

Ministerio Público
Fiscalía General del Estado

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL
PERIODO 2005 - 2010

INTRODUCCIÓN

El Ministerio Público presentó un Plan Estratégico Institucional como guía para la acción, unificando criterios y voluntades en torno a los cambios proyectados, señalando la ruta para alcanzarlos.

Es en tal sentido, profundamente visionario y proactivo, sin espacios para el pesimismo y la derrota. Ahora bien, sin soslayar los problemas ni eludir responsabilidades, el mismo propone líneas de acción que transformarán integralmente la manera de hacer las cosas, de modo a orientar al Ministerio Público a servir a la ciudadanía, garantizando la igualdad ante la Ley, y en definitiva para cumplir el propósito para el que fue creado.

1. EL DESAFIO DEL MINISTERIO PÚBLICO

El Ministerio Público ha iniciado un paso trascendental dentro del sector justicia: la reingeniería de la organización y los procesos. La reingeniería implica corregir los problemas, buscando alcanzar la eficiencia, la transparencia y una lucha frontal contra la corrupción, visualizada como un problema de organización, que afecta sistemas y procesos y no solo a las personas.

Así, nos hemos propuesto elaborar un Plan de trabajo para cubrir el periodo 2005 - 2010, donde buscamos establecer las prioridades y acciones a ser ejecutadas por la Institución en los siguientes años.

Este Plan es una guía que orienta y focaliza nuestros esfuerzos hacia un fin esperado por la gran familia que integra el Ministerio Público, contemplando la Política en sus ejes estratégicos conforme al marco legal vigente.

Es estratégico, por la naturaleza del impacto que sus acciones imprimen al futuro de la organización, para ello hemos reflexionado y trabajado, realizando una intensa labor de consulta y análisis del contexto interno y externo con el fin de poseer la información adecuada que permita proyectar la labor a ser desarrollada en los próximos años.

2. NUESTRO PUNTO DE PARTIDA

Hemos iniciado esta nueva administración institucional, con una serie de talleres realizados en diferentes puntos del país con los principales actores de gestión y decisión del Ministerio Público, para tener una percepción acerca de cual es la situación actual. A partir de ahí, proyectar el escenario adecuado y esperado.

DEBILIDADES Y AMENAZAS

- Demanda de urgente definición del rol institucional.
- Falta de visión a largo plazo.
- Inexistencia de rol de los Fiscales Adjuntos.
- Alto riesgo profesional percibido.
- Alta injerencia política.
- Persisten focos de corrupción.
- Una debilidad generalizada en lo comunicacional, tanto al interior como con la sociedad.
- Deficiencia en materia de atención al ciudadano.
- Insuficiencia en materia de estadística.
- Inexistencia de una política institucional para el manejo de las evidencias.
- Desconocimiento de la estructura administrativa.
- Actualización y capacitación de los recursos humanos, más abarcativa e integradora.
- Insuficiente formación de los Agentes Fiscales.
- Ausencia de análisis para la distribución de los recursos humanos. . Respuestas poco claras a los requerimientos y excesiva burocracia para la obtención de recursos financieros.
- Desconocimiento del área administrativo-financiero en relación a la gestión de los agentes fiscales.
- Inexistencia de procesos administrativos en relación a funcionarios irresponsables: Sanción.
- Falta de criterio para optimizar la Unidad de Notificadores, uno de los soportes de la gestión fiscal.

FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES

- El Ministerio Público es una institución joven con un marco legal apropiado y moderno; clave para el progreso de los acuerdos de paz, pues representa a una instancia emblemática en la defensa de los derechos ciudadanos.
- El proceso sustantivo del Ministerio Público es el penal, cuya definición, actores y procedimientos están claramente establecidos y constituyen una base apropiada para optimizar los procesos y la organización encargada de llevarla a cabo.
- La institución está llamada a desempeñar un rol clave en la reforma judicial, en la medida que pueda avanzar sustantivamente en su programa de modernización.

