

Plan de Implementación del Sistema Penal Acusatorio en el Ministerio Público de Panamá – Primer Distrito Judicial (Panamá Oeste, Panamá, Colón, Darién y las Comarcas Guna Yala, Madugandí, Wargandí y Emberá - Wounaan)

2016

Elaboración: Juan José Vega – Coordinador Técnico de la OISPA
Edición: Delia A. De Castro D. – Coordinadora General 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

Subcomisiones de Implementación del SPA

Subcomisión	Responsable
Descarga	Geomara Guerra de Jones
Recursos Humanos	Silvia García
Recursos presupuestarios	Iracema Tapia, Yoni Contreras, Maruveni Estrada
Infraestructura	Iracema Tapia, Yoni Contreras, Robinson De Los Santos
Capacitación	Tulia Pardo
Tecnología	Vicente Lucero
Normativa	Julio Domínguez
Modelo de Gestión	Delia De Castro y Agustín Pimentel
Estadística	Manuel Yuen
Divulgación	Sandra Sotillo

**Oficina de Implementación del Sistema Penal Acusatorio de la
Procuraduría General de la Nación**

Delia A. De Castro D.
Coordinadora General

Ricardo González
Coordinador Jurídico

Juan José Vega
Coordinador Técnico

Fernando Garrido
Coordinador de Plataforma Tecnológica

Roberto Cerrud
Estadística

Andrea Guerrero
Asistente Ejecutiva

Gil Castillo
Abogado

Eduardo Rivera Arosemena
Abogado

Oscar Hawkins
Administrador funcional

Yamileth Barrios
Administradora funcional

Grisel A. Morán M.
Analista de Procesos

Armando Prado
Analista de Procesos

Mohamed Julio
Conductor

Agustín Pimentel
Coordinador regional para el
Segundo y Cuarto Distrito
Judicial

Stephanie Reyes
Coordinadora Regional para el
Tercer Distrito Judicial

Ruth Rodríguez
Coordinadora Regional
Panamá Oeste

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 comisión implementación
3. Oficina de Implementación del SPA en la Procuraduría General de la Nación
4. Situación Actual de la Implementación del SPA
5. Necesidad

II PARTE

EXPOSICIÓN DE LA PROPUESTA

1. Análisis de la Propuesta
 - 1.1. Planteamiento del Problema
 - 1.2. Objetivos de la propuesta
 - 1.3. Objetivo general
 - 1.4. Objetivos específicos
 - 1.5. Justificación de la Propuesta
 - 1.6. Supuestos
2. Restricciones

III PARTE

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA PENAL ACUSATORIO PARA EL MINISTERIO PÚBLICO EN EL TERCER DISTRITO JUDICIAL

1. Oficina de Implementación del Sistema Penal Acusatorio
 - 1.1. Objetivos
 - ✓ Objetivo General
 - ✓ Objetivos Específicos

2. Proceso de Implementación
3. Identificación de áreas de intervención
4. Lineamientos
5. Objetivo del plan de implementación
 - 5.1. Objetivos, metas e indicadores, Factores Críticos de Éxito.
 - 5.2. Planes de acción

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA



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

INTRODUCCIÓN

La Ley N° 63 de 28 de agosto de 2008, estableció 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, el plazo original que iniciaba a partir del 2 de septiembre de 2009 no pudo ser cumplido y debido a ello, 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), en sus primeras etapas.

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 debido a que mediante la Ley N° 8 del 6 de marzo del 2013, la implementación fue pospuesta para posteriormente entrar a regir en Chiriquí y Bocas del Toro en el año 2015 y en la provincia de Panamá, Darién y Colón, en el 2016.

En esta oportunidad, hemos trabajado en la elaboración de la planificación de la implementación del Sistema Penal Acusatorio con el apoyo de los líderes de Subcomisión, 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.

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 la instalación de la reforma procesal penal en Panamá, especialmente por parte del Ministerio Público desde la Procuraduría General de la Nación.

II PARTE – Bases para la formulación del Plan de Implementación del Sistema Penal Acusatorio para el Ministerio Público en el Primer Distrito Judicial (Panamá, Panamá Oeste, Darién, Colón y las Comarcas Guna Yala, Madugandí, Wargandí y Emberá - Wounaan): 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.

