucha contra el crimen.</p> <p>Falta de coordinación interinstitucional, entre policías, fiscales, jueces y otras instituciones relacionadas.</p> <p>Niveles elevados de tolerancia y violencia contra la niñez a nivel intrafamiliar, social e institucional.</p>

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Marco Legal del Ministerio Público.</p> <p>Modelo de Gestión Penitenciaria sustentada jurídicamente en la ley 224-84 sobre régimen penitenciario y en los Tratados y Acuerdos internacionales sobre la materia.</p> <p>Capacidad y compromiso del equipo humano del MP en sus diferentes ámbitos.</p> <p>Existencia de la Escuela Nacional del Ministerio Público (ENMP), Escuela Nacional Penitenciaria (ENAP) y el Instituto Nacional de Ciencias Forenses (INACIF).</p> <p>Modelo de Gestión de Fiscalías.</p> <p>Servicio de Gestión de Servicios al Ciudadano.</p> <p>Plataforma Tecnológica "Justicia siglo XXI".</p>	<p>La Constitución de la República Dominicana.</p> <p>La convención contra el Crimen Organizado Transnacional de Naciones Unidas (Palermo).</p> <p>La estrategia nacional de desarrollo y sus lineamientos respecto a la justicia.</p> <p>Interés de colaboración de organismos internacionales de cooperación para combatir el delito.</p> <p>Acuerdo con las Naciones Unidas para el desarrollo del Centro de Excelencia en Materia Penitenciaria.</p> <p>Existencia de programas orientados a fomentar la participación social en el combate a la delincuencia organizada (Plan de Seguridad Democrática).</p> <p>Participación activa y sistemática de la sociedad civil en el seguimiento y la vigilancia de los Derechos Ciudadanos.</p> <p>Existencia del Patronato Nacional Penitenciario.</p> <p>Existencia de organismos gubernamentales que promueven niveles adecuados de capacitación y especialización para el personal del MP.</p>

Derivado de ese diagnóstico crítico, a continuación se presentan los que en términos generales son los grandes desafíos que enfrenta el Ministerio Público, constituyendo lo que podríamos denominar los pilares principales del plan estratégico.

Pilares del Plan Estratégico 2010-2015

- Consolidar los logros y reformas conseguidos en los últimos años.
- Garantizar la viabilidad y sostenibilidad financiera de la institución ante los nuevos retos que ha emprendido.
- Completar el proceso de profesionalización y legitimación de sus miembros a través del sistema de carreras.
- Mejorar la coordinación con otros organismos del Estado, tanto a nivel político como operativo.
- Incrementar la eficacia de los procesos de investigación y acción pública.
- Modernizar los procesos de trabajo y la estructura organizativa.
- Consolidar una cultura de planificación, seguimiento y control.
- Facilitar el acceso de los ciudadanos a la institución y a sus servicios.

5. Aspiraciones Estratégicas del Ministerio Público

La visión, misión y valores -aspiraciones estratégicas- de una organización revelan su identidad y su esencia. Esto es, aquellos elementos que de alguna manera deben permanecer inalterables a lo largo de toda su vida y que la singularizan frente al resto de las organizaciones. La definición de las aspiraciones estratégicas constituye pues la base fundamental del proceso de planificación, ya que en torno a ellas se deben alinear y concentrar todos los esfuerzos y recursos de la organización, debiendo ser conocidas por todos sus miembros y constituyéndose en la referencia básica para fundamentar la toma de decisiones.

Misión

Somos la institución rectora, representante del Estado en el ejercicio de la acción pública, comprometida en la formulación e implementación de la política contra la criminalidad, la investigación penal, la administración del sistema penitenciario y correccional, la protección y atención de víctimas y testigos, persecución de la corrupción y el fraude, así como proveedora de los servicios jurídicos administrativos requeridos por las leyes.

Visión

Ser 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.

Valores

Accesibilidad

Ser una institución abierta y cercana a los ciudadanos que requieran de 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.

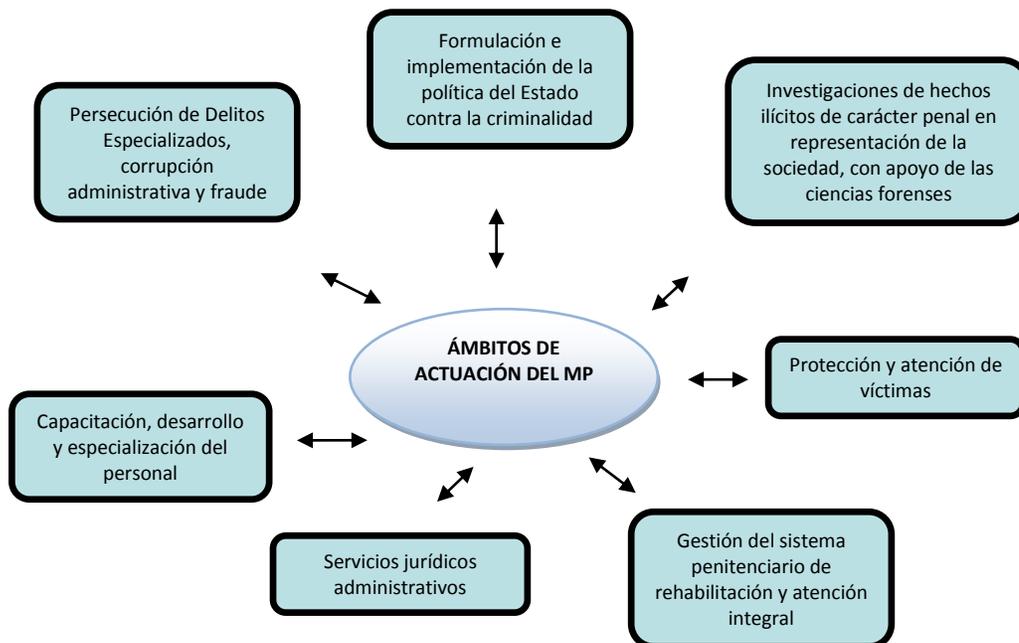
Integridad

Actuar con responsabilidad, rectitud y honestidad.

Compromiso

Actuar promoviendo la eficacia y eficiencia en el servicio.

6. Ámbitos de actuación del Ministerio Público



7. Objetivos Estratégicos 2010-2015

Una vez realizado el análisis de situación y establecida la nueva misión, visión y valores, la realización de talleres y entrevistas ha permitido acordar y formular ocho grandes objetivos estratégicos y alrededor de cuarenta líneas de acción las cuales deben guiar las actuaciones del Ministerio Público en los próximos cinco años.

Es importante reseñar que el orden en el que se enumeran no indica prioridad de implantación ni otorga especial relevancia a unos frente a otros, ya que todos ellos reflejan aspectos esenciales y críticos de la institución que es preciso abordar de forma coordinada e integral. En algunos casos, los objetivos pretenden afianzar y consolidar actuaciones que ya se iniciaron con anterioridad en la institución, mientras que en otros casos suponen nuevos retos a los que la organización debe dar respuesta para reforzar el papel del Ministerio Público en la Sociedad Dominicana.

Los ocho objetivos estratégicos identificados son los siguientes:

- Liderar la política contra la criminalidad
- Incrementar la eficacia de la investigación penal
- Asegurar la atención y protección eficaz a víctimas
- Favorecer la reinserción social de las personas privadas de libertad
- Promover la profesionalización de los funcionarios del MP
- Fortalecer la respuesta ante delitos especializados, corrupción administrativa y fraude
- Adaptar la estructura y gestión a los retos de la nueva estrategia
- Mejorar la calidad de los servicios al ciudadano

En los próximos apartados se explicarán de manera sucinta cada uno de los objetivos estratégicos así como las líneas de acción que dan contenido a los mismos. Hay que señalar, no obstante, que estas líneas no pretenden agotar la totalidad de las iniciativas que deberán ser puestas en marcha para alcanzar los objetivos propuestos, y que la evolución del contexto social y político en los próximos cinco años obligará a la revisión de las mismas y a la incorporación de nuevos elementos o la supresión de alguna de ellas.

El proceso de planificación estratégica debe ser pues, flexible, adaptándose a las necesidades cambiantes. En este sentido, el papel de la dirección del Ministerio Público demanda habilitar los cauces y procesos para la incorporación y formalización, a lo largo del periodo de vigencia del plan.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

OE-1 Liderar la política contra la criminalidad

Reforzar el rol rector del MP en la formulación, dirección e implementación de la política de Estado contra la criminalidad.