- Alto grado de compromiso y liderazgo de la máxima autoridad constituyen factor y condición para hacer posible el éxito del programa de transformación.
- La experiencia del ente, puede ser un modelo de cambio, mejoramiento de gestión y gerencia, tanto para el sector judicial, como para los demás poderes del Estado.
- Se cuenta con técnicos especializados dentro de los órganos de apoyo.

3. EL MINISTERIO PÚBLICO QUE QUEREMOS

Queremos la transformación gradual de su estructura organizacional, procesos, sistemas de apoyo y control de gestión, con el propósito de fortalecer en los siguientes:

a. La Organización.

Para lograr nuestros objetivos, los programas se basan en varios principios que son cruciales para una transformación exitosa. Impulsamos una gestión institucional descentralizada y ordenada, propiciando:

- . Un cambio que se orienta hacia objetivos comunes y compartidos.
- . La transformación que se apoye en la creatividad, experiencia y deseo de mejorar, de todos los que componen la gran familia del Ministerio Público.
- . El involucramiento de la mayor cantidad posible del capital humano en el trabajo en equipo, generando conciencia y sentido de pertenencia para el logro de resultados de todos los programas y proyectos establecidos.
- . La inercia propia a través de la participación, motivación y mejoramiento continuo de la calidad del servicio para satisfacción de la ciudadanía.
- . La promoción y el estímulo del buen gerenciamiento de los mandos directivos y ejecutivos de la institución.
- . El desarrollo de una estrategia de comunicación interna, externa, accesible y clara, a fin de transparentar la gestión del Ministerio Público.
- . Nuestra reingeniería apunta al cambio de manera integral: procesos, organización, sistemas, recursos humanos y legislación.

b. El Capital Humano.

Partimos de un modelo formado. La institución tiene una trayectoria y base de capital humano que constituyen, en conjunto, activos fundamentales a la hora de los desafíos institucionales y por ello es que:

- . Apostamos al perfeccionamiento sistémico y continuo del capital humano de la institución, fortaleciendo sus experiencias, conocimientos y habilidades.
- . Contamos con profesionales eficientes.
- . Potenciamos mediante la capacitación y promoción de los valores éticos de idoneidad, responsabilidad y honestidad.

c. El Compromiso social.

El Ministerio Público a partir de la reforma Constitucional, el cual establece las nuevas bases de nuestra sociedad política que busca una transformación profunda y estructural de la justicia penal, se propuso un cambio global y profundo. Esto, a fin de renovar desde sus cimientos las viejas prácticas del sistema inquisitivo, a través de:

- . La construcción de una administración de justicia democrática con una discusión tolerante y abierta sobre las distintas posibilidades de solución, con esto se apunta hacia el sentido final de la reforma.
- . Las múltiples alternativas de salida en el nuevo Código Procesal Penal, que al no ser muy reglamentarista, orienta pero a la vez deja espacios a una cuantiosa jurisprudencia. Esto genera un sistema más flexible y adaptable a una sociedad en un proceso de cambio acelerado.

- . La irrupción de un sistema penal comprometido con el sentir común del pueblo, en relación directa con la seguridad jurídica y la seguridad ciudadana, dando cumplimiento así a derechos y garantías constitucionales inalienables y formulando políticas que permitan un amplio acceso a la justicia, la represión del abuso de autoridad y la corrupción.
- . Los nuevos principios fundamentales del sistema penal, no surgen inductivamente de necesidades sociales, sino son el resultado de la derivación política, postulado en la Constitución Nacional, y hacen al sustento básico de una sociedad pluralista, democrática y tolerante, con capacidad para solucionar sus conflictos en el marco del derecho con la menor cuota de violencia posible.
- . Sobre la base de estas consideraciones hemos asumido un proceso de cambio institucional que permita ganar la confianza de quienes representamos.

