

**“PLAN ESTRATÉGICO DE
IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA
PENAL ACUSATORIO EN EL
MINISTERIO PÚBLICO, CHIRIQUÍ
– BOCAS DEL TORO Y LA
COMARCA NGÄBE BUGLÉ”**

Oficina de Implementación del Sistema Penal Acusatorio

2015

Elaborado por: Juan José Vega, Coordinador Técnico de la OISPA.

Autoridades del Ministerio Público

Procuraduría General de la Nación

Kenia I. Porcell D.

Procuradora General de la Nación

Rolando Rodríguez Cedeño

Secretario General

David Díaz

Subsecretario General

Bertha De la Guardia

Secretaria Administrativa

Silvia García Alvarado

Directora de Recursos Humanos

Oficina de Implementación del Sistema Penal Acusatorio del Ministerio Público

Delia A. De Castro D.
Coordinadora General

Agustín Pimentel
Coordinador Jurídico

Juan José Vega
Coordinador Técnico

Fernando Garrido
Coordinador de Plataforma

Andrea Guerrero
Asistente Ejecutiva

Gil Castillo
Abogado

Eduardo Rivera Arosemena
Abogado

Oscar Hawkins
Administrador funcional

Yamileth Barrios
Administradora funcional

Grisell A. Morán M.
Analista de Procesos

Armando Prados
Analista de Procesos

Mohamed Julio
Conductor

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

I PARTE

ANTECEDENTES Y GENERALIDADES

- 1. Origen del Sistema Penal Acusatorio**
- 2. Cómo surgen los organismos de Implementación del SPA**
 - 2.1. Comisión del SPA en la Corte Suprema de Justicia**
 - 2.2. Comisión de Implementación del SPA en la Procuraduría General de la Nación**
 - 2.3. Atribuciones de la Comisión Implementación**
 - 2.4. Guía de Implementación**
- 3. Oficina de Implementación del SPA en la Procuraduría General de la Nación**
- 4. Situación Actual de la Implementación del SPA**
- 5. Necesidad**
- 6. Referentes teóricos**
 - 6.1. Conceptos fundamentales**
 - 6.1.1. Clientes, Usuarios y/o Beneficiarios
 - 6.1.2. Visión y Misión
 - 6.1.3. Valores Institucionales
 - 6.1.4. Objetivos Centrales
 - 6.1.5. Objetivos Estratégicos
 - 6.1.6. Proyectos Estratégicos
 - 6.1.7. Planes de Acción
 - 6.1.8. Mapas estratégicos

II PARTE

PLAN ESTRATÉGICO DEL MINISTERIO PÚBLICO 2010-2014

- 1. Visión, Misión y Valores**
 - 1.1. Visión**
 - 1.2. Misión**
 - 1.3. Valores Institucionales**
 - 1.3.1. Ética

- 1.3.2. Compromiso Institucional
 - 1.3.2.1 Compromiso Social
 - 1.3.2.2 Dignidad Humana
 - 1.3.3. Profesionalismo
 - 1.3.4. Transparencia
 - 1.3.5. Justicia
2. Perspectivas estratégicas
 3. Lineamientos y objetivos estratégicos
 4. Objetivos, metas e indicadores estratégicos.
 5. Proyectos estratégicos y planes de acción
 - 5.1.** PFI: Proyecto de Fortalecimiento Institucional
 - 5.2.** PRI: Proyecto de Reingeniería institucional (reorganización, modelo de gestión y reingeniería de procesos)
 - 5.3.** PISA: Proyecto de Implementación del Sistema Acusatorio

III PARTE

BASES PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA PENAL ACUSATORIO PARA EL MINISTERIO PÚBLICO EN EL TERCER DISTRITO JUDICIAL (Chiriquí, Bocas del Toro y la Comarca Ngäbe Buglé)

1. Análisis
 - 1.1.** Planteamiento del Problema
 - 1.2.** Objetivos
 - 1.2.1. Objetivo general
 - 1.2.2. Objetivos específicos
 - 1.3.** Justificación
 - 1.4.** Supuestos
2. Restricciones

IV PARTE

PLAN ESTRATÉGICO DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA PENAL ACUSATORIO PARA EL MINISTERIO PÚBLICO EN EL TERCER DISTRITO JUDICIAL (Chiriquí, Bocas del Toro y la Comarca Ngäbe Buglé)

1. Oficina de Implementación del Sistema Penal Acusatorio
 - 1.1.** Objetivos

✓ Objetivo General

✓ Objetivos Específicos

1.2. Nuestra Misión

1.3. Nuestra Visión

1.4. Valores

✓ Ética

✓ Compromiso Institucional

✓ Compromiso Social

✓ Dignidad Humana

✓ Profesionalismo

✓ Transparencia

✓ Justicia

2. Proceso de Implementación

3. Identificación de áreas de intervención

4. Lineamientos Estratégicos

5. Objetivo del plan de implementación

5.1. Objetivos, metas e indicadores estratégicos. Factores Críticos de Éxito.

5.2. Planes de acción

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

REPÚBLICA DE PANAMÁ



MINISTERIO PÚBLICO PROCURADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN OFICINA DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA PENAL ACUSATORIO

INTRODUCCIÓN

La Ley N° 63 de 2008, establece la aplicación progresiva del Código Procesal Penal, a partir de 2 de septiembre de 2009, con un plazo máximo de cuatro años para su implementación en todo el territorio nacional. De esta manera, el proceso inició el 2 de septiembre de 2011 en Coclé y Veraguas (Segundo Distrito Judicial) y el 2 de septiembre de 2012 en Herrera y Los Santos (Cuarto Distrito Judicial).

A pesar de que para los años 2013 y 2014 estaba programada la implementación del sistema en el Tercer y Primer Distrito Judicial, esto no fue posible dado que mediante Ley 8 del 6 de marzo del 2013, la implementación fue pospuesta para posteriormente entrar a regir en Chiriquí, Bocas del Toro y la comarca Ngäbe Buglé en el año 2015 y en la provincia de Panamá, Darién, Colón y la comarca Guna Yala, en el 2016.

Por solicitud del Despacho Superior se trabajó en la elaboración de la planificación estratégica de la implementación del Sistema Penal Acusatorio por parte de la OISPA, con la finalidad de contar con una herramienta que provea a la institución los enfoques y metodologías necesarios para formular sus planes anuales, definir los resultados a lograr y establecer los cursos de acción que orienten la toma cotidiana de decisiones.

Cuando hablamos de plan estratégico : *“...nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará a futuro, para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses”*.¹

¹ Sainz de Vicuña Ancín, José María (2012). *El plan estratégico en la práctica*. España, Madrid: ESIC EDITORIAL. Recuperado el 16 de abril de 2015, desde:

Las organizaciones administradas estratégicamente definen dónde quieren estar y además gestionan el cambio a través de una agenda de acciones para alcanzar ese futuro. Desprendido de esto se plantean tres preguntas muy fundamentales:

- ✓ ¿Qué hacemos y por qué?
- ✓ ¿Qué queremos ser y hacer en el futuro y por qué?
- ✓ ¿Cómo llegamos de donde estamos y a dónde queremos estar?

El ejercicio de preguntarse y responder estas preguntas promueve a través de la recolección sistemática de información referida al ambiente interno y externo de la organización y a los intereses de los actores involucrados - el examen minucioso de los logros y debilidades de la organización, la clarificación del rumbo futuro, el establecimiento de prioridades para la acción, y la particular atención sobre la adquisición y uso de conocimiento y capacidades.

La planificación estratégica destaca lo siguiente:

- ✓ Aumentar la aptitud de una organización para pensar, actuar y aprender estratégicamente.

La planificación estratégica, *no es sólo un plan*; en ella deben considerarse su ejecución, y el aprendizaje, que más allá de la consecución final de los objetivos propuestos, contribuirá a aumentar las capacidades organizacionales, lo que no puede dejar de redundar en un mejor cumplimiento de los mandatos, en la creación de valor público, y en enaltecer el rol del Ministerio Público en la organización del Estado y ante la sociedad.

Para el desarrollo de esta propuesta hemos dividido la presentación del mismo en cuatro partes que describimos de la siguiente forma:

I PARTE - Antecedentes y Generalidades: en esta sección se describen generalidades del proceso de implementación y así como las diferentes iniciativas que han existido en el proceso de implementación del Sistema Penal Acusatorio en Panamá, especialmente por parte del Ministerio Público.

http://books.google.com.pa/books?id=HsMAOWIPO4oC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

II PARTE – Plan Estratégico del Ministerio Público 2010-2014: Se establecen en esta sección las Perspectivas estratégicas, Lineamientos y objetivos estratégicos, metas e indicadores estratégicos. Se describen los Proyectos estratégicos y planes de acción que la institución ha desarrollado durante el período comprendido entre el año 2010-2014, los cuales se enmarcan en los siguientes componentes:

- ✓ PFI: Proyecto de Fortalecimiento Institucional
- ✓ PRI: Proyecto de Reingeniería institucional (reorganización, modelo de gestión y reingeniería de procesos)
- ✓ PISA: Proyecto de Implementación del Sistema Acusatorio

III PARTE - Bases para la formulación del Plan Estratégico de Implementación del Sistema Penal Acusatorio para el Ministerio Público en el Tercer Distrito Judicial (Chiriquí, Bocas del Toro y la comarca Ngäbe Buglé): En este apartado se establecen los objetivos generales y específicos y se describen también la misión, visión y valores de la OISPA como organismo responsable de la implementación del SPA en el Ministerio Público.

IV PARTE - Plan estratégico de Implementación del Sistema Penal Acusatorio para el Ministerio Público en el Tercer Distrito Judicial (Chiriquí, Bocas del Toro y la comarca Ngäbe Buglé): es aquí en donde se describe la propuesta formal en la que se establecen los objetivos estratégicos, metas e indicadores estratégicos, factores críticos de éxito y los planes de acción que garantizan el cumplimiento de los objetivos planteados.