Líneas de Acción:

- Fortalecimiento de la política contra la criminalidad.
- Coordinación institucional efectiva con otros operadores de seguridad del sistema penal.
- Aseguramiento del equilibrio entre los aspectos preventivos y persecutorios de la acción del MP.
- Consolidación de un sistema de información y estadísticas fiables para el análisis y la orientación de las políticas de estado contra la criminalidad.
- Divulgación del rol, mandato y funciones del MP a la sociedad y otras instituciones.

OE-1 LIDERAR LA POLITICA CONTRA LA CRIMINALIDAD

1.1 Fortalecimiento de la política contra la criminalidad

Es de interés para cualquier Estado establecer una política dirigida a prevenir, controlar y gestionar los conflictos que tienen relevancia penal, que garantice adecuadamente la seguridad ciudadana sobre la base del respeto a los derechos fundamentales y principios democráticos. En la República Dominicana la política contra la criminalidad no se ha formalizado aún en un documento que contenga sus líneas generales, sus objetivos y las acciones principales a llevar a cabo y que guíen la persecución penal de manera unificada y coordinada por parte de todos los organismos oficiales involucrados.

De acuerdo a la Constitución de la República Dominicana, corresponde al Ministerio Público la responsabilidad de la formulación e implementación de la política de Estado contra la criminalidad. Por otra parte, el Estatuto del Ministerio Público le otorga la atribución específica de "Dirigir la política del Estado contra la criminalidad, en coordinación con los lineamientos trazados a tales fines por el Poder Ejecutivo".

En este sentido y a través de esta línea de acción, el MP reconoce la necesidad de establecer criterios y protocolos unificados de actuación contra el crimen. Para ello se ha de compilar toda la normativa internacional, constitucional y legal existente al respecto, teniendo en cuenta las resoluciones y oficios emitidos por los diferentes procuradores que estén actualmente vigentes y definir criterios y procedimientos de actuación comunes para fiscales por tipo de delito. En esta línea de actuación es también importante la reactivación del proyecto de elaboración del nuevo código penal, que sustituya al anterior ya obsoleto ante el actual contexto social y las nuevas formas de delito emergentes.

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

El Ministerio Público posee un rol de liderazgo en la investigación penal y dirige las prácticas de diligencias pertinentes para esclarecer los hechos punibles e identificar a sus responsables y víctimas. Según establece el estatuto del Ministerio Público, éste debe ejercer la dirección funcional y coordinar las investigaciones de los hechos delictivos por parte de la Policía Judicial y de cualquier otro cuerpo de seguridad del Estado y supervisar la legalidad de sus actuaciones.

Es por ello fundamental la cooperación con otros actores de seguridad encargados de apoyar y ejecutar la investigación y la persecución del delito. Será necesario además continuar realizando esfuerzos en la construcción de la relación Ministerio Público-Policía en el contexto de la dirección funcional de la investigación que tiene a su cargo el Ministerio Público, entendida ésta como una relación profesional, donde cada quien cumple una función claramente diferenciada y complementaria. En este sentido se detecta la necesidad de mejorar la coordinación con los actores de seguridad nacionales para evitar la duplicidad de esfuerzos ante los mismos delitos e incrementar y agilizar la

comunicación operativa a lo largo de todo el proceso de investigación, desde el momento en que se conocen los hechos delictivos de acción pública.

1.3 Aseguramiento del equilibrio entre los aspectos preventivos y persecutorios de la acción del MP

En los últimos años, con el objeto de promover una imagen cercana, creíble y confiable ante la sociedad, el rol del MP se ha ampliado dando respuesta y cobertura a diversas actividades y responsabilidades que en ocasiones exceden de sus funciones tradicionales marcadas por la ley, pero que dan respuesta al entorno social actual de la República Dominicana. Sin embargo, el presupuesto asignado a la institución por parte del Estado se ha mantenido congelado por varios periodos. Esta circunstancia obliga a una reflexión sobre la capacidad del MP para mantener de forma efectiva un nivel de servicio aceptable en todas las áreas de las que en estos momentos es responsable.

En algunos casos, con la intención de ofrecer una atención óptima a los ciudadanos se están utilizando recursos del Ministerio Público en intervenciones que, por su naturaleza, deberían ser llevadas a cabo por otros Ministerios u organismos oficiales, descuidando en cierta medida otras áreas nucleares que sufren una escasez de fondos para llevar a cabo su misión. Esta situación puede conducir a largo plazo a un empobrecimiento de los resultados en la lucha contra el crimen y, en consecuencia, a un deterioro ante la opinión pública de la imagen del Ministerio Público.

El equilibrio entre esos aspectos preventivos-paliativos y los persecutorios debe restablecerse a través de la asignación prioritaria y sostenida de recursos a las actividades de investigación y persecución de los hechos punibles, y la delimitación formal de los ámbitos preventivos de actuación, conservando aquellos que supongan apoyo a la misión esencial de la institución, y derivando a los ciudadanos a los organismos competentes en caso contrario.

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

Es muy difícil establecer una política eficaz contra la criminalidad sin disponer de las herramientas idóneas de información que permitan medir, cuantificar y analizar objetivamente las causas, tendencias y características de los hechos delictivos. En la actualidad existe un déficit de registros oficiales completos y fiables, y en muchas ocasiones no es posible acceder a ellos de manera rápida e integral. Por otra parte, de cara a la opinión pública tanto nacional como internacional, es necesario establecer indicadores que muestren el progreso realizado en la lucha contra el crimen.

El MP debe seguir desarrollando, junto a los demás actores implicados, la implementación del sistema nacional de información de políticas de Estado en contra de la criminalidad, que considere entre otros los siguientes aspectos: el establecimiento de un sistema

nacional de indicadores sobre criminalidad, teniendo en cuenta los estándares internacionales, la recolección y procesamiento sistemático de datos a nivel nacional, el diseño de un sistema de evaluación y reporte periódico de los índices de criminalidad y sus tendencias, la tipificación de los delitos por modalidad, región, provincia, grupos vulnerables –mapeo-, así como el análisis comparativo de los índices nacionales e internacionales.

Dicho sistema nacional debería estar basado en un sistema informático integral que reduzca en la medida de lo posible el tratamiento manual de los datos, con el fin de evitar errores y duplicidad de esfuerzos en el manejo de la información. El sistema de Información Criminal (SIC), el Sistema de Información Penitenciaria y la plataforma Justicia Siglo XXI, deben constituir la base de dicho sistema.

1.5 Divulgación del rol, mandato y funciones del MP a la sociedad y otras instituciones

Para una institución como el Ministerio Público, la imagen ante la sociedad es de vital importancia para conseguir una adecuada interrelación y cooperación con los ciudadanos. La sociedad debe percibir al MP como un actor eficaz y confiable en la lucha contra la criminalidad, la investigación penal y en la protección y atención a víctimas.

Para ello es preciso establecer una política de comunicación, liderada por la ya existente Dirección de Comunicaciones, que oriente y de coherencia a todas las acciones, hacia su público interno y externo, con el objetivo de fortalecer la imagen de compromiso, institucionalidad y confiabilidad del Ministerio Público. En consonancia con la política definida se deberán iniciar acciones para la selección y entrenamiento de voceros que representen a la institución.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

OE-2 Incrementar la eficacia de la investigación penal

Fortalecer la eficacia de la investigación forense y de hechos ilícitos de carácter penal.

Líneas de Acción:

- Creación y puesta en funcionamiento de un cuerpo especializado de investigación adscrito al MP.
- Mejora de la coordinación y comunicación operativa entre actores involucrados en el proceso de investigación.
- Fortalecimiento institucional del INACIF.
- Dotación a las fiscalías de medios y herramientas necesarias para la investigación.

OE-2 INCREMENTAR LA EFICACIA DE LA INVESTIGACION PENAL

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

Tal y como establece el artículo 169 de la Constitución es responsabilidad del Ministerio Público "liderar la investigación penal". El Ministerio Público es, por tanto, el órgano director y coordinador de otras instituciones que intervienen en el proceso tales como la Policía Nacional, la Dirección Nacional de Control de Drogas y los organismos de investigación y de seguridad del Estado. En este sentido, a lo largo del ejercicio de planificación estratégica se ha constatado una falta de unificación en el proceso de investigación entre los diferentes actores y se ha puesto en evidencia la necesidad de contar, dentro de la propia estructura del Ministerio Público, con un cuerpo especializado de investigación que garantice su eficacia en la investigación y la ejecución de las órdenes y diligencias pertinentes emitidas por el Ministerio Público.