III PARTE - Plan de Implementación del Sistema Penal Acusatorio para el Ministerio Público en el Primer Distrito Judicial (Panamá, Panamá Oeste, Colón, Darién y las Comarcas Guna Yala, Madugandí, Wargandí y Emberá - Wounaan): es aquí en donde se describe la propuesta formal en la que se establecen los objetivos, metas e indicadores, factores críticos de éxito y los planes de acción que garantizan el cumplimiento de los objetivos planteados.

Esperamos que los lineamientos, objetivos e indicadores trazados resulten útiles para el seguimiento de las labores de implementación del Sistema Penal Acusatorio y contribuyan a una exitosa puesta en marcha de la reforma procesal penal en el Primer Distrito Judicial.

I PARTE

ANTECEDENTES Y GENERALIDADES

1. Origen del Sistema Penal Acusatorio en Panamá y su situación actual

En atención a los diversos cambios que se venían dando en la región latinoamericana en materia de procedimiento penal, la República de Panamá adecuó su legislación en distintas ocasiones, con el propósito de reconocer derechos a los imputados¹, facilitar la intervención de la víctima en el proceso penal², producir mayor celeridad e intermediación³ e inclusive optimizar la función del Ministerio Público en dirección a la selección de las causas que deben llegar a los tribunales⁴.

En su momento, tales mecanismos permitieron avances en materia de administración de justicia, a pesar de no contar en muchas ocasiones con las herramientas que permitieran implementar cada uno de esos cambios normativos adecuadamente, pero la exigencia de un mejor servicio de justicia para la ciudadanía, condujo al país a un cambio aún más profundo: el de las instituciones que participan de la administración de justicia y la forma de desarrollar el proceso.

En el año 1998 se presentó al entonces Presidente de la República, un anteproyecto de Código Procesal Penal del cual se destacaba lo siguiente que: *“La principal característica del nuevo modelo procesal es que abandona el viejo modelo inquisitivo por uno de tipo acusatorio, donde si no hay acusación no se puede enjuiciar al sujeto y donde la prueba de la acusación, que sirve para fundamentar la condena del procesado, debe necesariamente, salvo contadas excepciones, practicarse en la audiencia oral de la causa, por lo que sólo el juzgador que presidió el debate oral o juicio puede dictar la sentencia que corresponda.”*⁵ Este documento, al ser finalizado en las postrimerías del mandato presidencial, no llegó a ser aprobado.

Con posterioridad, Alianza Ciudadana Pro Justicia se ocupó de realizar un Auditorio ciudadano de la Justicia en Panamá, el cual fue publicado el 7 de junio de 2004. Su enfoque central fue la justicia penal y en él se alcanzaron una serie de interesantes conclusiones, de las cuales destacaban que nuestro sistema de justicia penal:

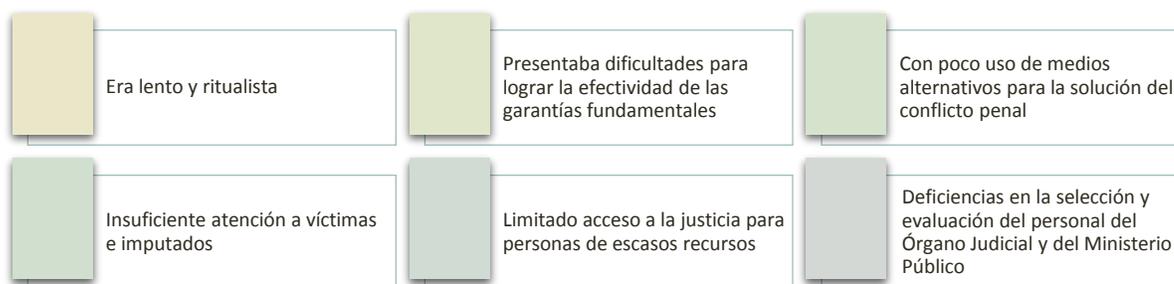
¹ Incorporación de las medidas cautelares personales distintas a la detención preventiva mediante la Ley 3 de 22 de enero de 1991.

² Ley 31 de 28 de mayo de 1998 de la Protección a las víctimas del delito.

³ Introducción de la audiencia preliminar a través de la Ley 1 de 3 de enero de 1995.