I PARTE

ANTECEDENTES Y GENERALIDADES

1. Origen del Sistema Penal Acusatorio en Panamá

Con la finalidad de procurar un sistema de administración de justicia más eficiente y transparente que actúe con mayor celeridad ante el delito, pero con apego a los derechos y garantías fundamentales en Panamá, se aprobó la Ley N° 63 de 2008, por la que se promulga un nuevo Código Procesal Penal que adopta un sistema de procesamiento de causas, de corte acusatorio, en el país.

Las disposiciones finales de la Ley N° 63 de 2008, establecían la aplicación progresiva del Código Procesal Penal, a partir de 2 de septiembre de 2009, con un plazo máximo de cuatro años para su implementación en todo el territorio nacional. No obstante, fue aplazada.

La implementación progresiva del Código Procesal Penal, inició el 2 de septiembre de 2011 en el Segundo Distrito Judicial compuesto por las provincias: Coclé y Veraguas, y el 2 de septiembre de 2012 el SPA inició en Herrera y Los Santos (Cuarto Distrito Judicial).

Mediante Ley 8 del 6 de marzo del 2013, la implementación del Sistema Penal Acusatorio en el Tercer y Primer Distrito Judicial fue pospuesta, para posteriormente entrar a regir en Chiriquí y Bocas del Toro (incluida la comarca Ngäbe-Buglé) en el año 2015 y en la provincia de Panamá, Darién, Colón y la comarca Ngäbe Buglé, en el 2016.

La Oficina de Implementación del Sistema Penal Acusatorio (OISPA), realizó todos los ajustes necesarios en su programación anual, logrando cumplir con las tareas inherentes al proceso de implementación que se había trazado para el Tercer Distrito Judicial, durante este año.

Para estos dos distritos, de manera particular: la extensión geográfica, la diversidad cultural, las características del área fronteriza, la delincuencia organizada, violencia doméstica y el pandillerismo son temas que inciden de manera directa en el ejercicio de las funciones que lleva a cabo el Ministerio Público.

2. Cómo surgen los organismos de Implementación del SPA

El 22 de julio de 2010 se firma el Convenio de Cooperación y Asistencia Técnica Interinstitucional para la Implementación del Sistema Penal Acusatorio, mediante el cual se conforma una Comisión cuya función es supervisar la adecuada ejecución del Sistema Acusatorio, garantizando la optimización de los recursos y la coordinación de acciones. Esta Comisión de Coordinación Interinstitucional para la Implementación del Sistema Penal Acusatorio está conformada por el Órgano Judicial, Ministerio Público, Instituto de Defensoría Pública, Policía Nacional, Instituto de Medicina Legal y Ciencias Forenses, Dirección de Investigación Judicial, Autoridad Nacional de Aduanas, el Colegio Nacional de Abogados y la Autoridad Nacional para la Innovación Gubernamental, quien ejercerá la coordinación técnica.

2.1. Comisión del SPA en la Corte Suprema de Justicia

Mediante el Acuerdo No. 731 de 28 de agosto de 2008, el Pleno de la Corte Suprema de Justicia constituyó la **Comisión Interinstitucional de Alto Nivel para la Implementación del Sistema Acusatorio**, cuya función primordial es garantizar que el Sistema Acusatorio sea puesto en marcha en toda la República de Panamá, sus integrantes son:

- ✓ Presidente de la Corte Suprema de Justicia, quien preside la Comisión.
- ✓ Presidente de la Sala Segunda de lo Penal, quien coordina la Comisión.
- ✓ Presidente de la Asamblea Nacional de Diputados o la persona que se designe;
- ✓ El (la) Procurador (a) General de la Nación o quien designe;
- ✓ El Ministro de Gobierno y Justicia o su representante que lleve la vocería de la Dirección de Investigación Judicial;
- ✓ El Ministro de Economía y Fianzas o la persona que designe;
- ✓ La Dirección General del Sistema Penitenciario y la Policía Nacional;
- ✓ El Secretario de Modernización del Estado; y,
- ✓ El Presidente del Colegio Nacional de Abogados.

A través del mismo acuerdo, el Órgano Judicial constituyó una **Comisión Interna para la Implementación del Nuevo Sistema Procesal Acusatorio** presidida por los Magistrados de la Sala Penal de la Corte Suprema de Justicia, coordinada por el Lic. Raúl Olmos y conformada por magistrados, jueces, personal jurídico y administrativo a cuyo cargo están diversas tareas clave para la implementación.

Posteriormente se dictó el Acuerdo No. 949 de 21 de noviembre de 2008, por el que se creó la **Unidad de Implementación del Sistema Acusatorio (UISA)** *“como ente del Órgano Judicial encargado de elaborar propuesta para el diseño del plan de implementación del sistema acusatorio y gerenciar a tiempo completo su adecuada ejecución.”*

2.2. Comisión de Implementación del SPA en la Procuraduría General de la Nación

A través de la Resolución No. 02 de 7 de enero de 2009, se constituyó la Comisión de Implementación del Sistema Acusatorio en el Ministerio Público. Su función primordial era procurar y supervisar la adecuada ejecución de la implementación del Sistema Acusatorio de procesamiento de causas en el Ministerio Público. Estaba integrada por:

- ✓ El (la) Procurador (a) General de la Nación, como Presidente;
- ✓ El (la) Secretario (a) General de la Procuraduría, como Coordinador;
- ✓ Fiscal Auxiliar de la República;
- ✓ Un Fiscal Superior del Primer Distrito Judicial de Panamá, alternativamente;
- ✓ El Fiscal Superior del Segundo Distrito Judicial de Panamá;
- ✓ Un Fiscal Superior del Tercer Distrito Judicial de Panamá, alternativamente;
- ✓ El Fiscal Superior del Cuarto Distrito Judicial de Panamá;
- ✓ Un Fiscal Superior Especializado en delitos relacionados con droga;
- ✓ El Fiscal Superior Especializado en delitos contra la propiedad intelectual y la seguridad informática;
- ✓ El (la) Subsecretario (a) General;
- ✓ El (la) Secretario (a) de Asuntos Legales;
- ✓ Secretaria de Asuntos Internacionales;
- ✓ Coordinador de Proyectos Especiales del área judicial;
- ✓ Secretaría Administrativa;
- ✓ La Directora de Recursos Humanos;
- ✓ El Coordinador Institucional de Capacitación; y,
- ✓ El Director de Sistematización de Datos.

2.3. Atribuciones de la Comisión de Implementación

- Elaborar y ejecutar el Plan Estratégico de Implementación.
- Elaborar y ejecutar el Plan de Descarga.
- Establecer las necesidades de Infraestructura.
- Aprobar iniciativas de implementación propuestas por la Subcomisión de Implementación del Sistema Acusatorio.
- Proponer modificaciones normativas.
- Supervisar, seguir y evaluar el proceso gradual de implementación.

2.4. Guía de Implementación

Para avanzar en las tareas de implementación, la Comisión elaboró una Guía de Implementación, en la que se destacaron algunas de las atribuciones de las Agencias del Ministerio Público que se modifican en el nuevo sistema y se identificaron siete áreas prioritarias para la acción:

1° Diseño estructural y operativo, con el objetivo primordial de adecuar y dinamizar la organización del Ministerio Público, los procedimientos administrativos y jurídicos internos, así como la infraestructura de los Despachos al Sistema Acusatorio.

2° Capacitación, con miras a mejorar o fortalecer los conocimientos, habilidades y destrezas del personal jurídico y administrativo de acuerdo a las nuevas funciones y roles que deben desempeñar en el Sistema Acusatorio.

3° Divulgación y difusión, para informar a la población del alcance del nuevo Código Procesal Penal (virtudes y ventajas) y su implementación, así como generar aceptación y apoyo al proceso de reforma.

4° Adecuación normativa, para promover la elaboración, adecuación y aprobación de normativa complementaria al nuevo Código Procesal Penal y las modificaciones necesarias de la normativa existente.

5° Recursos presupuestarios, con el propósito de definir la metodología para elaborar el presupuesto integral de implementación escalonada del sistema acusatorio a nivel nacional y la correcta solicitud y gestión de los recursos.

6° Planificación escalonada, a fin de garantizar el proceso de planificación y ejecución gradual de la implementación del Sistema Acusatorio en los distintos Distritos Judiciales.

7° Monitoreo y evaluación para dar seguimiento, evaluar y corregir el funcionamiento del nuevo sistema procesal.

De igual forma se creó la Subcomisión de Implementación del Sistema Acusatorio para el Ministerio Público en el Segundo Distrito Judicial de Panamá, la cual estaba conformada de la siguiente manera:

- Presidida por la Procuradora General de la Nación
- Coordinada por el Secretario General, y conformada por:
 - Fiscales con competencia a nivel nacional,
 - Fiscales Superiores de cada Distrito Judicial y por
 - Personal jurídico y administrativo.

3. Oficina de Implementación del SPA en la Procuraduría General de la Nación

La Procuraduría General de la Nación, a través de la Resolución No. 5 de 28 de enero de 2011, creó la Oficina de Implementación del Sistema Penal Acusatorio de la Procuraduría General de la Nación, presidida por el Secretario General, y conformada por un(a) coordinador(a) técnico(a) y los representantes de las sub-comisiones para la implementación a nivel nacional. Entre las atribuciones que se le confiere sobresalen:

Priorizar los temas institucionales que requieren atención inmediata relacionada con la implementación del Sistema Penal Acusatorio.