Las funciones principales de este cuerpo estarán orientadas a la individualización física e identificación de los autores y cómplices de hechos punibles, en principio, de criminalidad compleja; así como dar seguimiento, ejecución y coordinación de órdenes de arresto de los declarados en rebeldía. Dicha unidad investigativa contará con unos protocolos y métodos de actuación comunes a nivel nacional.

2.2 Mejora de la coordinación y comunicación operativa entre actores involucrados en el proceso de investigación

No obstante la línea de acción estratégica establecida en el punto anterior, es muy importante trabajar para conseguir la unificación de criterios y protocolos en la persecución y el proceso de investigación del crimen a nivel nacional. Los responsables al más alto nivel del Ministerio Público y la Policía Nacional deben establecer con precisión las líneas de acción y un protocolo de actuación operativo conjunto con una clara línea de mando. Asimismo, se deben diseñar y poner en marcha protocolos internos de actuación consensuados de las Fiscalías, Unidades de Soporte, Unidades Especializadas y orientaciones claras de acción interna del MP en todo lo relativo a la investigación.

Por otra parte, resulta imperativo dotar a los órganos de investigación de bases de datos de información integral, actualizada y específica, así como de acceso a todos los registros públicos necesarios sin importar la institución en que se encuentren -con especial importancia en lo que se refiere a la identificación de las personas bajo investigación-, pues la posibilidad de disponer en forma rápida de información útil representa un insumo vital para una investigación profesionalizada y eficaz.

2.3 Fortalecimiento institucional del INACIF

El Instituto Nacional de Ciencias Forenses (INACIF) ejerce las funciones de organismo superior de investigación científico-técnico, prestando apoyo a los procesos judiciales y vinculantes a los tribunales para ofrecer los dictámenes periciales, conforme lo establecen la Constitución y las leyes procesal-penal y penal en la República Dominicana. Desde su entrada en funcionamiento, la labor desempeñada desde el Instituto ha sido reconocida como una fortaleza del MP, pues en los últimos años ha aportado objetividad, credibilidad y aceptación a la labor del Ministerio Público, debido a la tecnificación de la investigación criminal y el uso de estándares aceptados por la comunidad científica.

No obstante, de acuerdo a la base legal que da soporte al Instituto, todavía es preciso desarrollar plenamente varias de sus funciones, como paso previo a su formal independencia institucional. Para lograr ese objetivo es necesario emprender una serie de medidas de fortalecimiento institucional, entre las que cabe mencionar:

- Formalizar mediante acuerdo interinstitucional con el Ministerio de Salud el establecimiento de unidades del INACIF en Hospitales Públicos, con miras a expandir los servicios a nivel nacional.
- Independizar el Presupuesto del INACIF.
- Dotar al INACIF de infraestructura (tecnológica, física y estructural) y metodología diseñada para investigaciones forenses.

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

El reto de dar respuesta al crimen de una manera eficaz a nivel nacional, ha evidenciado la necesidad de equipar con más y mejores medios logísticos y herramientas de trabajo a las fiscalías en todo el territorio. En este sentido, de la mano del proceso de implantación del *Nuevo modelo de gestión de fiscalías* y otros programas de modernización, se debe continuar con la incorporación del equipamiento necesario.

La completa profesionalización de la labor del Ministerio Público pasa por la utilización de las nuevas tecnologías en todos los procesos en los que se ve involucrado. Para asegurar esa utilización es necesario: la disponibilidad de herramientas adecuadas y la efectiva utilización de las mismas, con programas de capacitación y promoción de su uso. Asimismo deben establecerse lineamientos gerenciales claros para el uso y aprovechamiento de la tecnología, incluyendo medidas de consecuencias derivadas de su no utilización.

Es importante implantar a nivel nacional una infraestructura que permita una efectiva interconexión de todas las fiscalías para lograr compartir información actualizada en tiempo real entre ellas. En este sentido, conseguir una actualización completa y permanente de los sistemas de información y registros del MP -Sistema de Información Criminal (SIC), Sistema de Información Penitenciario y Plataforma Justicia Siglo XXI- es clave para el buen funcionamiento de las fiscalías y los servicios ofrecidos a los

ciudadanos. Esa labor corresponde a todos los funcionarios y fiscales y en consecuencia, será uno de los aspectos a considerar en su evaluación de desempeño.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3

OE-3 Asegurar la atención y protección eficaz a víctimas

Asegurar la implantación y funcionamiento efectivo de los servicios de atención y protección a víctimas

Líneas de Acción:

- Delimitación y divulgación de las funciones y atribuciones de los servicios de atención a víctimas.
- Establecimiento de criterios y protocolos unificados de actuación con víctimas para su aplicación a nivel nacional.
- Implantación efectiva del servicio de atención a nivel nacional.
- Coordinación con otras instituciones para derivación y apoyo a víctimas.

OE-3 ASEGURAR LA ATENCION Y PROTECCION EFICAZ A VICTIMAS

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

Las actividades realizadas por las unidades de atención, la Dirección Nacional de Atención a Víctimas (DNAV), y la Representación Legal de los Derechos de las Víctimas (RELEVIC), gozan de una amplia aceptación y son reconocidas como fortalezas del MP. No obstante, con el interés de atender de la mejor manera posible a las víctimas, en algunos casos, los servicios ofrecidos exceden de las atribuciones propias del MP. De cara al futuro, para garantizar la viabilidad y sostenibilidad de los servicios prestados por estas unidades, es necesario llevar a cabo una reflexión interna sobre el nivel de cobertura de los mismos que debe ser asumido por el MP en relación a otros organismos públicos vinculados con el tema. Como resultado de ese ejercicio de rediseño, se debe llegar a un nuevo planteamiento estratégico de estas áreas, que especifique su misión, sus atribuciones y el alcance de sus servicios, debiendo además divulgarse tanto interna -a las fiscalías- como externamente, para asegurar un adecuado referimiento de víctimas a los servicios existentes dentro del MP o la oportuna derivación a las instituciones correspondientes.

3.2 Establecimiento de criterios y protocolos unificados de actuación con víctimas para su aplicación a nivel nacional.

La ausencia de protocolos de actuación unificados en todo el territorio, desde el referimiento de una víctima a estos servicios y a lo largo del proceso de atención, ha sido identificada como una importante debilidad en este ámbito. Es necesario pues la creación de un manual de atención único correspondiente a los Centros de Atención y RELEVIC en todos sus ámbitos de actuación -violencia intrafamiliar, violencia de género, delitos sexuales, maltrato infantil-. Asimismo, sería interesante aprovechar el actual proceso de implantación progresivo del nuevo modelo de gestión de fiscalías, adecuando el Manual de Gestión de Fiscalías a los protocolos de actuación en la atención de víctimas.

3.3 Implantación efectiva del servicio de atención a nivel nacional

Al final del periodo de vigencia del Plan Estratégico, se pretende haber implantado los servicios de las Unidades de Atención a Víctimas, DNAV y RELEVIC en todo el territorio nacional. Para ello habrán de asignarse los recursos financieros necesarios a través de las correspondientes partidas presupuestarias ejecutables, así como los recursos humanos especializados. Es importante resaltar en este sentido la necesidad de capacitar al personal que trabaja con víctimas, independientemente del departamento del MP en el que trabaje.

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

La nueva estrategia en este ámbito debería significar el fortalecimiento del Sistema Nacional de Atención a Víctimas, que incluye a las entidades públicas y privadas con responsabilidad en el área -Consejo Nacional de la Niñez (CONANI), Ministerio de Salud, ONGs especializadas, Ministerio de la mujer, etc.-, a través de la articulación de acuerdos de colaboración, establecimiento de espacios de coordinación, delimitación de responsabilidades e identificación de sinergias entre ellas, para conseguir una eficaz atención integral de las víctimas con un nivel de servicio adecuado en todas las instituciones. Se deben establecer mecanismos de control interministerial que garanticen el cumplimiento de las funciones correspondientes a cada institución pública o privada vinculada a la atención a víctimas.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4

OE-4 FAVORECER LA REINSERCIÓN SOCIAL DE LAS PERSONAS PRIVADAS DE LIBERTAD.

Lograr un adecuado tratamiento, rehabilitación, reinserción social y atención integral de las personas privadas de libertad, a través de la educación, y en una adecuada infraestructura física para prevenir la reincidencia.