⁴ Ley 39 de 26 de agosto de 1999, que otorgó a los Agentes del Ministerio Público la facultad de abstenerse del ejercicio de la acción penal mediante la aplicación del principio de oportunidad reglado.

⁵ Presentación de los anteproyectos del Código Penal y Código Procesal Penal. En: Cuadernos de Ciencias Penales. Instituto Panameño de Ciencias Penales. Año I. Enero – Diciembre 1998. No. 1. p. 212.



Éste, entre otros factores, llevó a la suscripción de Pacto de Estado por la Justicia (año 2005), con el cual se creó la Comisión de Estado por la Justicia que definiría una agenda de reforma judicial y orientaría de forma sistemática los esfuerzos permanentes dirigidos a la ejecución de dicha agenda.

En ese contexto, se incluyó la creación de un nuevo Código Procesal Penal compatible con la lógica del sistema acusatorio. Para ello, se trabajó en distintas comisiones (técnica y de codificación), dando como resultado el Anteproyecto de Ley 256 presentado a la Asamblea Nacional (año 2006), el cual entre otras cosas, mostraba como ideas rectoras: *“...la efectiva igualdad de las partes en el proceso, una justicia restaurativa, respetuosa de los derechos humanos, de la dignidad humana, con fines propios de la paz jurídica, la resocialización efectiva de los delincuentes, la tutela de las víctimas, sobre todo las indefensas; que el debido proceso responda a las ideas lógicas de dos partes – de allí siempre su carácter dual- que contienden respecto a un mismo bien de la vida, en condiciones de plena y absoluta igualdad, ante un tercero, independiente, imparcial e imparcial llamado Juez; la vigencia eficaz de la oralidad en los juicios que permitan procesos inspirados en la economía procesal sin que por ello se desmerite la eficacia y la eficiencia procesal...”*⁶

Surtidas amplias consultas ciudadanas y discutido ante la Asamblea Nacional en los tres debates que manda la Constitución Política panameña, fue finalmente aprobado el Código Procesal Penal mediante la Ley 63 de 28 de agosto de 2008.

Con el propósito de lograr una implementación adecuada, la entrada en vigencia de este nuevo instrumento procesal se diseñó de forma progresiva conforme lo dispone su artículo 556.

⁶ Exposición de motivos del Proyecto de Ley 256 que adopta el Código Procesal Penal.

En este proceso escalonado, en su versión más reciente, la Oficina de Implementación del Sistema Penal Acusatorio (OISPA), realizó todos los ajustes necesarios en su programación anual 2015 y gracias al trabajo realizado con las Subcomisiones, logramos cumplir con las tareas inherentes al proceso de implementación para el Tercer Distrito Judicial, poniendo en marcha el nuevo Sistema de Justicia el día 1 de septiembre de 2015.

Para este año 2016, tenemos una vez más un reto muy importante por cumplir tanto a nivel institucional como a nivel de estado; y es contribuir con la implementación del SPA en el Primer distrito Judicial y de esta forma dejar en funcionamiento a nivel nacional un solo sistema de administración de justicia.

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;

- ✓ Secretaría 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.

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.

III PARTE

BASES PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA PENAL ACUSATORIO PARA EL MINISTERIO PÚBLICO PRIMER DISTRITO JUDICIAL (Panamá, Panamá Oeste, Darién, Colón y las Comarcas Guna Yala, Madugandí, Wargandí y Emberá - Wounaan)

1. Situación Actual de la Implementación del SPA:

Para la Oficina de Implementación del Sistema Penal Acusatorio de la Procuraduría General de la Nación se ha adoptado un enfoque de planificación estratégica, con el propósito de optimizar y potenciar nuestro desempeño frente a la puesta en marcha del nuevo sistema de procesamiento penal.

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 imputado y por ende para nuestra Institución, traducidos en los siguientes beneficios:

- ✓ Estructura organizacional más adecuada a las labores del Ministerio Público, Defensa Pública y Órgano Judicial en virtud de la generación de nuevos Modelos de Gestión.
- ✓ Funciones administrativas separadas de las de investigación en el Ministerio Público y separadas del rol del juez en el Órgano Judicial (el fiscal se dedica primordialmente a investigar y litigar y el juez a decidir).
- ✓ Existencia de atención primaria más organizada y mejor atención a las víctimas.
- ✓ Uso de salidas alternas y litigación temprana (solución de casos en menos tiempo).
- ✓ Potenciación del trabajo en equipo.
- ✓ Presencia constante y oportuna en audiencias (por la solución de casos en oralidad).
- ✓ Buen sistema de liquidación de causas
- ✓ Significativa cantidad de registros estadísticos
- ✓ Un menor tiempo en la tramitación de los casos.