- ✓ Ejecutar los procesos de cambio requeridos para la implementación.
- ✓ Evaluar los procesos de cambio, a efecto de realizar los ajustes requeridos.
- ✓ Trabajar coordinadamente, con los sectores jurídicos y/o administrativos para el logro de los objetivos planteados.
- ✓ Efectuar a través de la Secretaría General de la Procuraduría General de la Nación, las recomendaciones necesarias a los distintos sectores de la Institución relativos a la implementación del sistema.

De acuerdo con nuestro modelo de gestión, el Ministerio Público tendrá una planta de 24 funcionarios (en el área donde se ha implementado el Sistema Penal Acusatorio), con el cargo de Fiscales y Personeros para asumir turnos las 24 horas del día, los 365 días del año y para asumir este gran reto que inicia con la etapa de investigación, hemos establecido un nuevo modelo de gestión que deja de lado el modelo espejo al cual hemos estado acostumbrados, en donde nuestra organización se basa en la forma en que estaba organizado el Órgano Judicial, a pesar de tener funciones diferentes.

Dicho modelo abarca varias áreas que presentamos a continuación:

- ✓ Organización del Ministerio Público en el Segundo Distrito Judicial.
- ✓ Servicios del Ministerio Público.
- ✓ Coordinación con la Policía, el IMELCF y la Defensoría Pública en la fase de investigación.
- ✓ Coordinación en las sedes del Ministerio Público: Juntas de fiscales y personeros.
- ✓ Las especialidades del Ministerio Público.
- ✓ Secretarios Judiciales en el Ministerio Público.

4. Situación Actual de la Implementación del SPA:

Para la Oficina de Implementación del Sistema Penal Acusatorio en el Ministerio Público se ha adoptado un enfoque de planificación estratégica, con el propósito de optimizar y potenciar el desempeño institucional frente a la implementación del nuevo sistema de Procesamiento Penal. Esta oficina ha dado seguimiento a los objetivos planteados mediante la Coordinación de la Secretaría General y en la actualidad, de la Fiscalía Superior de Litigación.

A cuatro (4) años de Implementado el Sistema Penal Acusatorio en el Segundo Distrito Judicial (Coclé y Veraguas) y a tres (3) en el Cuarto Distrito Judicial (Herrera y Los Santos), han sido importantes los resultados obtenidos con este nuevo sistema de justicia penal, iniciando con un cambio de paradigmas, en el que los funcionarios involucrados en los actos de investigación y el ejercicio de la acción penal, han ido adecuándose a esta nueva realidad jurídica e investigativa. Por su sentido garantista, los cambios han conllevado significativos aportes hacia la víctima, el victimario y por ende para nuestra Institución, traducidos en los siguientes beneficios:

- ✓ Un menor tiempo en la tramitación de los casos.
- ✓ Mayor cantidad de causas resueltas a través de la novedosa figura de los Métodos Alternos de Resolución de Conflictos.
- ✓ El establecimiento de Unidades de Atención a Víctimas en cada región donde ya se encuentra implementado el SPA.

Basados en un estricto sentido de organización, se han venido desarrollando el proceso de implementación gradual del Sistema Penal Acusatorio apoyados en cuatro ejes estratégicos, detallados a continuación:

- ✓ Reuniones de Coordinación internas e Interinstitucionales.
- ✓ Capacitaciones en el Uso de la Plataforma del SPA y Talleres sobre el Modelo de Gestión.
- ✓ Giras de monitoreo y seguimiento a los distritos judiciales en donde opera el SPA.
- ✓ Levantamiento de necesidades para el SPA.

5. Necesidad

Frente a la responsabilidad que se tiene y la magnitud de los cambios organizacionales y de gestión que se requieren en el Ministerio Público, como órgano encargado de la persecución penal, es necesario el desarrollo del **“Plan de Implementación del Sistema Penal Acusatorio en el Ministerio Público para el tercer Distrito Judicial, Chiriquí – Bocas del Toro y la comarca Ngäbe Buglé 2015”**, de carácter permanente y con dedicación exclusiva a las múltiples tareas que deben ser ejecutadas de manera particular en esta región del país.

6. Referentes teóricos

6.1. Conceptos fundamentales

Planificar es prever y decidir hoy las acciones que nos pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseable. Planificar supone reducir el riesgo de una determinada acción gracias a anticiparse a sus consecuencias.

Toda organización debe ordenar el trabajo que se va a desarrollar y este siempre debe obedecer a unos objetivos establecidos que previamente deben haber sido estipulados en la planificación.

Resumiendo podemos decir que la planificación es el ejercicio ejecutado con el fin de reducir el riesgo en la Institución y organizar los medios productivos de acuerdo a los objetivos buscados para cumplir las metas establecidas.

A su vez, la planificación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, que permitirá trazar el marco de referencia para actuar en consecuencia, permitiendo la construcción de una comunidad de intereses entre todos los involucrados en el proceso de cambio, lo que resulta ser un requisito básico para alcanzar las metas propuestas. Es decir, el proceso de planificación así entendido, es preciso que comprometa a la mayoría de los miembros de la organización, pues su legitimidad y el

grado de adhesión que determine, dependerá en gran medida del nivel de participación con el que se implemente.

En los antecedentes enunciados, se establecen claras razones para elaborar una planificación sistémica y sinérgica, para direccionar los objetivos que se imponga una institución pública, considerando sus recursos disponibles y su cultura organizacional.

Algunos de los beneficios que se pueden obtener si se logra materializar un Plan Estratégico son:

- ✓ Hacer explícita la dirección que la Institución debe recorrer para lograr sus objetivos.
- ✓ Definir las necesidades de recursos para conseguir objetivos, priorizándolos.
- ✓ Clarificar las actividades y las dudas respecto a objetivos buscados.
- ✓ Clarifica debilidades y fortalezas para conseguir objetivos.
- ✓ Dar coherencia en el desarrollo de ideas a largo plazo.
- ✓ Permite contar con información relevante para apoyar la toma de decisiones y en particular la formulación de sus presupuestos.
- ✓ Permite trabajar por resultados y contar con instrumentos para evaluar a la Institución así como cuantificar los niveles de desempeño para tener éxito
- ✓ Mejorar la calidad de su trabajo, eficacia, eficiencia y reducir riesgos.

Toda organización -al tomar decisiones diariamente- tiene en cuenta varios objetivos que son muy importantes, pero el hecho de no plantear un orden de prioridad, hace parecer que todos tienen la misma importancia. Por lo anterior, es fundamental dar prioridad a los objetivos perseguidos, pues las decisiones tomadas hoy, determinarán los resultados que se lograrán en los próximos años.

Cabe destacar que el proceso de planificación es dinámico en sí mismo y permite revisar los aspectos del entorno que han cambiado, así como replantear los objetivos o estrategias ya definidas.

La planificación estratégica es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas del hoy y del futuro de las organizaciones, para adecuarse a los cambios y demandas en forma eficiente y con calidad en sus prestaciones buscan aclarar el quehacer y las estrategias para su realización, además de permitir la generación de intereses comunes entre las personas involucradas,

sustento básico para la cohesión con los objetivos institucionales, observación y anticipación frente a las fuentes de cambio que son los desafíos y oportunidades (externas e internas).

6.1.1. Clientes, Usuarios y/o Beneficiarios

Se definen como Clientes, Usuarios y/o Beneficiarios al conjunto de personas, organizaciones o entidades que reciben o utilizan los bienes y/o servicios que suministra una Institución. Asimismo, cada Servicio y/o Producto Estratégico definido por el organismo debe estar asociado a algún Cliente, Usuario y/o Beneficiario.

6.1.2. Visión y Misión

Los objetivos de una institución se sintetizan en declaraciones básicas por medio de las cuales se genera un contexto amplio de coherencia y consistencia, para la definición de estrategias y acciones específicas. A esto nos referimos al hablar de Visión y Misión.

Mientras la Visión es un conjunto de ideas generales, algunas abstractas, que proveen una declaración respecto del ideal de realizaciones de la institución en el largo plazo, la Misión constituye una formulación de propósitos que permite definir y evaluar sus estrategias, proyectos, productos y líneas de acción de mediano plazo. Mientras la Visión inspira, la Misión orienta la acción. La Visión es la filosofía inspiradora de la organización, es de largo plazo y siempre debe considerarse como el fin último de ésta. Responde a qué aspiramos ser, lograr y crear.

Una Visión se caracteriza por ser:

- ✓ Definida por las altas autoridades.
- ✓ Amplia e inspiradora.
- ✓ Conocida por todos.
- ✓ Desafiante.
- ✓ Centrada en la excelencia.
- ✓ Estable pero a su vez flexible, tangible y susceptible de ser implementada.

La formulación de la Visión debe considerar las características de la organización, su cultura y valores, sus recursos e infraestructura. Su contenido une el presente con el futuro de la Institución.

Por su parte, la Misión de una organización detalla de qué manera ésta avanzará hacia su Visión. La Misión permite orientar las actividades de sus integrantes hacia el logro de los resultados esperados. Debe formularse claramente, difundirse y conocerse por todos sus colaboradores. El comportamiento de la organización y sus miembros debe estar alineado con la misión.

La Misión Institucional debe responder tres preguntas claves:

- ¿Para qué existe la institución?, ¿cómo lo hace, a través de qué mecanismo?,
- ¿Cuáles son sus prioridades?, ¿cuáles son los deberes y derechos de sus colaboradores?
- ¿Para quién dirige su accionar?

La definición de la misión permite:

- ✓ Asegurar consistencia y claridad de los propósitos en toda la organización,
- ✓ Definir un punto de referencia central para las decisiones de planeación y desarrollo institucional,
- ✓ Lograr el compromiso de sus integrantes hacia una definición del negocio, sus objetivos y metas,
- ✓ Obtener el conocimiento y lealtad de los involucrados a partir de conocer su definición de negocio, sus objetivos y metas.