4. LAS ESTRATEGIAS PARA EL CAMBIO

En un mundo inestable y globalizado, combatir la pobreza y la exclusión requiere instituciones públicas fortalecidas, eficientes y legítimas que estimulen la competitividad y el desarrollo humano sostenible, consolidando procesos que nos llevan a luchar contra la corrupción y la delincuencia, por ello la reingeniería como herramienta de transformación nos permitirá construir una institución basada en:

- **Facilitar el acceso de la ciudadanía a la Justicia**, siendo el Ministerio Público el representante de la misma ante los Tribunales, como requirente de la equidad sobre la base de la búsqueda de la verdad.
- **Lograr una presencia institucional más tangible** para el ciudadano con la proximidad real con el mismo, facilitando la valoración y vinculación con la labor de los Agentes Fiscales.
- **Alcanzar mayor eficiencia y eficacia en la actividad fiscal**, con la inmediatez a los escenarios criminosos en donde se debe tomar intervención, además del manejo de la completa información de las particularidades que se generan en la circunscripción territorial de su competencia.
- **Alcanzar la eficacia en el ejercicio de la acción de la persecución penal**, en un marco de respeto a la legalidad y la defensa de los derechos ciudadanos.
- **Buscar Alianzas** con instituciones afines para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- **En la voluntad de transparentar** la gestión del Ministerio Público a nivel interno y externo, desarrollar una política de comunicación abierta y enlazada con la sociedad.
- **Promover la capacitación permanente** y continua del capital humano del Ministerio Público.

5. PRINCIPIOS RECTORES

Con la nueva figura del Ministerio Público como representante de la sociedad paraguaya, emerge la necesidad de realizar una profunda reflexión del genuino rol de la Institución; en donde hoy los Fiscales son percibidos como operadores de justicia, y no como Agentes que ejercen la verdadera representación de la sociedad; cuyo imperio se encuentra establecido en la Constitución Nacional.

A partir de esta afirmación, se plantea la reconstrucción de los valores institucionales que respondan a las demandas de la comunidad, y así surgen:

NUESTROS VALORES:

- Sensibilidad Humana
- Actitud de Servicio
- Honestidad y Transparencia
- Unidad y jerarquía
- Lealtad
- Confiabilidad
- Excelencia

Al hacer referencia a la forma en que deberían desenvolverse los representantes de la sociedad, teniendo en cuenta que ella, en su gran mayoría está constituida por ciudadanos de diversas condiciones, también hemos definido el estilo que tendrá el ejercicio de esta administración, y así surge:

NUESTRO ESTILO:

- Patriótico
- Directo
- Sencillo
- Enérgico
- Accesible
- Perseverante

POLITICAS:

- Sensibilidad a las demandas de la ciudadanía en el marco de la Constitución Nacional y las Leyes.
- Desarrollo de la eficiencia en la gestión del Ministerio Público.
- Transparencia y acceso a la información.

EJES ESTRATEGICOS:

- EJE 1: Sensibilidad
- EJE 2: Eficiencia en la Gestión
- EJE 3: Transparencia

6. OBJETIVOS Y SUS ESTRATEGIAS

EJE 1: Sensibilidad

Objetivo:

1. Desarrollar una cultura institucional de servicio, centrada en la defensa de los derechos de la ciudadanía.

Estrategias:

- 1.1. Concienciación del capital humano del Ministerio Público en calidad de servicios a la ciudadanía.

Programas de Acción:

- 1.1.1. Programas de información.
- 1.1.2. Programas de sensibilización.
- 1.1.3. Programas de formación en servicios.
- 1.1.4. Programas de estímulos e incentivos.

Indicadores:

- Se ejecutan en todas las dependencias acciones para el mejorar habilidades y destrezas de servicio.

Medios de Verificación:

- Informes de evaluación periódica de desempeño.
- Encuestas.

Supuestos:

- Decisión política del Fiscal General del Estado y compromiso de la alta dirección.
- Disponibilidad presupuestaria.

Estrategia 2:

- 1.2. Desarrollo Organizacional.