Líneas de Acción:

- Implantación completa y sostenible del nuevo modelo de gestión penitenciaria.
- Gestión y funcionamiento efectivo de los centros del modelo tradicional hasta su transferencia al nuevo modelo.
- Atención integral de adolescentes en conflicto con la ley penal.
- Desarrollo de programas socioeducativos y de reinserción social.
- Mejora de la capacidad especializada y continua de todo el personal que trabaja con personas privadas de libertad.
- Fortalecimiento de los servicios de seguimiento procesal y vigilancia de libertad condicional.

OE-4 FAVORECER LA REINSERCIÓN SOCIAL DE LAS PERSONAS PRIVADAS DE LIBERTAD

4.1 Completar la transición sostenible hacia el modelo de gestión penitenciaria

El modelo de gestión penitenciaria es un ambicioso proyecto gubernamental para hacer realidad la voluntad de cambiar el obsoleto sistema carcelario del país, transformando las antiguas prisiones militares y policiales en Centros de Corrección y Rehabilitación. Este modelo tiene como misión tratar a las personas privadas de libertad en condiciones dignas, con el objetivo de ofrecerles una oportunidad de regeneración, para que cuando retornen a la sociedad puedan integrarse en ella minimizando el riesgo de reincidir en el delito. El modelo incluye la construcción o remodelación de los viejos centros, así como la implantación de programas de educación, rehabilitación, empleo y acceso a servicios de salud física y mental. Los nuevos centros han sido reconocidos como modelos de mejores prácticas por la comunidad internacional.

El proyecto requiere de grandes inversiones económicas en infraestructuras y conlleva el compromiso de disponibilidad de recursos con carácter permanente para financiar el funcionamiento operativo óptimo de los centros una vez inaugurados. Para completar su implantación, se ha de establecer una hoja de ruta o planificación formal a medio plazo para la construcción o remodelación de las plantas físicas restantes, a un ritmo razonable y asumible por el presupuesto del MP. Es prioritario en todo caso, asegurar el funcionamiento auto-sostenible -al menos parcialmente- de los nuevos centros en el largo plazo, dado que existen riesgos sobre la capacidad del MP para asignar anualmente los recursos necesarios -teniendo en cuenta los exigentes estándares de funcionamiento de los nuevos centros- sin mermar otras de sus áreas de actuación. Por último, se ha evidenciado una débil base legal que ampare el actual funcionamiento del nuevo modelo, por lo que es imperativo trabajar en la elaboración del nuevo marco legal y los reglamentos internos necesarios, que acaben con posibles indefiniciones y riesgos legales.

4.2 Asegurar una gestión y funcionamiento efectivo de los centros del modelo tradicional hasta su transferencia al nuevo modelo

Hasta la fecha sólo forman parte del modelo de gestión penitenciaria una tercera parte de los recintos del país, que apenas representan el 15% del total de la población reclusa. Es fundamental por tanto, no olvidar en este plan las mejoras necesarias para esa población hasta que llegue su incorporación al modelo de gestión. Teniendo en cuenta que en la gestión de muchos de esos centros participan *de facto* otras instituciones públicas, se debe trabajar conjuntamente, a través de comités o mesas de trabajo, en tareas de coordinación y gestión interinstitucional para implantar las mejoras necesarias y asegurar un tránsito adecuado al mismo. Asimismo sería conveniente la elaboración de protocolos y reglamentos estandarizados, que mejorasen y unificasen la gestión actual de dichos centros, acercándola en lo posible a los estándares del modelo de gestión. En este sentido, son necesarios más recursos para adecuar las condiciones de vida en los centros

antiguos intentando reducir el nivel de hacinamiento actualmente existente y ofreciendo mejores servicios asistenciales.

4.3 Garantizar la atención integral de adolescentes en conflicto con la ley penal

En la etapa de implantación inicial del modelo de gestión penitenciaria, se decidió concentrar los esfuerzos en los centros de adultos, para establecer una plataforma operativa que sirviese de modelo a seguir. Ha llegado el momento de incorporar a los centros correccionales de adolescentes el espíritu, objetivos y esfuerzos del modelo de gestión, ya que las actuales condiciones de los mismos no son las óptimas para el tratamiento y la reinserción social de estos jóvenes.

En primer lugar, debe entrar en funcionamiento pleno la Unidad de Atención Integral que se encargue de la aplicación de las políticas públicas y el enfoque para el tratamiento de los adolescentes en conflicto con la ley -con especial atención al impulso de sanciones alternativas-. Es fundamental asimismo conseguir la efectiva integración bajo el MP de la gestión de todos los centros existentes en el país. La construcción y/o rehabilitación de nuevos centros, aumentando la cobertura geográfica nacional, y el acondicionamiento de los existentes, incluyendo la imprescindible separación de plantas físicas diferenciadas para los jóvenes adultos en los mismos, forma parte de esta línea de acción estratégica. Por último, es preciso mejorar la coordinación y comunicación con otras instituciones - CONANI, Ministerio de Salud, ONGs- para la mejora de la gestión de los centros y de los servicios prestados en ellos.

4.4 Desarrollar programas socio-educativos y de reinserción social

Los medios y recursos destinados a programas socio-educativos y de reinserción social son de especial importancia para conseguir la efectiva reinserción social de las personas privadas de libertad. Para implementar ese tipo de programas se debería trabajar en la contratación y formación especializada de recursos humanos que se responsabilicen de la aplicación de dichos programas, y en la habilitación de estructuras físicas adecuadas para su desarrollo. Asimismo se promoverán acuerdos con organizaciones no gubernamentales para el desarrollo de este tipo de programas.

4.5 Mejorar la capacitación especializada y continua de todo el personal que trabaja con personas privadas de libertad

A través de la creación y puesta en funcionamiento de la Escuela Nacional Penitenciaria (ENAP) se dio respuesta a la necesidad de formar un nuevo cuerpo de personal civil profesional, especializado en la custodia y atención de las personas privadas de libertad, para su incorporación a los nuevos centros de corrección y rehabilitación. En los próximos años, se considera importante mejorar y ampliar dicha formación especializada a todos los funcionarios, trabajadores y gestores, sean de vigilancia o de otras áreas, que trabajan en los nuevos centros, sometiendo a consideración la conversión de la ENAP en un instituto técnico de estudios superiores. Asimismo, se propone también la creación de un cuerpo

estable de custodia y atención especializado en NNA, que pudiera encargarse de la vigilancia de los menores en conflicto con la ley en esos centros especializados.

4.6 Fortalecer los servicios de seguimiento procesal y vigilancia de libertad condicional

Uno de los retos que tenemos, es la gestión del excesivo número de población reclusa en relación a las instalaciones existentes, lo que ha convertido a la reducción de la población en prisión en una de las prioridades de la política penitenciaria, especialmente con la llegada del modelo de gestión que incrementa los costes operativos de los centros. En este sentido, es preciso avanzar en el fortalecimiento de los sistemas de liberación limitada y de limitación de la prisión preventiva, sistemas que tienen mucho que aportar, puesto que ofrecen vías alternativas de cumplimiento de penas y vigilancia fuera de los centros de internamiento, a la par que favorecen la reinserción de las personas en sus comunidades. Para ello habría que fortalecer el cuerpo para dar seguimiento a las personas que se encuentran en libertad condicional, incorporar sistemas de vigilancia electrónica, ampliar la asistencia post-penitenciaria, entre otras iniciativas.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 5

OE-5 Promover la profesionalización de los funcionarios del MP

Facilitar la profesionalización y especialización de los miembros del MP

Líneas de Acción:

- Implantación completa de la carrera del MP.
- Desarrollo pleno del modelo de gestión de la carrera del MP.
- Consolidación del modelo de gestión de la Carrera Administrativa.
- Promoción de la formación integral y continua de los miembros, funcionarios y empleados del MP.

OE-5 PROMOVER LA PROFESIONALIZACION DE LOS FUNCIONARIOS DEL MP

5.1 Implantación completa de la carrera del Ministerio Público

Con el establecimiento de la carrera del Ministerio Público se dio un gran paso hacia la institucionalización de la función fiscal en la República Dominicana. Desde la creación de la Escuela Nacional del Ministerio Público, ésta ha venido realizando varios programas de capacitación y selección para la instalación definitiva de la Carrera del Ministerio Público. No obstante, aunque el proceso de implantación está muy avanzado, no se ha podido cerrar formalmente todavía, y en el futuro próximo podría existir un riesgo de pérdida de legitimación de la institución si el mismo no se completa definitivamente.