En general, la Misión se asocia a la Ley Orgánica de la institución, pero ésta muchas veces es insuficiente como orientación. En muchos casos, los cambios acelerados del entorno, pueden hacer que los propósitos que allí se establecen estén desfasados con los del resto de la administración pública, o con las demandas de la sociedad en su conjunto, haciéndose necesario reinterpretar sus disposiciones para adecuarlas al nuevo contexto (entorno).

La Misión es determinante para el proceso de Planificación, no es absoluta y estática pero mientras mejor sea lograda su declaración, mayores serán sus potencialidades, será más efectivo el trazado hacia el futuro y crecientes las posibilidades de mejorar la gestión.

La Misión normalmente considera en su definición la respuesta a las siguientes preguntas:

- ✓ ¿En qué negocio estamos?
- ✓ ¿Para qué existimos y cuál es nuestro propósito básico?

- ✓ ¿En qué aspectos nos diferenciamos?
- ✓ ¿Quiénes son nuestros clientes/usuarios?
- ✓ ¿Cuáles son los objetivos de sostenibilidad de la Institución?
- ✓ ¿Cuáles son sus principios organizacionales?
- ✓ ¿Cuáles son sus compromisos con el sector y la sociedad?

6.1.3. Valores Institucionales

Los valores son los principios institucionales que regulan la vida de la organización y son la base o soporte de la misión y la visión. Son aquellos que inspiran la gestión y la rectitud de los actos de sus integrantes, rindiendo cuenta de la ética que enmarca su trabajo y las reglas del negocio que constituyen su marco de referencia dentro del cual se define el direccionamiento estratégico de la Institución.

6.1.4. Objetivos Centrales

Si bien en los organismos públicos su misión está orientada a lo que establece la ley orgánica respectiva, existen diversas aproximaciones e interpretaciones de las formas de alcanzar los propósitos que ésta determina. Los objetivos centrales son los que complementan dicha misión, a través de la definición de directrices sobre otros ámbitos considerados relevantes por la Institución.

Los objetivos centrales contienen un conjunto de objetivos estratégicos y planes de acción (productos) para su realización, que deben basarse en el diagnóstico de la situación y en los instrumentos de la Planificación Estratégica.

6.1.5. Objetivos Estratégicos

Los Objetivos Estratégicos definen hacia donde deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a su misión, es decir son la expresión de los logros que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado. Estos deben dar respuesta a las siguientes preguntas: "¿qué?" y "¿para qué?", vale decir ¿qué debemos lograr en el corto, mediano y largo plazo para que la organización tenga un accionar coherente con su misión?.

Los Objetivos Estratégicos deben ser consistentes con la misión del servicio, ya sea por su impacto al interior de la organización (reestructuración, mejora en los procesos productivos, etc.) o por su impacto

hacia sus clientes, usuarios o beneficiarios (mayor cobertura, calidad u oportunidad del servicio, entre otras). Además, deben ser expresados en términos de resultados, productos o metas y, a su vez, traducidos en tareas asignables a personas o equipos, factibles de realizar en plazos determinados al amparo de los recursos disponibles.

6.1.6. Proyectos Estratégicos

Los Proyectos Estratégicos corresponden a las iniciativas de innovación que se generan a partir de los actuales o nuevos objetivos estratégicos. Son actividades que comprometen, en un plazo determinado, recursos humanos, tecnológicos y financieros. Se entienden como el conjunto sistematizado de planes o programas de acción tendientes a materializar uno o más servicios y/o productos estratégicos.

6.1.7. Planes de Acción

Las Líneas de Acción corresponden a las actividades específicas, que involucran tiempo y recursos humanos, tecnológicos y financieros, que se requieren realizar en un plazo determinado, a fin de alcanzar uno o más de los objetivos estratégicos.

6.1.8. Mapas estratégicos

Los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su *performance*.²

El mapa hace explícitas las hipótesis estratégicas de la organización, describe la interacción de los procesos, en el entorno de cuatro perspectivas bajo una relación de causa - efecto, que generan el valor a la Institución. La elaboración de un mapa estratégico es un trabajo de equipo que permite describir (y posteriormente operacionalizar) las estrategias tanto globales como específicas de cada unidad organizativa.

El mapa identifica las estrategias, sus objetivos, metas y planes y establece la relación causa – efecto entre las mismas.

² Metodología diseñada por Kaplan y Norton en 1992

Es una herramienta de apoyo al proceso de planificación y marco de referencia que guía el actuar de la organización.

III PARTE

PLAN ESTRATÉGICO DEL MINISTERIO PÚBLICO 2010-2014

Mediante la consultoría “Plan Estratégico del Ministerio Público de Panamá”, desarrollada por UNODC en el año 2010 y como resultado de los talleres de trabajo realizados con representantes del Ministerio Público de cada uno de los Distritos Judiciales se generó toda una estructura documental con el siguiente contenido.

1. Visión, Misión y Valores

1.1. Visión

Institución de alta credibilidad que, para dirigir la persecución del delito trabaja con ética y transparencia; respeta los derechos humanos y declara su compromiso social, para la promoción de una cultura de paz y la consolidación del Estado constitucional y democrático de Derecho.

1.2. Misión

Dirigir la persecución del delito y brindar cooperación judicial internacional, garantizando la asistencia a las víctimas, procurando la protección de los intervinientes del proceso penal y sus soluciones alternativas, así como la defensa de los intereses del Estado; con eficiencia y eficacia, bajo principios de legalidad, independencia, transparencia y respeto de los derechos humanos.

1.3. Valores Institucionales

1.3.1. Ética

- ✓ Conjunto de reglas, principios y modelos de conducta que responden a criterios de un deber ser y racionalidad que se identifican con un código de buen gobierno.

1.3.2. Compromiso Institucional

- ✓ Desempeñar las atribuciones legales en apego a los derechos fundamentales y bajo un compromiso activo – individual y colectivo – para el desarrollo de la Institución, a fin de contribuir con la efectiva persecución penal.

1.3.3. Compromiso Social

- ✓ Promoción dentro de la sociedad de una actitud de respeto y confianza hacia la labor del Ministerio Público.

1.3.4. Dignidad Humana

- ✓ Es el valor intrínseco de todo ser humano, independientemente de su raza, condición social o económica, edad, sexo, ideas políticas o religiosas. Es el principio que justifica y da su fundamento a todos los derechos humanos. La dignidad no solo es un derecho: es la base de todos los derechos.

1.3.5. Profesionalismo

- ✓ El profesionalismo es la capacidad que debe tener el funcionario del Ministerio Público en el ejercicio de sus funciones, al garantizar excelencia en el actuar, comportamiento honesto, calificado, responsable y capaz, resultantes de la constancia y talento en la disciplina desempeñada.

1.3.6. Transparencia

- ✓ Deber de la administración pública de exponer y someter al escrutinio de la ciudadanía, de forma permanente y expedita, la información relativa a la gestión pública, al manejo de los recursos que la sociedad le confía, a los criterios que sustentan sus decisiones y a la conducta de los servidores públicos.

1.3.7. Justicia

- ✓ El fin último del ejercicio de las funciones de investigación es descubrir lo desfavorable y lo favorable a los intereses del imputado y demás intervinientes en el proceso.³
- ✓ La investigación es normada por los preceptos constitucionales, los tratados y convenios internacionales ratificados por la República de Panamá, el Código Procesal Penal y los derechos humanos del imputado.

2. Perspectivas estratégicas

El modelo de planeación estratégica formulado por el Ministerio Público utilizando la metodología *Balanced Scorecard*, definió cuatro grandes perspectivas o dimensiones respecto a las cuales se establecieron los objetivos estratégicos que permitirán a la institución alcanzar su visión.

³ Artículo 37 del Código de Ética del Ministerio Público de Panamá

MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL MINISTERIO PÚBLICO

PERSPECTIVAS	DESCRIPCIÓN
SOCIEDAD Y ESTADO	En esta perspectiva se definen los objetivos estratégicos relativos a la Misión del Ministerio Público que al ser el representante del Estado y la Sociedad, por norma constitucional, tiene a su cargo el ejercicio de la acción penal pública, la persecución del delito, la defensa del patrimonio público y los intereses del Estado.
PROCESOS INTERNOS Y GESTIÓN DE CALIDAD	Esta dimensión se refiere a los aspectos operativo-funcionales y procesos que desarrolla el Ministerio Público para prestar servicios a los usuarios, procurando altos niveles de eficacia, eficiencia y calidad. En este punto tienen especial preponderancia la misión y visión de la institución así como las normas y procedimientos que se prevén como herramientas para cumplir con la misión y alcanzar la visión.
PRESUPUESTO E INVERSIÓN PÚBLICA	Contempla la obtención y canalización de los recursos financieros y describe los objetivos a los que debe orientarse la asignación de recursos de acuerdo a la planificación institucional.
DESARROLLO INSTITUCIONAL Y GESTIÓN OPERATIVA	Atiende a la necesidad de contar con un capital humano competente para desarrollar las tareas del puesto de trabajo con altos estándares de calidad. También se ocupa de los sistemas de información, comunicación e infraestructura que permiten sostener el desempeño organizacional a un corto, mediano y largo plazo, así como facilitar el cumplimiento de los objetivos misionales.

3. Lineamientos y objetivos estratégicos:

Los objetivos del Plan Estratégico de Ministerio Público definen los logros que se requieren alcanzar para asegurar el cumplimiento de la estrategia y se han formulado sobre la base de tres fuentes:

- ✓ El diagnóstico y análisis FODA.
- ✓ Los informes de gestión en los que se expresan la realidad de cada despacho fiscal.
- ✓ Los logros que se aspira obtener y que da como resultado una brecha que debe cubrirse a través de la planificación estratégica para concretar los elementos conceptuales de la misión y visión.