Programas de Acción:

- 1.2.1. Programa de reingeniería de procesos.
- 1.2.2. Programa de desarrollo de habilidades y destrezas gerenciales.

Indicadores:

- Se encuentra en plena vigencia un Manual de Organización y funciones.
- Se cumple con un Manual de Procedimientos.

Medios de Verificación:

- Manual de Organización y funciones.
- Manual de Procedimientos.
- Informes de evaluación periódica de desempeño.
- Encuestas.
- POAs con sus informes de avances.

Supuestos:

- Decisión política del Fiscal General y compromiso de la alta dirección.
- Disponibilidad presupuestaria.
- Incorporación de técnicos calificados como facilitadores del proceso.

EJE 2: Eficiencia en la Gestión

Objetivo:

2. Desarrollar procesos de gestión eficientes.

Estrategia 1:

- 2.1. Definir e implementar procesos de gestión eficientes.

Programas de Acción:

- 2.1.1. Programas de gestión del Gabinete Ejecutivo.
- 2.1.2. Programas de gestión del Gabinete Fiscal.
- 2.1.3. Programas de gestión de los Órganos de Control.
- 2.1.4. Programas de gestión del Gabinete de Desarrollo Organizacional.
- 2.1.5. Programas de gestión del Gabinete de Apoyo Técnico.
- 2.1.6. Programas de gestión de Unidades Fiscales.
- 2.1.7. Programas de gestión Administrativa Financiera.

Indicadores:

- Se dispone de POAs en ejecución.
- Altos niveles de satisfacción de usuarios internos y externos.
- Percepción positiva en la opinión pública.
- Resultados mejorados en materia de mora judicial y tramitación de causas.

Medios de Verificación:

- POAs con sus informes de avances.
- Informes de evaluación de gestión.
- Encuestas.
- Información de Sistemas estadísticos.

Supuestos:

- Decisión política del Fiscal General y compromiso de la alta dirección.
- Disponibilidad presupuestaria.
- Acceso a la información confiable en tiempo real.
- Mejora en las habilidades y destrezas gerenciales y de control de gestión.

EJE 3: Transparencia

Objetivo:

3. Desarrollar una organización abierta y confiable.

Estrategia 1:

- 3.1. Información de calidad.

Programa de Acción:

- 3.1.1. Programa de desarrollo de sistemas de información.

Indicadores:

- Sistema estadístico.
- Criterios de investigación/acción fiscal unificados y sistematizados.
- Sistemas de información operativos y funcionales.

Medios de Verificación:

- Informes estadísticos periódicos.
- Documentos de Procedimientos de Investigación.
- Encuestas a usuarios.

Supuestos:

- Decisión política del Fiscal General del Estado y compromiso de la alta dirección.
- Disponibilidad presupuestaria.
- Acceso a la información confiable en tiempo real.
- Las fuentes de datos colaboran y participan.

Estrategia 2:

- 3.2. Acceso a la información.

Programa de Acción:

- 3.2.1. Programa de sistematización de acceso a la información.

Indicadores:

- POA en su dimensión de comunicación.
- Alto nivel de satisfacción de los usuarios recurrentes.
- Sistemas de información operativos y funcionales.
- Amplitud en la cobertura a nivel nacional.

Medios de Verificación:

- Instructivo de Acceso a la información.
- Encuestas a usuarios.
- Informes estadísticos periódicos públicos.

Supuestos:

- Decisión política del Fiscal General del Estado.
- Disponibilidad presupuestaria.
- Infraestructura adecuada y recursos suficientes.
- Acceso a la información confiable y oportuna.

Estrategia 3:

3.3. Comunicación con la sociedad.

Programas de Acción:

- 3.3.1. Programas de relaciones institucionales.
- 3.3.2. Programas de divulgación de la gestión.
- 3.3.3. Programas de administración de crisis.
- 3.3.4. Programa de entrenamiento de voceros.

Indicadores:

- POA en ejecución.
- Alto nivel de satisfacción de los diferentes públicos.
- Sistemas implementados de información.
- Amplitud en la cobertura a nivel nacional.
- La sociedad reconoce el rol de Ministerio Público.