Para finalizar ese proceso, es necesario avanzar en los siguientes aspectos:

- Realización de los concursos pendientes a los fines de ocupar las plazas vacantes que no están ocupadas por los fiscales de carrera.
- Realización de los programas de formación a los aspirantes a la carrera.
- Diseño e implementación de una estrategia para sustituir a los miembros del Ministerio Público en funciones que no completaron los requisitos para permanecer en la carrera del MP.
- Habilitar de manera formal a la ENMP ante el Ministerio de Educación Superior Ciencia y Tecnología para el reconocimiento de su estatus de alto centro de estudios –universidad–.

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

Además de completar el proceso de implantación de fiscales de carrera, es también imprescindible la elaboración de un modelo de gestión de la carrera del Ministerio Público, que establezca y formalice las normas de designación, remuneración, promoción, código ético, régimen disciplinario, etc. dentro de la institución. Dicho modelo o reglamento deberá ser debidamente difundido a todos los miembros del Ministerio Público en todo el territorio, para su asimilación, reconocimiento y respeto. De manera paralela, hay que diseñar los instructivos y documentos procedimentales que permitan la aplicación del reglamento aprobado.

Como una cuestión crítica en este sentido, se reconoce la necesidad de implementar un sistema de evaluación de desempeño, para poder evaluar objetivamente a los fiscales en relación a las competencias, responsabilidades y objetivos de su función. Para su verdadera implantación operativa, el sistema deberá además contar con una reglamentación formal sobre las consecuencias, tanto positivas como negativas, derivadas

de la evaluación de desempeño, en la que se apoyen los correspondientes órganos de carácter directivo o disciplinario de la institución.

5.3 Consolidación del modelo de gestión de la carrera administrativa

A la vez que se consolida la carrera del Ministerio Público, se deberá desarrollar un conjunto de actividades tendentes a lograr la incorporación de los empleados administrativos, incluyendo el personal de sistema penitenciario, al sistema de carrera. Para ello se propone la realización de varias acciones entre las que se encuentran: el establecimiento del escalafón de funcionarios públicos –lo que permitiría definir las políticas y/o criterios de reclutamiento y selección de personal, remuneración, sistema de reconocimiento, incentivos, promoción, cambios, traslados, etc.-, la difusión del mismo a todos los funcionarios públicos, la implantación de un sistema de evaluación de desempeño de estructura similar al de la carrera fiscal, la integración de principios éticos institucionales a la gestión de la carrera de funcionarios públicos, el diseño e implementación de un sistema de consecuencias, y la creación de un programa de difusión que incluiría la formación de supervisores. Es fundamental en este ámbito, establecer un sistema transparente de vacantes o necesidades de personal.

5.4 Promoción de la formación integral y continua de los miembros, funcionarios y empleados del Ministerio Público

Tanto la Escuela Nacional del Ministerio Público como la Escuela Nacional Penitenciaria, poseen ya una experiencia significativa en la formación especializada de personal en sus respectivas áreas, pero es preciso reforzar y diversificar la oferta formativa con el objetivo de lograr una capacitación integral de toda persona que trabaje en el MP, incluyendo formación en áreas técnicas, de gestión, comunicación, directivas, valores, etc. De cara a la capacitación de futuros fiscales especializados y a la formación continua de los ya existentes, hay que potenciar los programas dedicados a delitos especializados o a áreas como violencia juvenil, intrafamiliar, de género, etc.

Se deberá pues promover el diseño de planes de capacitación basados en la detección de brechas y necesidades en relación a las competencias requeridas por cada puesto, teniendo en cuenta también los cambios en políticas institucionales y legislaciones, los resultados de evaluación de desempeño y el propio perfil del puesto. Lógicamente, no todas esas demandas de formación podrán ser encauzadas a través de las Escuelas, por lo que habrá que determinar qué entidades internas o externas -universidades, escuelas especializadas- podrán colaborar con el MP en la impartición de las mismas. También se iniciará un estudio sobre la idoneidad de la implementación de una plataforma tecnológica para la capacitación a distancia -aula Virtual o e-learning-, puesto que se trata de una vía de formación muy útil en organizaciones descentralizadas como es el caso del MP.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 6

OE-6 Fortalecer la respuesta ante la corrupción y el crimen especializado

Mejorar la capacidad de respuesta ante nuevas formas de criminalidad especializada, corrupción y fraude.

Líneas de Acción:

- Protección efectiva a denunciantes y testigos.
- Aumento de la coordinación y las sinergias entre las unidades fiscales especializadas para combatir el crimen mas eficaz y eficientemente.
- Mejora de la capacitación especializada en estos delitos a través de la Escuela del Ministerio Público e instituciones de referencia.
- Fomento de la sensibilización y coordinación interna y con otras instituciones en relación con estos delitos.
- Incremento de la autonomía y eficacia en la investigación del delito especializado y la protección de testigos y denunciantes.
- Refuerzo de la capacidad de recuperación de activos y custodia de los bienes incautados y pruebas.

OE-6 FORTALECER LA RESPUESTA ANTE LA CORRUPCION Y CRIMEN ESPECIALIZADO

6.1 Protección efectiva a denunciantes y testigos

La protección de víctimas y testigos es uno de los mandatos del MP que se citan textualmente en la Constitución Dominicana. Sin embargo, en el caso de la protección de testigos las actividades realizadas por la institución son muy primarias y hasta el momento se han venido llevando a cabo con escasos medios, no existiendo un programa formal de protección de denunciantes. La protección de denunciantes y testigos es fundamental para la labor de investigación del delito que realiza el Ministerio Público, especialmente en aquellos casos de delitos complejos, narcotráfico, corrupción, etc. altamente sensibles a la opinión pública, y en los que la institución pone en juego su imagen de actor confiable en la lucha contra el crimen. Sin una efectiva protección será muy difícil conseguir que los procesos judiciales iniciados en estos ámbitos logren llegar a sentencias firmes o incluso a juicio.

En esta línea de acción estratégica, se propone iniciar el trabajo en este punto con un programa de protección, liderado por una unidad departamental especializada, en el que se consiga dar un tratamiento específico a los denunciantes y testigos de los delitos especializados, diferente del que se le da actualmente a aquellos de los delitos tradicionales. Por su propia naturaleza, las unidades de lucha contra delitos especializados, pueden ofrecer la independencia, el conocimiento y la discreción necesaria para lograr proteger a sus denunciantes. Para ello, es fundamental la disponibilidad de recursos económicos y materiales para conseguir, de una manera rápida y flexible, la custodia y seguridad real e inmediata de las personas que poseen información clave para los procesos de investigación.

Es muy importante resaltar, que la protección también debe conseguirse para el propio personal del Ministerio Público, ya que pueden ser objeto de amenazas o atentados contra su persona o familias, especialmente en delitos especializados con presencia del crimen organizado. Para ello es importante conseguir una efectiva coordinación con los organismos de seguridad del Estado para ofrecer un servicio fiable en este sentido.

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

Con el objetivo puesto en la lucha contra la criminalidad compleja y las nuevas formas de delito, el MP ha creado en sede en los últimos años unidades fiscales independientes y especializadas en diversos ámbitos: Narcotráfico, Criminalidad compleja, Trata, Anti-lavado, Anti-corrupción, Fraude eléctrico, Propiedad intelectual, Medio Ambiente y Delito Electrónico. No obstante, durante el proceso de análisis de situación previo a la definición

de la estrategia, se ha evidenciado las dificultades de estas unidades para conseguir desplegar eficazmente sus mandatos en todo el territorio nacional, principalmente debido a sus reducidas estructuras y recursos.

De cara a mejorar la gestión de estas unidades, es preciso aumentar la coordinación y sinergia entre ellas, para conseguir aprovechar mejor los recursos disponibles, buscando obtener beneficios mutuos allí donde sea posible realizar un esfuerzo conjunto. En primer lugar, se crearán mesas permanentes de trabajo de los departamentos especializados de investigación del MP, para mejorar su coordinación y compartir información, experiencias y enfoques de trabajo. A esas mesas se unirán otros organismos de investigación del Estado, para mejorar la comunicación interinstitucional sobre asuntos sensibles, especialmente aquellos organismos que sean fuentes de información crítica para el desarrollo de la investigación, con el objeto de que compartan sus bases de datos con nuestra institución. Se elaborará asimismo un reglamento, con su respectivo organigrama, para definir formalmente las funciones de las unidades de investigación especializadas y sus competencias. Por último, se reunirá, en una unidad común, a los investigadores especializados en crímenes y delitos complejos, consiguiendo así un equipo altamente capacitado y especializado, que pueda ser utilizado de manera flexible en función de las necesidades y prioridades de las investigaciones.