Estos objetivos se han agrupado en lineamientos que recogen un conjunto de criterios de logro por área de incidencia.

1. Persecución penal eficiente y eficaz, respetando los derechos humanos y protegiendo a la víctima.
2. Lucha contra la corrupción, la delincuencia organizada y el ciber crimen.
3. Defensa del patrimonio público y los intereses del Estado.
4. Gestión eficiente y eficaz de causas.

5. Descarga y liquidación de causas del sistema escrito (previsto en el Código Judicial).
6. Implementación del Sistema Acusatorio (Código Procesal Penal, Ley 63 de 2008).
7. Auditoría de calidad.
8. Gestión de recursos presupuestarios.
9. Cooperación internacional.
10. Fortalecimiento de la institucionalidad.
11. Desarrollo del capital humano.
12. Gestión del conocimiento para el logro de metas de gestión.
13. Gestión operativa y soporte logístico.
14. Desarrollo de infraestructura.
15. Plataforma tecnológica institucional.

4. **Objetivos, metas e indicadores estratégicos.**

- ✓ Se establecen por cada lineamiento estratégico: los objetivos propuestos, las metas cuantitativas y cualitativas que se pretenden alcanzar.
- ✓ Se señalan también los indicadores que permitirán evaluar la consecución de la meta y en su caso establecer correctivos en los cursos de acción.
- ✓ También se ha considerado importante advertir cuáles son los **factores críticos** que permitirán alcanzar los objetivos trazados y que en caso de no producirse comprometen la consecución de los mismos. Algunos de estos factores críticos de éxito dependen estrictamente de las voluntades y acciones de las autoridades y funcionarios de la institución, otras dependen de agentes o situaciones externas.

5. **Proyectos estratégicos y planes de acción**

Planteados los objetivos estratégicos por lineamientos, se definió la cartera de proyectos y los planes de acción que se desarrollarían para alcanzarlos durante el período que abarca la ejecución del presente Plan. Como se describen a continuación, tres son los principales Proyectos Estratégicos, que por su magnitud tienen carácter transversal e impacto en varias áreas del Ministerio Público.

5.1. **PFI: Proyecto de Fortalecimiento Institucional**

De acuerdo a la visión que guía el presente Plan, el principal desafío del Ministerio Público es la consolidación de una institución que goce de alta credibilidad social y que sea capaz de dirigir la

persecución del delito con ética y transparencia, a la vez que promotora de la cultura de paz y la consolidación del Estado constitucional y democrático de Derecho. Para alcanzar esta visión se requiere consolidar un Ministerio Público independiente, que cuente con respaldo normativo propio y completo, que esté en condiciones de brindar los servicios al público en condiciones de eficiencia y eficacia y que cuente con un modelo de gestión que le permita concretar la investigación y persecución de los delitos con altos estándares de calidad.

Por estas razones, el Proyecto de Fortalecimiento Institucional abarca un conjunto de planes de acción dirigidos a conseguir esta finalidad a corto y mediano plazo, a saber:

- ✓ Adecuación normativa.
- ✓ Diseño e Implementación de Políticas de Persecución Penal.
- ✓ Fortalecimiento de la Planificación Institucional.
- ✓ Programa de promoción y fortalecimiento de la cultura de legalidad.
- ✓ Transparencia y rendición de cuentas
- ✓ Estrategia comunicacional.

5.2. PRI: Proyecto de Reingeniería institucional (reorganización, modelo de gestión y reingeniería de procesos)

Como se había señalado, el desafío institucional más importante para el Ministerio Público es lograr cumplir con su misión de perseguir el delito y defender los intereses del Estado y la sociedad, de modo eficaz, eficiente y con altos niveles de calidad. Para ello, la implementación del sistema acusatorio trae consigo una valiosa oportunidad porque reconocer varios instrumentos legales que permitirán al Ministerio Público alcanzar este desafío, pero el reconocimiento normativo de estas herramientas por sí solo es insuficiente, si no se desarrollan procesos de trabajo que las incorporen, si no se capacita a los funcionarios para su utilización óptima y si no se cuenta con una estructura organizativa adecuada, todo esto significa que se deben realizar una transformación radical de los procesos de trabajo, del modelo de gestión y de la estructura organizacional.

La reingeniería institucional se proyectó en función a un modelo conceptual de flujo de procesos y de estructuras organizativas que cuenta con las siguientes características:

- ✓ Estructura Organizacional propia y unitaria
- ✓ Estructura Jerárquica

- ✓ Organización Flexible y Dinámica
- ✓ Diversos niveles de especialización en la organización
- ✓ Estructuras funcionales a la rendición de cuentas
- ✓ Implementación de sistemas de recolección de información para la toma de decisiones
- ✓ Gestión Profesional
- ✓ Modificación en los procesos de trabajo
- ✓ Definición de metas concretas en el trabajo de fiscales y fiscalías
- ✓ Coordinación Interinstitucional
- ✓ Coordinación y relación con la Policía “Dirección funcional de la investigación”
- ✓ Atención y Protección a las Víctimas

5.3. PISA: Proyecto de Implementación del Sistema Acusatorio

El conjunto de cambios que exige el nuevo sistema acusatorio al Ministerio Público, como encargado de promover el ejercicio de la acción penal, determina la necesidad de que se adopte un proceso de reingeniería total de la institución, puesto que el nuevo sistema exige nuevas tareas y distintos resultados al Ministerio Público, por ello es necesario modificar: la organización, las funciones del personal operativo (fiscales, personeros y personal de apoyo) y administrativo, los procesos de trabajo, así como las formas de interrelación interna y externa.

La implementación del nuevo sistema es, en consecuencia, un eje de cambios transversales en al menos ocho áreas:

- ✓ Adecuación normativa
- ✓ Liquidación de causas
- ✓ Reorganización
- ✓ Gestión de causas y control de calidad
- ✓ Capacitación
- ✓ Desarrollo tecnológico
- ✓ Comunicación educativa
- ✓ Coordinación, seguimiento, monitoreo y evaluación

III PARTE

BASES PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA PENAL ACUSATORIO PARA EL MINISTERIO PÚBLICO (Chiriquí, Bocas del Toro y la comarca Ngäbe Buglé)

1. Análisis

1.1. Planteamiento del Problema

Falta de un Plan estratégico de Implementación del Sistema Penal Acusatorio para el Ministerio público en el Tercer Distrito Judicial, Chiriquí – Bocas del Toro y la comarca Ngäbe Buglé 2015, en el cual se definan las líneas estratégicas y los planes de acción claramente, que garanticen el logro de los objetivos propuestos en dicho plan.

1.2. Objetivos

1.3. Objetivo general

- ✓ Diseñar el “Plan estratégico de Implementación del Sistema Penal Acusatorio para el Ministerio Público en el Tercer Distrito Judicial, Chiriquí – Bocas del Toro y la comarca Ngäbe Buglé 2015”.

1.4. Objetivos específicos

- ✓ Describir los lineamientos estratégicos establecidos para la institución.
- ✓ Describir los objetivos estratégicos por cada lineamiento estratégico planteado.
- ✓ Describir los Proyectos Estratégicos desarrollados por la institución.
- ✓ Desarrollar la propuesta para establecer el “**Plan estratégico de Implementación del Sistema Penal Acusatorio para el Ministerio Público en el Tercer Distrito Judicial, Chiriquí – Bocas del Toro y la comarca Ngäbe Buglé 2015**”.
- ✓ Desarrollar los Planes de Acción para la institución.

1.5. Justificación

Las instituciones del sistema de administración de justicia en Panamá, tienen la responsabilidad ante la sociedad civil de impulsar y consolidar un proceso de reformas dirigidas a **procurar un sistema de justicia penal más eficiente y transparente, que actúe con mayor celeridad ante el delito, pero con apego a los derechos y garantías fundamentales** que atañen a los sujetos activos y pasivos del delito. La necesidad de realizar una profunda transformación en el sistema de justicia fue planteada desde el

Pacto de Estado por la Justicia, del cual derivó el compromiso de distintos actores institucionales y sociales para lograr el objetivo antes señalado.

Con esta finalidad han sido aprobadas distintas reformas, entre ellas, una de las más destacables es que mediante la Ley Nº 63 de 28 de agosto de 2008, se promulgó un nuevo Código Procesal Penal que adopta un sistema de procesamiento de causas de corte acusatorio oral, donde la orientación primordial está dada por los “Principios, Garantías y Reglas”, de los cuales debe derivar la interpretación y aplicación del resto de la normativa.

La planificación, ejecución, monitoreo y evaluación de la implementación del Sistema Acusatorio debe dirigirse a facilitar la labor de aplicación práctica de la nueva normativa, tratando de minimizar al máximo las dificultades que surgirán y procurando reducir la duración del período de transición de uno a otro sistema.

1.6. Supuestos

Los supuestos que se tienen para el desarrollo de la propuesta, son los siguientes:

- ✓ Apoyo de los altos niveles al comprender los aportes que este proyecto podría generar a la OISPA.
- ✓ Se cuenta con el Plan Estratégico del Ministerio Público 2010-2014.
- ✓ Se cuenta con el Plan de Implementación del Sistema Acusatorio en el Ministerio Público de Panamá (2010-2014) – Bases para la formulación.

1.7. Restricciones

Se determinaron las siguientes restricciones para el desarrollo de la propuesta:

- ✓ Resistencia al cambio dentro de la cultura organizacional.
- ✓ El establecimiento de esquemas para trabajo organizado y controlado.

IV PARTE

PLAN ESTRATÉGICO DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA PENAL ACUSATORIO PARA EL MINISTERIO PÚBLICO EN EL TERCER DISTRITO JUDICIAL (Chiriquí, Bocas del Toro y la comarca Ngäbe Buglé)

1. Oficina de Implementación del Sistema Penal Acusatorio

El equipo de implementación, debe lograr que todos los funcionarios del Ministerio Público apoyen el cambio y estén convencidos del papel que desempeñan dentro de la institución, para ello debe generar incentivos y detectar a tiempo los obstáculos.