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

- ✓ Reuniones de Coordinación internas e Interinstitucionales.
- ✓ Fortalecimiento del Uso de la Plataforma del Sistema Penal Acusatorio
- ✓ Fortalecimiento del Modelo de Gestión de Fiscalías
- ✓ Giras de monitoreo y seguimiento a los distritos judiciales en donde opera el Sistema Penal Acusatorio
- ✓ Levantamiento de necesidades para el Sistema Penal Acusatorio

2. 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 Primer Distrito Judicial (Panamá Oeste, Panamá, Colón, Darién y las Comarcas Guna Yala, Madugandí, Wargandí y Emberá - Wounaan) - 2016”**, que permita dar seguimiento a las múltiples tareas que deben ser ejecutadas de manera particular en esta región del país.

3. Análisis

3.1. Planteamiento del Problema

Necesidad de un Plan de Implementación del Sistema Penal Acusatorio para el Ministerio público en el Primer Distrito Judicial, 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.

3.2. Objetivos

3.3. Objetivo general

- ✓ Diseñar el “Plan de Implementación del Sistema Penal Acusatorio para el Ministerio Público en el Primer Distrito Judicial (Panamá Oeste, Panamá, Colón, Darién y las Comarcas Guna Yala, Madugandí, Wargandí y Emberá – Wounaan) - 2016”.

3.4. 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 de Implementación del Sistema Penal Acusatorio para el Ministerio Público en el Primer Distrito Judicial (Panamá Oeste, Panamá, Colón, Darién y las Comarcas Guna Yala, Madugandí, Wargandí y Emberá – Wounaan) - 2016”.
- ✓ Desarrollar los Planes de Acción para la institución.

3.5. 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.

3.6. 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 institución.
- ✓ Se cuenta con el Plan de Implementación del Sistema Acusatorio en el Ministerio Público de Panamá – Bases para la formulación.

3.7. 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.

III PARTE

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA PENAL ACUSATORIO PARA EL MINISTERIO PÚBLICO EN EL PRIMER DISTRITO JUDICIAL

1. Oficina de Implementación del Sistema Penal Acusatorio

Por mandato de la Resolución No. 5 de 2011, es el ente institucional que tiene la obligación de supervisar y gestionar la implementación del Sistema Penal Acusatorio para el Ministerio Público.

En atención a ello, 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, Tercer 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 oral 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. 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. No obstante, desde las Subcomisiones de Descarga, Recursos Presupuestarios, Recursos Humanos, Capacitación, Infraestructura, Informática, Estadística, Normativa, Modelo de Gestión y Divulgación, debe realizarse un trabajo de ejecución en cada una de las áreas relevantes para el proceso

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.

3. 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, 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.

4. Lineamientos de la Implementación

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 mediante los cuales se busca orientar a la institución para la realización de la visión.

Lineamientos de Implementación	
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

5. 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.

5.1. Objetivos, metas e indicadores, 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.

Objetivos, metas e indicadores. Factores Críticos de Éxito y Planes de Acción

L1: COORDINAR LOS PROCESOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN MATERIA SPA.

Objetivos	Metas	Factores Críticos de Éxito	Indicadores	Planes de Acción
O1: 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. 	<ul style="list-style-type: none"> POAs Anuales alineados al Plan Estratégico de la OISPA

L2: FORTALECIMIENTO DE LA PLATAFORMA TECNOLÓGICA

Objetivos	Metas	Factores Críticos de Éxito	Indicadores	Planes de Acción
O2: 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 2016 en el Primer 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. 	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de información integrado de gestión judicial (Plataforma)
O3: 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 	<ul style="list-style-type: none"> 100% de sistema informático desarrollado e implementado antes de septiembre de 2016 	<ul style="list-style-type: none"> Plan de desarrollo Tecnológico Modelo de Gestión Implementación del Módulo de Estadísticas (Sistema Pro-drive)