Medios de Verificación:

- POAs con su evaluación.
- Informes de prensa.
- Publicaciones.
- Encuestas.

Supuestos:

- Decisión política del Fiscal General del Estado y compromiso de la alta dirección.
- Disponibilidad presupuestaria.
- Infraestructura adecuada y recursos suficientes.
- Plan de comunicación institucional.

METAS ESTRATÉGICAS:

- El 100 % de los procesos registrados con fácil acceso conforme a las normativas legales vigentes, con información detallada y actualizada de su estado.
- El 100% del capital humano comprometido con los fines de la institución y en un proceso de formación, capacitación y evaluación de desempeño en forma permanente.
- El 100% de los recursos logísticos aplicados con criterios de eficiencia.
- Un plan de descentralización en ejecución con alcance nacional.
- Acceso de los ciudadanos de todo el país a los servicios que presta el Ministerio Público con idoneidad, oportunidad y sensibilidad humano en el trato.
- Percepción de la sociedad de un Ministerio Público transparente.
- Disponer de políticas que orienten la gestión.
- Planificar anualmente sus operaciones en todos los niveles. Contar con un sistema de monitoreo y evaluación a fin de dar a conocer los resultados a la sociedad.
- La institución asumiendo su rol como uno de los órganos jurisdiccionales del país trabajando en coordinación solidaria con otras instituciones.

7. CONCLUSIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Teniendo en cuenta que estamos inmersos en el proceso de la reforma del Sistema de Justicia, y que aún éste se encuentra en etapa de instalación; en este contexto se plantea, que esta reingeniería no sería posible si no es dada sobre la base de la participación activa, organizada y comprometida de todos los actores claves de la Institución, ya que ellos necesariamente deberán liderar las acciones innovadoras que conducirán a un Ministerio Público deseado por toda la sociedad.

Aún queda un largo camino por recorrer, tendremos sin duda, tropiezos y errores involuntarios, pero estamos convencidos que este Plan Estratégico bien ejecutado, actuando de acuerdo a las normas y procedimientos bien definidos, acordados y socializados, nos permitirá avanzar; posicionando así al Ministerio Público fortalecido y capaz de cumplir con el rol que el impone la Constitución Nacional.

8. MARCO LÓGICO

| Ejes | Objetivos | Estrategias | Programas de Acción | Indicadores | Medios de Verificación | Supuestos |
|---------------------|---|--|--|---|---|--|
| Sensibilidad | 1. Desarrollar una cultura institucional de servicio, entrada en la defensa de los derechos de la ciudadanía. | 1.1. Concienciación del capital humano del Ministerio Público en calidad de servicio de la ciudadanía. | 1.1.1. Programas de información. 1.1.2. Programas de sensibilización. 1.1.3. Programas de formación en servicios. 1.1.4. Programas de estímulos e incentivos. | - Se ejecutan en todas las dependencias del Ministerio Público acciones para el mejoramiento de habilidades y destrezas de servicio | - Informes de evaluación periódica de desempeño. - Encuestas. | - Decisión política del Fiscal General y compromiso de la alta dirección. - Disponibilidad presupuestaria. |
| | | 1.2. Desarrollo Organizacional | 1.2.1. Programa de reingeniería de procesos. 1.2.2. Programa de desarrollo de habilidades y destrezas gerenciales | - Se encuentra en plena vigencia un Manual de Organización y funciones. - Se cumple un Manual de Procedimientos. | - Manual de Organización y funciones. - Manual de Procedimientos. - Informes de evaluación periódica de desempeño. - Encuestas. - POAs con sus informes de avances. | - Decisión política del Fiscal General y compromiso de la alta dirección. - Disponibilidad presupuestaria. - Incorporación de técnicos calificados como facilitadores del proceso. |