- ✓ El equipo debe tener la capacidad de convocar a diversas instancias institucionales según las experticias que se requieran para la ejecución de las tareas de implementación y debe ser capaz de asesorar técnicamente y liderar los equipos de trabajo.
- ✓ El equipo desde el primer momento debe constituirse en el promotor de los cambios entendiendo por este la mejora de los sistemas procedimentales, haciéndolos más eficientes, eficaces y transparentes, con el objetivo de contar con procedimientos que simplifiquen y desburocraticen el trabajo, para que de esta forma se adecuen al nuevo rol que se asigna al Ministerio Público en el marco del sistema acusatorio respetuoso de las garantías procesales.
- ✓ Las capacidades interdisciplinarias logradas a través de la implementación del sistema en el Segundo y Cuarto Distrito Judicial, así como también la puesta en marcha de las buenas prácticas, harán que este equipo se convierta en un grupo de trabajo de alto rendimiento, que puede desarrollar tareas de asesoramiento y apoyo a las diversas instancias del Ministerio Público, especialmente en la formulación de políticas de persecución penal, evaluación de gestión y evaluación de desempeño.

1.1. Objetivos

✓ Objetivo General:

- Orientar, facilitar y coordinar la correcta, eficiente y eficaz aplicación del Sistema Acusatorio en el Ministerio Público, así como establecer los mecanismos de monitoreo, seguimiento y evaluación.

✓ **Objetivos Específicos:**

- Desarrollar procesos de mejora continua en todas las actividades llevadas a cabo.
- Garantizar la información y comunicación entre las áreas funcionales de la institución.
- Identificar y gestionar los procesos claves, que requieran una reestructuración.

2. Visión, Misión y Valores

La visión, misión y valores institucionales corresponden a los mismos que hemos descrito en la III parte de este documento que lleva como título “Plan estratégico del Ministerio Público 2010-2014”

3. Proceso de Implementación

La tarea principal de la OISPA como equipo técnico es: planificar, ejecutar, monitorear y evaluar el proceso de cambios y adecuaciones necesarias del Ministerio Público para la implementación del Sistema Acusatorio.

Para el desarrollo de esta tarea principal, el equipo técnico trabajará conjuntamente con una subcomisión conformada por representantes de áreas vinculadas a la implementación, cada una a cargo de un responsable, sin embargo debe tenerse presente que esto no significa que cada uno de los responsables trabajará única y exclusivamente en su área de especialización. Lo que se desea es que el equipo fusione sus capacidades, conocimientos y habilidades, y que se constituya en un solo cuerpo trabajando en el todo y en las partes. Asimismo, durante el desarrollo del trabajo de implementación se requerirá que otros especialistas aporten sus conocimientos al Equipo y para ello deben tener la capacidad de formar grupos dinámicos de trabajo y comisiones.

La conformación del grupo dará mediante la asignación de funcionarios de enlace con cada sub comisión.

1. Funcionario de enlace 1:

- Recursos Humanos.
- Capacitación.

2. Funcionario de enlace 2:

- Descarga.
- Normativa.

- Modelo de Gestión.
3. Funcionario de enlace 3:
 - Divulgación.
 4. Funcionario de enlace 4:
 - Tecnología.
 5. Funcionario de enlace 5:
 - Presupuesto.
 6. Funcionario de enlace 6:
 - Infraestructura.

4. Identificación de áreas de intervención

El conjunto de cambios que exige el nuevo sistema al Ministerio Público, como encargado de promover el ejercicio de la acción penal, determina la necesidad de que se adopte un proceso de reingeniería total de la institución, puesto que es necesario modificar: la organización, las funciones del personal operativo (fiscales, personeros y personal de apoyo) y administrativo, los procesos de trabajo, así como las formas de interrelación interna y externa.

Se identifican once áreas de trabajo las cuales hemos considerado como los lineamientos estratégicos mediante los cuales se busca orientar a la institución para la realización de la visión.

5. Lineamientos Estratégicos

Los objetivos del presente Plan definen los logros que se requieren alcanzar para asegurar el cumplimiento de la estrategia y se han formulado sobre la base de dos fuentes:

- Los informes de gestión en los que se expresan la realidad de cada despacho y
- Los logros que se aspira obtener y que da como resultado una brecha que debe cubrirse a través de la planificación estratégica para concretar los elementos conceptuales de la misión y visión. Estos objetivos se han agrupado en lineamientos que recogen un conjunto de criterios de logro por área de incidencia.

Se han definido once (11) lineamientos estratégicos mediante los cuales se busca orientar a la institución para la realización de la visión.

Lineamientos Estratégicos del Ministerio Público	
1.	Coordinar los procesos de cooperación internacional en materia SPA.
2.	Fortalecimiento de la Plataforma Tecnológica
3.	Generar estrategias de Desarrollo Organizacional (Recursos Humanos).
4.	Desarrollo y Fortalecimiento del Talento Humano mediante la Capacitación
5.	Continuidad de la Gestión de Descarga
6.	Gestión de la adecuación Normativa
7.	Reestructuración y mejoramiento del Modelo de Gestión
8.	Construcción y adecuación de infraestructura de acuerdo al nuevo sistema de Procesamiento Penal
9.	Comunicar y difundir las bases jurídicas del nuevo sistema de Procesamiento Penal (Divulgación)
10.	Apoyar la priorización del gasto y ejecución financiera en los procesos vinculados a la implementación del nuevo Sistema de Procesamiento Penal
11.	Gestión Estadística

6. Objetivo del plan de implementación

Orientar, facilitar y coordinar la correcta, eficiente y eficaz aplicación del sistema acusatorio oral en el Ministerio Público, así como establecer los mecanismos de monitoreo, seguimiento y evaluación.

6.1. Objetivos, metas e indicadores estratégicos. Factores Críticos de Éxito.

En el cuadro siguiente se establece por cada lineamiento estratégico: los objetivos propuestos, las metas cuantitativas y cualitativas que se pretenden alcanzar y los indicadores que permitirán evaluar la consecución de la meta y en su caso establecer correctivos en los cursos de acción. También se ha considerado importante advertir cuáles son los factores críticos que permitirán alcanzar los objetivos trazados y que en caso de no producirse comprometen la consecución de los mismos. Algunos de estos factores críticos de éxito dependen estrictamente de las voluntades y acciones de las autoridades y funcionarios de la institución, otras dependen de agentes o situaciones externas.

LE1: COORDINAR LOS PROCESOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN MATERIA SPA.			
Objetivos Estratégicos	Metas	Factores Críticos de Éxito	Indicadores
OE1: Fortalecer la ejecución de proyectos de Cooperación Internacional en materia de SPA.	<ul style="list-style-type: none"> Ejecutar actividades en beneficio de la implementación del SPA, con recursos de la Cooperación Internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> Plan de trabajo aprobado y en ejecución. 	<ul style="list-style-type: none"> Número de actividades financiadas con recursos de Cooperación internacional.
LE2: FORTALECIMIENTO DE LA PLATAFORMA TECNOLÓGICA			
Objetivos Estratégicos	Metas	Factores Críticos de Éxito	Indicadores
OE2: Consolidar e integrar sistemas de información institucional.	<ul style="list-style-type: none"> Brindar apoyo en el desarrollo del sistema informático interinstitucional, acorde a las necesidades de las instituciones operadoras de justicia, que genere información confiable y oportuna para la toma de decisiones antes de septiembre de 2015 en el Tercer Distrito Judicial. 	<ul style="list-style-type: none"> Voluntad y compromiso interinstitucional. Trabajo coordinado entre el OJ, DO, MP y DIJ. Presupuesto de inversión interinstitucional. Modelo de gestión. Capacidad de respuesta de la Autoridad Nacional para la Innovación Gubernamental. 	<ul style="list-style-type: none"> 100% de sistema informático enlazado e interoperando con el OJ, DO y DIJ, implementado.
OE3: Desarrollar e implementar herramientas de inteligencia de negocios que mejoren el análisis de información para la investigación penal	<ul style="list-style-type: none"> Contar con informes, datos y estadísticas que sean accesibles, fiables, oportunos, en toda la República de Panamá. 	<ul style="list-style-type: none"> Contar con un número adecuado de profesionales en informática, orientados al desarrollo y soporte de herramientas para la toma de decisiones Modelo de gestión Presupuesto de inversión y funcionamiento acorde a las necesidades institucionales 	<ul style="list-style-type: none"> 100% de sistema informático desarrollado e implementado antes de septiembre de 2015

<p>OE4: Ampliar la cobertura de la infraestructura tecnológica del Ministerio Público a nivel nacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los usuarios del Ministerio Público acceden a los recursos informáticos a nivel nacional, con calidad, rapidez y confiabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contar con un equipo de profesionales técnicos competentes para el soporte de la infraestructura a ser instalada ▪ Disponer del presupuesto requerido de acuerdo a las necesidades institucionales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N° de instalaciones de redes locales con acceso a internet ▪ N° de usuarios conectados ▪ 100% del data center instalado y operando en el nivel central ▪ 100% de las herramientas de gestión de recursos instaladas y operando.
--	---	---	--

LE3: GENERAR ESTRATEGIAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Objetivos Estratégicos	Metas	Factores Críticos de Éxito	Indicadores
<p>OE5: Desarrollar y promover el bienestar del capital humano.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contar con recursos humanos, capacitados, eficientes, motivados y comprometidos con la institución y sus políticas, en condiciones de estabilidad, remuneración adecuada a la responsabilidad del cargo, promoción por mérito y sujetos a responsabilidades. ▪ Aplicación de pruebas Psicológicas. ▪ Realizar entrevistas por competencias / Pruebas de Oralidad. ▪ Reclasificación de Personal de acuerdo al Modelo de Gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajo Coordinado entre las Unidades de Recursos Humanos y Capacitación, sobre la base de los modelos por competencias y las evaluaciones de desempeño. ▪ Voluntad institucional. ▪ Predisposición al cambio. ▪ Adecuados recursos financieros. ▪ Ley Orgánica. ▪ Reformas a la Ley de Carrera. ▪ Dimensionamiento de RRHH para el SPA ▪ Selección del Personal para el SPA ▪ Pasantías ▪ Reorganización conforme a las posiciones del SPA 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N° de evaluaciones de desempeño realizadas al 2015. ▪ No. de entrevistas por competencia. ▪ 100% de funcionarios sujetos a evaluaciones de desempeño periódicas a partir de 2015. ▪ 100% de las políticas de salud y bienestar ocupacional implementadas. ▪ Tiempos de acciones de personal.