		<ul style="list-style-type: none"> Presupuesto de inversión y funcionamiento acorde a las necesidades institucionales 		
<p>O4: 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. 	<ul style="list-style-type: none"> Adquisiciones de Equipos Tecnológico en general, acorde a las necesidades del Primer Distrito Judicial
<p>O5: Implementar los equipos tecnológico en el Primer Distrito Judicial</p>	<ul style="list-style-type: none"> Adquirir equipos informáticos para toda la gestión del Sistema Penal Acusatorio, en el Primer Distrito Judicial. 	<ul style="list-style-type: none"> Definición del Modelo de Gestión. Breve Respuesta del Despacho Superior. Capacidad de Respuesta de la AIG, referente a la aprobación de Compra. Establecimiento de Catálogo de Panamá Compras 	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de Equipos Instalados y funcionando 	<ul style="list-style-type: none"> Estableces Enlaces Dedicados y Redundantes Implementación de Enlaces de Comunicación en el Primer Distrito Judicial. Plan de Interconexión de Puntos a la Red (WAN)
<p>O6: Establecer los Enlaces de Comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> Implementar enlaces de comunicación. Aumento de Enlaces de Comunicación a mínimo 4Mb Instalación de enlaces dedicados para la plataforma del SPA Instalación de enlaces redundantes. 	<ul style="list-style-type: none"> Definición del Modelo de Gestión. (Nuevos edificios) Breve Respuesta del Despacho Superior. Establecimiento de Catálogo de Panamá Compras 	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de enlaces de Comunicación Instalados Porcentaje de enlaces Aumentados Porcentaje de enlaces Dedicados Porcentaje de enlaces Redundantes 	<ul style="list-style-type: none"> Implementación de Sistemas auxiliares para la seguridad y buen funcionamiento de los funcionarios del Ministerio Público.

<p>O7: Implementar los Sistemas Especiales</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementar sistemas auxiliares. ▪ Implementar Sistemas de Comunicación a través de la red y ambientes de colaboración. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definición del Modelo de Gestión. (Nuevos edificios). ▪ Respuesta del Despacho Superior. ▪ Capacidad de Respuesta de la AIG, referente a la aprobación de Compra. ▪ Cooperación con otros despachos institucionales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje de Sistema de Video vigilancia instalado. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseño e Implementación de Sistemas de apoyo a la Gestión del SPA
<p>O8: Desarrollar Programas de apoyo a la Plataforma del SPA</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementación de Sistemas de apoyo al SPA. ▪ Implementación de Sistemas de Colaboración ▪ Reforzar Sistemas de Descarga ▪ Plan de Capacitación de nuevos sistemas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definición del Modelo de Gestión. ▪ Breve Respuesta del Despacho Superior. ▪ Capacidad de Respuesta de la AIG, referente a la aprobación de Compra. ▪ Coordinación con despachos institucionales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje de eficiencia de los sistemas de apoyo de gestión al SPA. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Datacenter Corporativo ▪ Herramientas de gestión de recursos informáticos y de seguridad (física y lógica) ▪ Sistema de redes locales interconectadas (WAN)

L3: GENERAR ESTRATEGIAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL RRHH

Objetivos	Metas	Factores Críticos de Éxito	Indicadores	Planes de Acción
<p>O9: 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. ▪ Modelo de gestión ▪ 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 2016. ▪ No. de entrevistas por competencia. ▪ 100% de funcionarios que trabajen en el SPA sujetos a evaluaciones de desempeño periódicas a partir de 2016. ▪ 100% de las políticas de salud y bienestar ocupacional implementadas. ▪ Tiempos de acciones de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis de los Datos ▪ Aplicación de Pruebas de Conocimientos Generales. ▪ Aplicación de Pruebas Psicológicas a los funcionarios. ▪ Aplicación de pruebas psicológicas (Personal Nuevo Ingreso). ▪ Definición de traslados. ▪ Entrevistas por competencias ▪ Entrevistas por competencias. ▪ Ingreso de Pruebas Psicológicas al programa. ▪ Pruebas de conocimientos. ▪ Pruebas de Oralidad ▪ Publicación de Convocatorias para nuevo ingreso. ▪ Recibo de documentos. ▪ Reclasificación según el Modelo de Gestión. ▪ Selección para nuevos ingresos.