6.3 Mejora de la capacitación especializada en estos delitos a través de la Escuela del MP e instituciones de referencia

Para conseguir una verdadera especialización es necesario capacitar en las particularidades y *know-how* de este tipo de delitos. En este sentido, la institución que de manera natural puede ofrecer esta formación de carácter continuo es la Escuela Nacional del Ministerio Público. Para ello, se organizarán módulos y programas especializados y orientados para fiscales, investigadores o aspirantes a través de la Escuela. También a través de la Escuela del MP, se organizarán talleres de mejores prácticas en la investigación y litigación en crimen organizado y delitos especializados. La experiencia en este tipo de delitos en otros países es muy amplia, por lo que es preciso establecer medios y canales con las agencias e instituciones de referencia correspondientes para conseguir aprovechar sus conocimientos.

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

Las unidades fiscales especializadas, por la propia naturaleza de los delitos que manejan, trabajan con un cierto nivel de aislamiento respecto al resto de los departamentos del MP. Esta situación provoca que en ocasiones exista un desconocimiento de las funciones y alcance de sus responsabilidades. Para mejorar este aspecto se llevarán a cabo campañas de sensibilización a nivel interno sobre la problemática, particularidades y *modo de operar* con los delitos especializados, con el objeto de aumentar la colaboración y coordinación interna ante este tipo de delitos. Es fundamental además, como hemos mencionado anteriormente, crear canales formales de consulta y diálogo con los demás actores del Estado relacionados al crimen organizado y delitos especializados. Por último, hay que

asegurar que las mesas de coordinación interinstitucionales existentes en los departamentos judiciales incluyan en su orden del día los temas de los delitos especializados.

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

El crimen organizado, el narcotráfico, la corrupción y otras formas de delitos complejos demandan una dinámica de trabajo que garantice una acción inmediata, autónoma y discreta. Los protocolos de trabajo utilizados habitualmente para los delitos comunes no son adecuados en este tipo de situaciones. Esta problemática es especialmente crítica respecto a la disponibilidad de fondos con carácter urgente. Por ello, es preciso crear una resolución que permita a las unidades de delitos especializados, administrar un fondo, con su respectivo reglamento, para el uso discrecional de recursos en el desarrollo de la investigación. Estos fondos se podrían aplicar a la protección de testigos, al apoyo logístico de las labores de los investigadores y a otro tipo de acciones pertinentes en estos casos.

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

Dada la naturaleza y el alto valor de los bienes incautados en operaciones contra el crimen organizado y el narcotráfico, se hace necesario promover una propuesta legislativa que otorgue cobertura legal a la venta de los activos que sean decomisados o incautados, y que contemple el otorgamiento de un porcentaje de esos bienes recuperados para financiar las acciones contra este tipo de delitos.

Por otra parte se requiere una disciplina y estructura adecuada para custodiar las pruebas conseguidas, que en muchas ocasiones requieren un tratamiento e infraestructura especiales. Es necesario asignar y organizar los medios requeridos y reglamentar un procedimiento para la cadena de custodia de la prueba, que sea de aplicación en todo el territorio nacional.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 7

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

Adecuación de la organización y gestión del MP a los retos de la estrategia y política de persecución criminal

Líneas de Acción:

- Implantación plena del modelo de gestión de fiscalías.
- Revisión y rediseño de la estructura organizativa del MP en la sede central y su despliegue territorial.
- Implantación y utilización en todas las fiscalías del sistema de registro y gestión de expedientes "Justicia Siglo XXI".
- Fortalecimiento de la cobertura y los órganos de actuación del MP en las áreas, procedimientos e instituciones civiles de NNA y familias.
- Aumento de las fuentes de financiación permanentes y racionalización de la asignación de recursos, mejorando la planificación y disciplina presupuestaria.
- Fortalecimiento de la plataforma tecnológica e implantación de nuevas tecnologías.

OE-7 ADAPTAR LA ESTRUCTURA Y GESTION A LOS RETOS DE LA NUEVA ESTRATEGIA

7.1 Implantación plena del modelo de gestión de fiscalías

El nuevo modelo de gestión de fiscalías fue la respuesta a la necesidad de un cambio cultural y organizativo, para adaptar el Ministerio Público a su nuevo rol central dentro del sistema jurídico como ente responsable de ejercer la acción penal pública, la investigación de los hechos punibles, la representación y defensa del interés público y social, así como la vigilancia y el cumplimiento de las normas del debido proceso legal. Este modelo define y establece la organización y gestión de las fiscalías, así como los procesos técnicos y jurídicos puestos a cargo del fiscal por el Código Procesal Penal. El modelo comprende múltiples aspectos: remodelación del espacio físico, la implantación de protocolos y procedimientos de trabajo unificados, y la dotación de mejores medios físicos y tecnológicos para apoyar la labor fiscal y administrativa en las fiscalías. Con la implantación del nuevo modelo se logran mejores niveles de servicio al ciudadano, mayor transparencia, eficacia y rapidez en el procesamiento de los casos.

Aunque el modelo ya está presente en la mayoría de las fiscalías del país, aún debe ser implantado en las de mayor tamaño. Es necesario emprender los siguientes pasos para completar el proceso:

- Completar adecuación física y equipamiento de 14 fiscalías restantes para cubrir todo el territorio nacional.
- Diseño e implementación del modelo de gestión de las fiscalías grandes -Distrito Nacional y Santiago.
- Diseño e implementación del modelo de gestión de la fiscalía de la provincia de Santo Domingo, incorporando la descentralización.
- Certificación de la calidad del modelo de gestión con un organismo de auditoría externo.

7.2 Revisión y rediseño de la estructura organizativa del MP en la sede central y en su despliegue territorial

El Ministerio Público ha experimentado un importante crecimiento y ha llegado a una situación en la que está obligada a marcar cuál será su modelo de estructura organizativa en los próximos años si no quiere perder eficiencia en sus operaciones. No sería sostenible ni eficiente replicar, en cada fiscalía a pequeña escala, el modelo estructural existente en la sede.

Es fundamental por tanto, encontrar fórmulas organizativas descentralizadas que potencien y combinen la especialización en sede con la flexibilidad en las fiscalías territoriales. Es decir, se fomentará las unidades especializadas por tipo de delito en sede, que trabajarán en coordinación con las fiscalías de todo el país, con capacidad de marcar las pautas de actuación a nivel nacional. La consecuencia debe ser que los despachos

fiscales territoriales, manteniéndose siempre dentro de los criterios unificados de actuación marcados, puedan gestionar y reasignar sus recursos humanos a diferentes disciplinas penales según las necesidades y prioridades del servicio en cada momento. Es importante resaltar que en algunos casos, la ley establece algunos requisitos de la estructura a implantar que deben ser respetados a la hora de diseñar la organización.

En resumen, se ha de conseguir la adecuación de la estructura organizativa acorde a lo establecido en la Constitución y la nueva modificación del Estatuto del Ministerio Público y sus reglamentos. También se ha de proceder a la reorganización de los diferentes departamentos y sus líneas jerárquicas tomando en cuenta los documentos normativos. Para que el modelo descentralizado sea factible, es imprescindible la definición de los manuales operativos y de funcionamiento de las diferentes áreas técnicas especializadas del MP, para su despliegue y uso obligatorio en todas las fiscalías.

7.3 Implantación y utilización en todas las fiscalías del sistema de registro y gestión de expedientes “Justicia Siglo XXI”

Desde hace algunos años el MP viene impulsando la implantación de Justicia Siglo XXI, un sistema informático integral de gestión que sirve de sustento a los procesos técnicos y jurídicos que se desarrollan en las fiscalías, y permita gestionar y explotar de manera segura, ágil y eficiente los expedientes, registros y datos generados. El sistema Justicia Siglo XXI es una herramienta clave en el proceso de modernización y profesionalización de la institución, por lo que es imprescindible extender su uso a todas las áreas del MP y exigir su utilización a todos sus miembros como parte de sus responsabilidades.

No obstante, el sistema presenta una serie de inconvenientes en su utilización que es necesario abordar y mejorar para facilitar el proceso y la calidad de su implantación: lentitud, complejidad, exhaustividad, etc. Es por tanto necesario adecuar el software y la plataforma tecnológica y de comunicación sobre la que funciona, con el fin de garantizar la sencillez, continuidad y agilidad de operación, y evitar así resistencias en su uso. Es imprescindible además, potenciar la formación en el manejo del sistema, como hasta ahora se ha realizado en la fase de implantación, pero también es clave en la formación de los aspirantes a ministerio público en la ENMP-.