LE4: DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO DEL TALENTO HUMANO MEDIANTE LA CAPACITACIÓN

Objetivos Estratégicos	Metas	Factores Críticos de Éxito	Indicadores
<p>OE6: Capacitar a los recursos humanos en las competencias necesarias del puesto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recursos Humanos capacitados en las competencias del puesto. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajo Coordinado entre las Unidades de Recursos Humanos y Capacitación, sobre la base de los modelos por competencias y las evaluaciones de desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluación de Desempeño para el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación. ▪ 100 % de Cobertura de capacitación a nivel nacional estamentos por Programa de capacitación de inducción implementado. ▪ 100% de funcionarios nuevos que recibieron capacitación de inducción. ▪ Planes de capacitación diseñados por competencias. ▪ Transferencia de la capacitación al puesto de trabajo superior al 60%. ▪ Planes de formación de capacitación especializada continuamente actualizados y diseñados por competencias. ▪ Transferencia de la capacitación especializada al puesto de trabajo superior al 70%.
<p>OE7: Promover el aprendizaje organizacional para consolidar la identidad institucional</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistema de recolección de buenas prácticas y detección de malas prácticas implementado 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajo Coordinado entre las Unidades de Recursos Humanos y Capacitación, sobre la base de los modelos por competencias y las evaluaciones de desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buenas Prácticas identificadas y promovidas en incremento ▪ Tiempos de detección de malas prácticas y aplicación de correctivos
<p>OE8: Fortalecer las políticas de capacitación de la Escuela del Ministerio Público (EMP)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Guía de Procesos de formación de la Escuela del Ministerio Público, implementada 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajo Coordinado entre las Unidades de Recursos Humanos y Capacitación, sobre la base de los modelos por competencias y las evaluaciones de desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 100% de aplicación de políticas de capacitación en las actividades de capacitación desarrolladas en el MP y en las externas en las que participan los funcionarios del MP ▪ Políticas de capacitación acordes a metas institucionales

LE5: CONTINUIDAD DE LA GESTIÓN DE DESCARGA

Objetivos Estratégicos	Metas	Factores Críticos de Éxito	Indicadores
<p>OE9: Proyectar, implementar, monitorear y evaluar la estructura de descarga.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conclusión de causas en trámite, gradualmente en un plazo razonable y acotado. ▪ Conclusión con sentencia de las causas priorizadas. ▪ Conclusión con Salida alternativa de la mayor cantidad de causas posibles. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementación del Sistema Acusatorio. ▪ Apoyo Social. ▪ Coordinación con OJ. ▪ Cooperación de la Policía y el IMELCF. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N° de causas en trámite. ▪ N° de causas por prescribir. ▪ N° de sentencias obtenidas. ▪ N° de salidas alternativas aplicadas. ▪ Tiempos.

LE6: GESTIÓN DE LA ADECUACIÓN NORMATIVA

Objetivos Estratégicos	Metas	Factores Críticos de Éxito	Indicadores
<p>OE10: Elaboración de las resoluciones que den fundamento Jurídico a procesos en la implementación del SPA cuando así se requiera.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ley Orgánica y sus reglamentos aprobados y vigentes. ▪ Manuales y guías de actuación rediseñados e implementados. ▪ Modelo de Gestión rediseñado e implementado. ▪ Resolución de reorganización por la descarga. ▪ Diseño de directrices institucionales sobre la implementación del SPA. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementación del Sistema Acusatorio. ▪ Disposición de la Asamblea Nacional. ▪ Constitución del Equipo encargado del rediseño del modelo de Gestión. ▪ Apoyo y respaldo institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 100 % de normativa orgánica y reglamentaria vigente. ▪ 100 % de manuales y guías de actuación normadas. ▪ 100 % Modelo de Gestión normado.

LE7: RESTRUCTURACIÓN Y MEJORAMIENTO DEL MODELO DE GESTIÓN

Objetivos Estratégicos	Metas	Factores Críticos de Éxito	Indicadores
<p>OE11: Rediseñar e Implementar el modelo de gestión acorde al sistema acusatorio oral, que garantice el uso eficiente de recursos y eficacia en la persecución penal con estándares de calidad considerando las características particulares del Tercer Distrito Judicial, salidas alternas y protección a víctimas y testigos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modelo de Gestión, eficaz y eficiente ▪ Incremento de la productividad del MP. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Predisposición al cambio. ▪ Voluntad política de las autoridades del MP. ▪ Ley Orgánica del MP. ▪ Implementación del sistema acusatorio. ▪ Contar con un presupuesto de inversión y funcionamiento adecuados. ▪ Apoyo de la Cooperación Internacional. ▪ Contar adecuadamente con Infraestructura, Equipamiento y Recursos Humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 100 % del Modelo rediseñado, preparado para su debida implementación.
<p>OE12: Estructurar e implementar los Procedimientos Alternos de Solución de Conflictos en el tercer Distrito Judicial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitación, sensibilización, divulgación a Fiscales y Jueces y Defensores Públicos. ▪ Homologación de Procedimientos de actuación. ▪ Homologación del formato de Estadísticas en los Centros de SENAPASC 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Línea Presupuestaria ▪ Normativa del CPP ▪ Plataforma del Centro Estadístico. ▪ Plataforma Tecnológica del SPA con las variables que generen indicadores de gestión y calidad. ▪ Trabajo Coordinado entre las Unidades de Recursos Humanos y Capacitación, sobre la base de los modelos por competencias y las evaluaciones de desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No. funcionarios del Tercer Distrito Judicial capacitados y sensibilizados en los Procedimientos Alternos de Solución de Conflictos. ▪ No. de derivaciones egresadas por métodos Alternos de Solución de Conflictos registrada en el Tercer Distrito Judicial por provincia ▪ No. de sesiones realizadas de Mediaciones/ Conciliaciones. ▪ No. de Acuerdos y No Acuerdos en Mediaciones/Conciliaciones. ▪ No. de derivaciones registradas, por provincia según delito genérico y específico.

LE8: CONSTRUCCIÓN Y ADECUACIÓN DE INFRAESTRUCTURA DE ACUERDO AL NUEVO SISTEMA DE PROCESAMIENTO PENAL

Objetivos Estratégicos	Meta	Factores Críticos de Éxito	Indicadores
<p>OE13: Adquirir, construir y adecuar plantas y espacios físicos en concordancia con el modelo de gestión institucional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contar con instalaciones propias, diseñadas y adecuadas a las funciones y servicios que presta el MP en el Tercer Distrito Judicial. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contar con un presupuesto de inversión adecuado y destinado exclusivamente a infraestructura. ▪ Modelo de Gestión Proyecciones de movimiento de causas, recursos, personal y atención al público. ▪ Flujos de circulación (victimas, testigos, litigantes, funcionarios, aprendidos, detenidos y discapacitados). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 100% de ejecución del Plan de inversión.

LE9: COMUNICAR Y DIFUNDIR LAS BASES JURÍDICAS DEL NUEVO SISTEMA DE PROCESAMIENTO PENA

Objetivos Estratégicos	Metas	Factores Críticos de Éxito	Indicadores
<p>OE14: Implementar procesos de Divulgación y Sensibilización para informar y dar a conocer el Sistema Penal Acusatorio con un lenguaje común, para que quien se vincule al mismo lo comprenda; aunque no tenga relación con la temática de la que se habla, pero que sea de su interés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Divulgar el SPA a nivel nacional, con prioridad en el Tercer Distrito Judicial 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoyo de cooperación internacional ▪ Presupuesto institucional ▪ Equipo de profesional disponible para acometer las tareas relativas al SPA 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de ferias y actividades de divulgación y difusión del spa ▪ Número de publicaciones del SPA ▪ Número de materiales promocionales emitidos ▪ Números de materiales promocionales y publicaciones entregados a la ciudadanía

LE10: APOYAR LA PRIORIZACIÓN DEL GASTO Y EJECUCIÓN FINANCIERA EN LOS PROCESOS VINCULADOS A LA IMPLEMENTACIÓN DEL NUEVO SISTEMA DE PROCESAMIENTO PENAL

Objetivos Estratégicos	Metas	Factores Críticos de Éxito	Indicadores
OE15: Mejorar la gestión y asignación de recursos de la institución	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contar con un adecuado presupuesto para ejecutar los POAs alineado al Plan Estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ - Plan de Inversiones aprobado y en ejecución 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ % de la proyección de gastos de acuerdo a un POA ▪ % Ejecución presupuestal

LE11: GESTIÓN ESTADÍSTICA

Objetivos Estratégicos	Metas	Factores Críticos de Éxito	Indicadores
OE16: Diseñar y Elaborar estadísticas de calidad en tiempo real, con menor margen de error.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estandarización de Indicadores de Gestión a nivel Institucional y Regional. ▪ Homologación de variables e informes estadísticos con el Sistema Estadístico de Seguridad. ▪ Interconexión con la red interinstitucional del Sistema Estadístico Nacional de Seguridad. ▪ Interconexión Geoespacial con el Sistema Geo Estadístico Nacional de Estadísticas de Seguridad. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plataforma Tecnológica del SPA con las variables que generen indicadores de gestión y calidad. ▪ Software Estadístico de última generación ▪ Equipo Tecnológico de mayor capacidad. ▪ Interconexión en red con todos los despachos a nivel nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiempo tramitación de las causas del Sistema Mixto Inquisito vs El Sistema Penal Acusatorio por provincia. ▪ Promedio diario de denuncias registradas en los despachos del Tercer Distrito Judicial Chiriquí Bocas del Toro según intervalo de horas. ▪ Número de denuncias registradas por provincia, distrito judicial, según delito genérico y específico. ▪ Número de causas egresadas por métodos Alternos de Solución de Conflictos registrada en el Tercer Distrito Judicial por provincia. ▪ Número de Sentencias registradas, por Provincia según delito genérico y específico. ▪ Número de Audiencias registradas por provincia según delito genérico y específico.