L4: DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO DEL TALENTO HUMANO MEDIANTE LA CAPACITACIÓN

Objetivos	Metas	Factores Críticos de Éxito	Indicadores	Planes de Acción
<p>O10: 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%. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planes de Capacitación <ul style="list-style-type: none"> ○ Programa de Capacitación de Inducción ○ Programa de Formación Continua ○ Programa de Formación Especializada
<p>O11: 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"> ▪ Instrumento de Evaluación Elaborado ▪ Buenas Prácticas identificadas y promovidas en incremento ▪ Tiempos de detección de malas prácticas y aplicación de correctivos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluación de Desempeño

<p>O12: 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 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formulación de guías y compatibilización de Planes y Programas de capacitación
--	--	---	--	--

L5: CONTINUIDAD DE LA GESTIÓN DE DESCARGA

Objetivos	Metas	Factores Críticos de Éxito	Indicadores	Planes de Acción
<p>O13: 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"> ▪ Aprobación de la resolución de descarga para la 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. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa de Implementación, monitoreo y seguimiento ▪ Plan de Descarga para el Primer Distrito Judicial a partir del 5 de enero de 2016.
<p>O14: Habilitación de las Fiscalías de Descarga que sean necesarias según la cantidad de expedientes pendientes de procesar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agilizar la tramitación de los expedientes para concluir una causa o aplicar el Principio de oportunidad 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprobación de la resolución de descarga para la Implementación del Sistema Acusatorio ▪ Dotación de Recurso Humano 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cantidad de Fiscalías creadas y puestas en funcionamiento por provincia del Primer Distrito Judicial. ▪ Cantidad de personal asignado a la descarga 	<ul style="list-style-type: none"> ▪
<p>O15: Inventariar el número de expedientes que se encuentran en las fiscalías que requieren ser tramitados</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Garantizar la presencia institucional en las audiencias ▪ Coordinación con el OJ para resolver temas pendientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprobación de la resolución de descarga para la Implementación del Sistema Acusatorio ▪ Dotación de Recurso Humano 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cantidad de Fiscalías creadas y puestas en funcionamiento por provincia del Primer Distrito Judicial. ▪ Cantidad de personal asignado a la descarga 	<ul style="list-style-type: none"> ▪

L6: GESTIÓN DE LA ADECUACIÓN NORMATIVA

Objetivos	Metas	Factores Críticos de Éxito	Indicadores	Planes de Acción
<p>O16: 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"> ▪ Resolución del Modelo de Gestión para el Primer Distrito Judicial, aprobada. ▪ Manuales y guías de actuación rediseñados e implementados. ▪ Resolución de reorganización por la descarga. ▪ Diseño de directrices institucionales sobre la implementación del SPA. ▪ Resolución por Servicios Especializados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementación del Sistema Acusatorio. ▪ Constitución del Equipo encargado del rediseño del modelo de Gestión. ▪ Apoyo y respaldo institucional. ▪ Infraestructura adecuada que de sustento a la reubicación. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 100 % de manuales y guías de actuación normadas. ▪ 100 % Modelo de Gestión normado. ▪ 100 % Resoluciones por Reorganización ▪ 100 % Directrices institucionales sobre Implementación del SPA 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan de adecuación con respecto a Fiscalías de Circuito a Servicios Seccionados (Atención Primaria, Investigación, Litigación según nuevo Modelo de Gestión) ▪ Plan de adecuación de Fiscalías Superiores a Fiscalías supervisadas en el Primer Distrito Judicial (1er. Circuito) ▪ Plan de implementación del sistema penal acusatorio área de adecuación normativa para el Primer Distrito Judicial
<p>O17: Elaboración de publicaciones, Manuales y Guías</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Publicación de la Guía de Acuerdos de Pena ▪ Guía de Jurisprudencia ▪ Elaboración del Manual de actuación ▪ Código Penal comentado ▪ Código Procesal Penal ▪ 100 preguntas del SPA 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realización de los Talleres para elaboración y actualización de los documentos. ▪ Aprobación del Despacho Superior ▪ Proceso de contratación pública adecuado 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No. De Publicaciones emitidas ▪ No. De Manuales y Guías emitidas y reproducidas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan de adecuación de Agencias Delegadas ▪ Plan de adecuación de Personerías