Para completar la implantación hay que continuar con el fortalecimiento en las fiscalías donde ya se ha instalado para mejorar el nivel de utilización, así como continuar con el plan de implementación en las fiscalías que faltan. Este proceso se ejecutará de la mano de la implantación del Nuevo Modelo de Fiscalías, puesto que son proyectos absolutamente complementarios. Igualmente hay que ampliar la cobertura al sistema de NNA y familia, Atención a Víctimas, departamento de cortes y otras unidades especiales.

7.4 Fortalecimiento de la cobertura y los órganos de actuación del MP en las áreas, procedimientos e instituciones civiles de NNA y familia.

Desde la aprobación de la ley 136-03 sobre la protección de los derechos de Niños, Niñas y Adolescentes, el Ministerio Público ha trabajado en el proceso de creación de un Sistema Nacional de Protección de los Derechos de los NNA en la República Dominicana. Una de

las principales exigencias de la ley y objetivos de este departamento es conseguir la existencia de fiscales especializados en cada departamento y distrito judicial, que permita la instalación efectiva de la administración de Justicia Penal Juvenil. Asimismo, como parte de la estrategia, se debe proceder a fortalecer los órganos de actuación del MP en materia de NNA y familia, tanto en su estructura organizativa, como en sus protocolos de actuación y planes operativos.

7.5 Aumento de las fuentes de financiación permanentes y racionalización de la asignación de recursos mejorando la planificación y disciplina presupuestaria

Uno de los principales y mayores riesgos con los que se enfrenta el MP está relacionado con la capacidad de financiación de sus operaciones y nuevos proyectos. Las importantes inversiones que ha realizado en los últimos años para ampliar los servicios prestados, unido a un escenario de congelación de fondos públicos asignados, suponen una amenaza para la sostenibilidad de todas las áreas de actuación de la institución. Además, la debilidad del sistema y proceso de planificación presupuestaria por área/departamento, no garantiza un proceso de asignación racional de recursos, lo que puede mermar la capacidad de ejecución del presente plan estratégico en el futuro o incluso la garantía de continuidad de operaciones en algunas áreas.

Es imprescindible por consiguiente, llevar a cabo un profundo plan de mejora financiera a través del incremento de fuentes de ingresos y la disciplina de control presupuestario. Las principales acciones del mismo son:

- Implantar el proyecto de mejora del Sistema de Planificación Institucional
- Gestionar a través del Congreso el presupuesto adecuado conforme a la base legal vigente -Congreso, Cámara de Cuenta, Poder Judicial y MP-
- Gestionar un fondo especializado para proyectos del MP con Organismos Internacionales.
- Incrementar la capacidad de generar fuentes de ingreso alternativas: mejorar cobro de multas, gestionar la modificación de aquellas leyes que dejan fuera al MP de los recursos provenientes de lavado de activos, narcotráfico, etc.
- Redefinir la política de distribución de los ingresos que generan las fiscalías para la financiación de proyectos clave del MP y conseguir mayor equidad en las mejoras a nivel territorial.

7.6 Fortalecimiento de la Plataforma Tecnológica e Implantación de Nuevas Tecnologías

La mejora continua de la plataforma tecnológica apoyará los retos del presente plan estratégico. Dentro de las medidas a adoptar, se contempla la adquisición de nuevas tecnologías, tales como: sistema de inteligencia de negocio para el manejo de indicadores

de gestión y política de persecución penal, sistema biométrico para el manejo de las identidades de los imputados, sistema de geo-referencia, tecnología de digitalización, firma digital y gestión documental, entre otras.

De la mano de la implantación de nuevas tecnologías, se potenciará el desarrollo de los programas de capacitación en cultura de gestión, informática, ofimática y justicia, tanto para personal legal como para el personal administrativo y auxiliar del MP.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 8

OE-8 MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS AL CIUDADANO

Fortalecer la calidad de los servicios jurídicos y administrativos ofrecidos a los ciudadanos

Líneas de Acción:

- Consolidación e implementación del modelo de gestión de servicios Públicos.
- Optimización de las operaciones del centro de documentación.
- Seguimiento y control de la ejecución judicial a nivel nacional.
- Consolidación de la política de transparencia del MP.

OE-8 MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS AL CIUDADANO

8.1 Consolidación e implementación del Modelo de Gestión de Servicios Públicos

En el año 2007, se diseña un modelo de Gestión de Servicios Públicos para estandarizar los servicios que ofrecen las instituciones del Estado, implementándose en el Ministerio Público como piloto. En la actualidad el modelo se ha implantado parcialmente, quedando pendiente el desarrollo e implementación de varios componentes importantes:

- Estandarización de una estructura física básica para la prestación de estos servicios.
- Estandarización de las políticas y procedimientos de prestación de los servicios, de forma que cualquier ciudadano sea atendido bajo los mismos estándares de calidad en cualquier oficina del país.
- Reformar la gestión de recursos provenientes de los servicios con el objetivo de recuperar parte de esos fondos para la propia mejora del modelo.

8.2 Optimización de las operaciones del Centro de Documentación

El Centro de Documentación de la institución opera en la actualidad con limitaciones de infraestructura, procesos, sistemas, insumos básicos y textos jurídicos desactualizados. Es necesario un proceso de transformación integral, que le permita prestar servicios conforme a las mejores prácticas internacionales para la administración de Centros de Documentación, la gestión de libros mediante un sistema eficiente de administración documental y su incorporación al ACURIL (The Association of Caribbean University, Research and Institutional Libraries), como un medio permanente de actualización y acceso a oportunidades de mejora, facilidades o contactos para proyectos de cooperación.

8.3 Seguimiento y control de la ejecución judicial a nivel nacional

El Ministerio Público, a través de la Secretaría General, es el responsable de ejecutar las decisiones judiciales que contengan multas, garantías procesales y suspensión o imposición de impedimentos de salidas.

Para lograr una gestión eficiente de la ejecución judicial que facilite el control y seguimiento de todas las garantías procesales y las multas del país, se hace necesario,

entre otras acciones, la asignación de responsables de la ejecución judicial en cada Fiscalía y su registro en el Sistema Justicia XXI, conforme a políticas y procedimientos definidos.

8.4 Consolidación de la política de transparencia del Ministerio Público

En materia de acceso a la información la meta es alcanzar un alto nivel de transparencia en el ejercicio de las funciones públicas, cumpliendo con lo establecido en la ley y fomentando una mayor participación del ciudadano en los asuntos de interés social. De esta manera también la ciudadanía tiene la posibilidad de conocer, y sobre todo evaluar, el desempeño y resultados de las funciones públicas. El derecho de acceder a las informaciones públicas fortalece por lo tanto la reducción de la corrupción.

La Oficina de Acceso a la Información del MP, pionera en organismos de este tipo en el Estado Dominicano, ha sido tomada como modelo para otras instituciones públicas y ha sido valorada muy positivamente por diversos ranking u observatorios independientes especializados en el monitoreo de este tipo de acciones. Se han llevado a cabo importantes iniciativas de transparencia en todo lo relativo al régimen de compras y contrataciones de bienes, servicios y obras, así como en lo referente al área administrativa y financiera – servicio de compra digital-. Es muy importante mantener y consolidar estos servicios en el futuro y seguir implementando iniciativas en esta dirección a través de innovaciones que faciliten el acceso de los ciudadanos a la información pública de utilidad para ellos.

CUADRO RESUMEN MARCO CONCEPTUAL- OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y LINEAS DE ACCION DEL MINISTERIO PÚBLICO 2010-2015

VISIÓN: Somos la institución rectora, representante del Estado en el ejercicio de la acción pública, comprometida en la formulación e implementación de la política contra la criminalidad, la investigación penal, la administración del sistema penitenciario y correccional, la protección y atención de víctimas y testigos, persecución de la corrupción y el fraude, así como proveedora de los servicios jurídicos administrativos requeridos por las leyes.

MISIÓN: Ser 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.