| Ejes | Objetivos | Estrategias | Programas de Acción | Indicadores | Medios de Verificación | Supuesto |
|--|--|---|---|--|---|--|
| <p>Eficiencia en la Gestión</p> | <p>2. Desarrollar procesos de gestión eficientes</p> | <p>2.1. Definir e implementar procesos de gestión eficientes.</p> | <p>2.1.1. Programas de gestión del gabinete Ejecutivo. 2.1.2. Programas de gestión del Gabinete Fiscal. 2.1.3. Programas de gestión de los Órganos de control. 2.1.4. Programas de gestión del Gabinete de Desarrollo Organizacional. 2.1.5. Programas de gestión del Gabinete de Apoyo Técnico. 2.1.6. Programas de gestión de Unidades Fiscales. 2.1.7. Programas de gestión Administrativa Financiera.</p> | <p>- Se dispone de POAs en ejecución. - Altos niveles de satisfacción de usuarios internos y externos. - Percepción positiva en la opinión pública. - Resultados mejorados en materia de mora judicial y tramitación de causas.</p> | <p>- POAs con sus informes de avances. - Informes de evaluación de gestión. - Encuestas. - Información de Sistemas estadísticos.</p> | <p>- Decisión política del FGE y compromiso de la alta dirección. - Disponibilidad presupuestaria. - Acceso a la información confiable en tiempo real. - Mejora en las habilidades y destrezas gerenciales y de control de gestión.</p> |

| Ejes | Objetivos | Estrategia | Programa de Acción | Indicadores | Medios de Verificación | Supuesto |
|----------------------|--|-----------------------------------|---|--|--|--|
| Transparencia | 3. Desarrollar una organización abierta y confiable. | 3.1. Información de Calidad. | 3.1.1. Programa de desarrollo de sistemas de información. | <ul style="list-style-type: none"> - Sistema estadístico. - Criterios de investigación/acción fiscal unificados y sistematizados. - Sistemas de información operativos y funcionales. | <ul style="list-style-type: none"> - Informes estadísticos periódicos. - Documentos de Procedimientos de Investigación. - Encuestas a usuarios. | <ul style="list-style-type: none"> - Decisión política del Fiscal General y compromiso de la alta dirección. - Disponibilidad presupuestaria. - Acceso a la información confiable en tiempo real. - Las fuentes de datos colaboran y participan. |
| | | 3.2. Acceso a la información. | 3.2.1. Programa de sistematización de acceso 3.2.2 Desarrollar una organización abierta y confiable a la información. | <ul style="list-style-type: none"> - POA en su dimensión de comunicación. - Alto nivel de satisfacción de los usuarios recurrentes. - Sistemas de información operativos y funcionales. - Amplitud en la cobertura a nivel nacional. | <ul style="list-style-type: none"> - Instructivo de Acceso a la información. - Encuestas a usuarios. - Informes estadísticos periódicos públicos. | <ul style="list-style-type: none"> - Decisión política del Fiscal General y compromiso de la alta dirección. - Disponibilidad presupuestaria. - Infraestructura adecuada y recursos suficientes. - Acceso a la información confiable y oportuna. |
| | | 3.3. Comunicación con la sociedad | 3.3.1. Programas de relaciones institucionales. 3.3.2. Programas de divulgación de la gestión del Ministerio Público. 3.3.3. Programas de administración de crisis. 3.3.4. Programa de entrenamiento de voceros. | <ul style="list-style-type: none"> - POA en ejecución. - Alto nivel de satisfacción de los diferentes públicos. - Sistemas implementados de información a la sociedad. - Amplitud en la cobertura a nivel nacional. - La sociedad reconoce y valora el rol de Ministerio Público. | <ul style="list-style-type: none"> - POAs con su evaluación. - Informes de prensa. - Publicaciones. - Encuestas. | <ul style="list-style-type: none"> - Decisión política del Fiscal General y compromiso de la alta dirección. - Disponibilidad presupuestaria. - Infraestructura adecuada y recursos suficientes. - Plan de comunicación institucional. |