6.2. Planes de acción

Los planes de acción que se desarrollarán respecto a cada objetivo estratégico los describimos a continuación:

LE1: COORDINAR LOS PROCESOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN MATERIA SPA	
Objetivos Estratégicos	Planes de Acción
OE1: Fortalecer la Cooperación Internacional mediante alianzas estratégicas y proyectos financiados con recursos de la Cooperación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ POAs Anuales alineados al Plan Estratégico de la OISPA
LE2: FORTALECIMIENTO DE LA PLATAFORMA TECNOLÓGICA	
Objetivos Estratégicos	Planes de Acción
OE2: Consolidar e integrar sistemas de información institucional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistema de información integrado de gestión judicial (Plataforma)
OE3: Desarrollar e implementar herramientas de inteligencia de negocios que mejoren el análisis de información para la investigación penal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan de desarrollo Tecnológico ▪ Modelo de Gestión ▪ Implementación del Módulo de Estadísticas (Sistema Pro-drive)
OE4: Ampliar la cobertura de infraestructura Tecnológica del Ministerio Público a nivel nacional.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Datacenter Corporativo ▪ Sistema de redes locales interconectadas (WAN) ▪ Herramientas de gestión de recursos informáticos y de seguridad (física y lógica)
LE3: GENERAR ESTRATEGIAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	
Objetivos Estratégicos	Planes de Acción
OE5: Desarrollar y promover el bienestar del capital humano	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicación de Pruebas Psicológicas a los funcionarios. ▪ Aplicación de Pruebas de Conocimientos Generales. ▪ Ingreso de Pruebas Psicológicas al programa. ▪ Entrevistas por competencias / Pruebas de Oralidad ▪ Análisis de los Datos ▪ Reclasificación según el Modelo de Gestión. ▪ Definición de traslados. ▪ Publicación de Convocatorias para nuevo ingreso. ▪ Recibo de documentos. ▪ Aplicación de pruebas psicológicas (Personal Nuevo Ingreso). ▪ Pruebas de conocimientos. ▪ Entrevistas por competencias. ▪ Selección para nuevos ingresos.

LE4: DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO DEL TALENTO HUMANO MEDIANTE LA CAPACITACIÓN	
Objetivos Estratégicos	Planes de Acción
OE6: Capacitar a los recursos humanos en las competencias necesarias del puesto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planes de Capacitación ▪ Programa de Capacitación de Inducción ▪ Programa de Formación Continua ▪ Programa de Formación Especializada
OE7: Promover el aprendizaje organizacional para consolidar la identidad institucional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluación de Desempeño
OE8: Formular las políticas de capacitación de la Escuela del Ministerio Público (EMP)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formulación de guías y compatibilización de Planes y Programas de capacitación
LE5: CONTINUIDAD DE LA GESTIÓN DE DESCARGA	
Objetivos Estratégicos	Planes de Acción
OE9: Proyectar, implementar, monitorear y evaluar la estructura para el proceso de descarga	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa de Implementación, monitoreo y seguimiento ▪ Plan de Descarga para el Tercer Distrito Judicial a partir del 5 de enero de 2015.
LE6: GESTIÓN DE LA ADECUACIÓN NORMATIVA	
Objetivos Estratégicos	Planes de Acción
OE10: Elaboración de las resoluciones que den fundamento Jurídico a procesos en la implementación del SPA cuando así se requiera	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan de implementación del sistema penal acusatorio área de adecuación normativa para el Tercer Distrito Judicial
LE7: RESTRUCTURACIÓN Y MEJORAMIENTO DEL MODELO DE GESTIÓN	
Objetivos Estratégicos	Planes de Acción
OE11: Contar con los instrumentos legales y reglamentarios que den respaldo normativo a: la reorganización institucional, la aplicación de principios de actuación, la formulación y aplicación de criterios de persecución penal, la estandarización de procedimientos y la transición del sistema actual al nuevo para el Tercer Distrito Judicial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan de implementación del sistema penal acusatorio área de adecuación normativa para el Tercer Distrito Judicial

OE12: Implementar el nuevo modelo de gestión, que garantice el uso eficiente de recursos y eficacia en la persecución penal con estándares de calidad	<ul style="list-style-type: none"> Rediseño e implementación del Modelo de Gestión actual
OE13: Estructurar e implementar los Procedimientos Alternos de Solución de Conflictos en el tercer Distrito Judicial. OE14: Fortalecer los Procedimientos Alternos de Solución de Conflictos en el Segundo y Cuarto Distrito Judicial.	<ul style="list-style-type: none"> Implementación de una estructura de trabajo para el Tercer Distrito Judicial, acorde a los objetivos planteados por esta Secretaría.
LE8: CONSTRUCCIÓN Y ADECUACIÓN DE INFRAESTRUCTURA DE ACUERDO AL NUEVO SISTEMA DE PROCESAMIENTO PENAL	
Objetivos Estratégicos	Planes de Acción
OE15: Adquirir, construir y adecuar plantas y espacios físicos en concordancia con el modelo de gestión institucional.	<ul style="list-style-type: none"> Habilitación, adecuación y equipamiento de las infraestructuras para el Tercer Distrito Judicial, Chiriquí y Bocas del Toro
LE9: COMUNICAR Y DIFUNDIR LAS BASES JURÍDICAS DEL NUEVO SISTEMA DE PROCESAMIENTO PENA	
Objetivos Estratégicos	Planes de Acción
OE16: Implementar procesos de Divulgación y Sensibilización para informar y dar a conocer el Sistema Penal Acusatorio con un lenguaje común, para que quien se vincule al mismo lo comprenda; aunque no tenga relación con la temática de la que se habla, pero que sea de su interés.	<ul style="list-style-type: none"> Programa de giras a ferias y fiestas patronales para desarrollar divulgación y sensibilización Programa de promoción radial
LE10: APOYAR LA PRIORIZACIÓN DEL GASTO Y EJECUCIÓN FINANCIERA EN LOS PROCESOS VINCULADOS A LA IMPLEMENTACIÓN DEL NUEVO SISTEMA DE PROCESAMIENTO PENAL	
Objetivos Estratégicos	Planes de Acción
OE17: Mejorar la gestión y asignación de recursos de la institución	<ul style="list-style-type: none"> POAs Anuales alineados al Plan Estratégico – OISPA
LE11: GESTIÓN ESTADÍSTICA	
Objetivos Estratégicos	Planes de Acción
OE18: Diseñar y elaborar estadísticas de calidad en tiempo real, con menor margen de error	<ul style="list-style-type: none"> Diseño e implementación de un Sistema Estadístico, de calidad para la generación de variables e indicadores en el Tercer Distrito Judicial, Chiriquí y Bocas del Toro.

CONCLUSIONES

Este Plan Estratégico de Implementación del SPA, guiará la puesta en ejecución de los planes de acción que conducen a la exitosa puesta en marcha del Sistema Penal Acusatorio en el Tercer Distrito Judicial; Chiriquí – Bocas del Toro, incluida la comarca Ngäbe Buglé.

BIBLIOGRAFÍA

I. LIBROS

Serna Gómez, Humberto. Gerencia Estratégica Planeación y Gestión-Teoría y Metodología. Bogotá, 3R Editores.

II. CONSULTORÍAS PARA EL MINISTERIO PÚBLICO

Ayala, Israel (Consultor) Informe de Recopilación y Análisis Comparativo de Estructuras Organizacionales de los Ministerios Públicos
“Bases para la reorganización del Ministerio Público de Panamá Consultoría en Reforma organizativa con énfasis en Sistema Acusatorio”.
UNODC – 2010, Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito

Bolaña, Alberto (Consultor) Plan Estratégico del Ministerio Público de Panamá 2010 – 2014
UNODC – 2010, Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito

Ledezma, Rosaly (Consultora) Plan de Implementación del Sistema Acusatorio en el Ministerio Público de Panamá 2010 – 2014
UNODC – 2010, Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito – 25-03-2010

III. INFORMES DE GESTION DEL MINISTERIO PÚBLICO

OISPA, 2012	Informe de Gestión del proceso de implementación del Sistema Penal Acusatorio por parte de la OISPA
OISPA, 2013	Informe de Gestión del proceso de implementación del Sistema Penal Acusatorio por parte de la OISPA
OISPA 2014	Informe de Gestión del proceso de implementación del Sistema Penal Acusatorio por parte de la OISPA-

IV. ENTREVISTAS

Andrea Guerrero, Grisel Moran, Gil Castillo	Oficina de Implementación del Sistema Penal Acusatorio
Luis Arias – Luis Carlos Herrera	Oficina de Desarrollo Organizacional