OE1 Liderar la política contra la criminalidad	OE2 Incrementar la eficacia de la investigación penal	OE3 Asegurar la atención y protección eficaz a víctimas	OE4 Favorecer la reinserción social de personas privadas de libertad	OE5 Promover la profesionalización de los funcionarios del MP	OE6 Fortalecer la respuesta ante delitos especializados, corrupción administrativa y fraude	OE7 Adaptar la estructura y gestión a los retos de la nueva estrategia	OE8 Mejorar la calidad de los servicios al ciudadano
<p>1.1 Fortalecimiento de la política contra la criminalidad</p> <p>1.2 Coordinación institucional efectiva con otros operadores de seguridad del sistema penal</p> <p>1.3 Aseguramiento del equilibrio entre aspectos preventivos y persecutorios</p> <p>1.4 Consolidación de un sistema de información y estadísticas fiable</p> <p>1.5 Divulgación del rol, mandato y funciones del MP a la sociedad y otras instituciones</p>	<p>2.1 Creación y funcionamiento de un cuerpo especializado de investigación adscrito al MP</p> <p>2.2 Mejora de la coordinación y comunicación operativa entre actores del proceso de investigación</p> <p>2.3 Fortalecimiento institucional del INACIF</p> <p>2.4 Dotación a fiscalías de medios y herramientas necesarias para investigación</p>	<p>3.1 Delimitación y divulgación de funciones y atribuciones de los servicios de atención a víctimas</p> <p>3.2 Establecimiento de criterios y protocolos unificados de actuación con víctimas para su aplicación a nivel nacional</p> <p>3.3 Implantación efectiva del servicio de atención a nivel nacional</p> <p>3.4 Coordinación con otras instituciones para derivación y apoyo a víctimas</p>	<p>4.1 Implantación completa y sostenible del nuevo modelo de gestión penitenciaria</p> <p>4.2 Gestión y funcionamiento efectivo de los centros del modelo tradicional hasta su transferencia al nuevo modelo</p> <p>4.3 Atención Integral de adolescentes en conflicto con la ley penal</p> <p>4.4 Desarrollo de programas socio-educativos y de reinserción social</p> <p>4.5 Capacitación especializada y continua del personal que trabaja con personas privadas de libertad</p> <p>4.6 Fortalecimiento de los servicios de seguimiento procesal y vigilancia de libertad condicional</p>	<p>5.1 Implantación completa de la carrera del Ministerio Público</p> <p>5.2 Desarrollo pleno del modelo de gestión carrera del Ministerio Público</p> <p>5.3 Consolidación del modelo de gestión de la carrera administrativa</p> <p>5.4 Promoción de la formación integral y continua de los miembros, funcionarios y empleados del Ministerio Público.</p>	<p>6.1 Protección efectiva a denunciantes y testigos</p> <p>6.2 Aumento de la coordinación y las sinergias entre unidades fiscales especializadas</p> <p>6.3 Mejora de la capacitación especializada en estos delitos</p> <p>6.4 Fomento de la sensibilización y coordinación interna y con otras instituciones en relación con estos delitos</p> <p>6.5 Incremento de la autonomía y eficacia en la investigación del delito especializado y la protección de testigos y denunciantes</p> <p>6.6 Refuerzo de la capacidad de recuperación de activos y custodia de bienes incautados y pruebas</p>	<p>7.1 Implantación plena del modelo de gestión de fiscalías</p> <p>7.2 Revisión y rediseño de la estructura organizativa del MP en sede central y su despliegue territorial</p> <p>7.3 Implantación y utilización en todas las fiscalías del sistema "Justicia Siglo XXI"</p> <p>7.4 Fortalecimiento de los órganos del MP en las áreas, procedimientos e instituciones civiles de NNA y familias</p> <p>7.5 Aumento de las fuentes de financiación permanentes y racionalización de la asignación de recursos</p> <p>7.6 Fortalecimiento de la plataforma tecnológica e implantación de nuevas tecnologías</p>	<p>8.1 Consolidación e implementación del Modelo de Gestión de Servicios Públicos</p> <p>8.2 Optimización de las operaciones del Centro de Documentación</p> <p>8.3 Seguimiento y control de la ejecución judicial a nivel nacional</p> <p>8.4 Consolidación de la política de transparencia</p>

CUADRO DE MANDO INTEGRAL. PLAN ESTRATÉGICO DEL MINISTERIO PÚBLICO 2010-2015

Perspectiva	#	Factor Estratégico de Éxito	Meta	Indicadores clave de desempeño	2010 Target	2010 Result	2011 Target	2012 Target	2013 Target	2014 Target	2015 Target
Sociedad	1	Política Criminal	Al final de 2011 se habrá elaborado y aprobado un documento rector de política contra la criminalidad	Fecha de aprobación de un documento rector de política contra la criminalidad	2011	N. A.	2011	2011	2011	2011	2011
	2	Coordinación con otros actores	Establecimiento de un foro con otros actores involucrados en la lucha contra la criminalidad	Nº de reuniones anuales del foro de alto nivel con actores involucrados en la lucha contra la criminalidad	1	0	2	3	3	3	3
	3	Política Criminal	A finales de 2011 se habrá difundido en todas las fiscalías un manual unificado de actuación defiscales por tipo de delito	% de Fiscalías en las que se ha difundido el Manual de actuación	20%	0%	100%	100%	100%	100%	100%
	4	Eficacia en Investigación	A finales de 2014 se habrá creado y completado el cuerpo especializado de policía judicial adscrito a la PGR	Nº de policías pertenecientes al cuerpo especializado de policía judicial adscrito a la PGR	0	0	50	100	150	200	200
	5	Eficacia en Investigación	A finales de 2013 el INACIF tiene capacidad de funcionamiento autónomo y un presupuesto independiente	Fecha en la que el INACIF funciona como organismo independiente	2013	N. A.	2013	2013	2013	2013	2013
	6	Reinserción social	Al final de 2015, al menos el 80% de los reclusos del país estarán cumpliendo condena en centros del nuevo modelo	% de población reclusa que cumple condena en centros del nuevo modelo	20%	16%	30%	50%	60%	70%	80%
	7	Reinserción social	Al final de 2015 se han abierto al menos tres nuevos centros de adolescentes en conflicto con la ley	Nº de nuevos centros de adolescentes en conflicto con la ley creados o rehabilitados bajo dirección de PGR	0	0	1	2	2	3	3
Ciudadano		Protección Testigos	A finales de 2013 existe un programa nacional de protección de denunciantes y testigos con un presupuesto propio	Nº de denunciantes y testigos a los que el programa atiende por año	5	0	10	25	50	75	100
		Atención Víctimas	A final de 2015 el servicio de atención y representación legal está implantado en todo el territorio nacional	Nº de unidades de atención y representación legal de las víctimas establecidas y en funcionamiento	4	0	5	6	7	8	10
		Servicios al ciudadano	A final de 2013 se habrá implantado plenamente el modelo de gestión de servicios al ciudadano	Nº de centros acondicionados para la prestación de servicios a los ciudadanos de acuerdo al modelo de gestión	1	0	2	4	5	5	5
Interna		Política Criminal	A finales de 2012 se dispone de un sistema de información y estadísticas automatizado con plena cobertura nacional	% de fiscalías que reportan sus datos a través de un sistema automatizado	10%	15%	60%	100%	100%	100%	100%
		Eficacia en la Gestión	Al final de 2012, el 100% de las fiscalías están funcionando de acuerdo al nuevo modelo de gestión	% de fiscalías del país en las que se ha implantado plenamente el nuevo modelo de gestión	70%		80%	100%	100%	100%	100%
		Eficacia en la Gestión	Al final de 2013 el 100% de los casos del país están registrados en todas sus fases en el sistema Justicia XXI	% de casos manejados por la PGR registrados en todas sus fases en el sistema Justicia siglo XXI	70%		80%	90%	100%	100%	100%
		Eficacia en la Gestión	Entre 2010 y 2015 la PGR incrementa sus recursos disponibles en al menos un 5% anual en promedio	% Incremento del presupuesto anual a disposición de la PGR respecto a periodo anterior			>5%	>5%	>5%	>5%	>5%
Competencias		Implantación modelo de Carrera	A finales de 2011 el 100% de los fiscales del país pertenecen a la carrera del Ministerio Público	% del total de fiscales que han completado el proceso de carrera	90%		100%	100%	100%	100%	100%
		Implantación modelo de Carrera	Al final de 2011 se ha completado plenamente la elaboración y difusión del modelo de gestión de carrera	% de personal de la PGR (fiscal, administr. y penitenciario) seleccionado de acuerdo al modelo de gestión.	40%		50%	60%	70%	80%	90%
		Desarrollo Competencias	Al final de 2013 el 100% de los casos del país están registrados en todas sus fases en el sistema Justicia XXI	% de casos manejados por la PGR registrados en todas sus fases en el sistema Justicia siglo XXI	50%		60%	70%	80%	90%	90%