L7: RESTRUCTURACIÓN Y MEJORAMIENTO DEL MODELO DE GESTIÓN

Objetivos	Metas	Factores Críticos de Éxito	Indicadores	Planes de Acción
<p>O18: 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 Primer 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 de las autoridades 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. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan de implementación del sistema penal acusatorio área de adecuación normativa para el Primer Distrito Judicial
<p>O19: Estructurar e implementar los Procedimientos Alternos de Solución de Conflictos en el Primer Distrito Judicial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organización de equipos de mediación y conciliación en el MP ▪ Capacitación, sensibilización, divulgación a Fiscales y Jueces y Defensores Públicos. ▪ Homologación de Procedimientos de actuación. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Línea Presupuestaria ▪ Normativa del CPP ▪ Disposición de los equipos para trabajar y de la ciudadanía para mediar o conciliar. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N° de funcionarios del Primer Distrito Judicial capacitados y sensibilizados en los Procedimientos Alternos de Solución de Conflictos. ▪ N° de derivaciones egresadas por métodos Alternos de Solución de Conflictos registrada en el Primer Distrito Judicial por provincia ▪ N° de sesiones realizadas de Mediaciones/ Conciliaciones. ▪ N° de Acuerdos y No Acuerdos en Mediaciones/Conciliaciones. ▪ N° de derivaciones registradas, por provincia según delito genérico y específico. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementación de una estructura de trabajo para el Primer Distrito Judicial, acorde a los objetivos planteados por esta Secretaría.

<p>O20: Incorporar en el flujo procesal penal la intervención de la Secretaría Nacional de Procedimientos Alternos de Solución de Conflictos en todos los delitos que los admitan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Potenciar la utilización de los procedimientos alternos de solución de conflictos a partir del 2 de septiembre del 2016. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprobación del Despacho Superior ▪ Designación de recurso humano capacitado ▪ Destinación de la infraestructura adecuada 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Frecuencia del uso de los servicios que ofrece la Secretaría Nacional de Procedimientos Alternos de Solución de Conflictos ▪ Cantidad de casos en los que se aplica la salida alternativa en comparación con el año anterior. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan de implementación del sistema penal acusatorio área de adecuación normativa para el Primer Distrito Judicial
<p>O21: Incorporar en el flujo procesal penal la intervención de la Secretaría Protección a Víctimas Testigos y demás intervinientes en el proceso penal en todos los delitos que los admitan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Creación e implementación del programa de protección de Testigos en una versión piloto. ▪ Fortalecimiento del programa de atención a víctimas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de personal especializado ▪ Dotación presupuestaria adecuada ▪ Infraestructura adecuada ▪ Dotación de salarios adecuados para el personal de la Secretaría 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cantidad de testigos protegidos ▪ Cantidad de víctimas atendidas en comparación con el año anterior. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definición de funciones ▪ Determinación de la demanda de servicio ▪ Determinar la capacidad de capacitación ▪ Determinar mobiliario ▪ Funcionamiento de las secciones ▪ Número de usuarios del sistema ▪ Turnos de servicios
<p>O20: Incorporar en el flujo procesal penal la intervención de Coordinación Penitenciaria en su transformación en materia de seguimiento de medidas cautelares.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizar el programa de seguimiento de medidas cautelares 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Normativa ▪ Recursos ▪ Existencia de personal capacitado. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cantidad de medidas cautelares a las que se le da seguimiento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ capacitaciones, sensibilización divulgación a Fiscales, jueces y defensores públicos. ▪ Estructuras adecuadas ▪ Homologación de procedimientos de actuación a nivel distrital

L8: CONSTRUCCIÓN Y ADECUACIÓN DE INFRAESTRUCTURA DE ACUERDO AL NUEVO SISTEMA DE PROCESAMIENTO PENAL

Objetivos	Metas	Factores Críticos de Éxito	Indicadores	Planes de Acción
<p>O21: Adquirir, construir y adecuar plantas y espacios físicos en concordancia con el modelo de gestión institucional en las distintas provincias y comarcas del Primer Distrito Judicial.</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 Primer Distrito Judicial. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contar con un presupuesto de inversión adecuado y destinado exclusivamente a infraestructura. ▪ Modelo de Gestión, Proyección de movimiento de causas, recursos, personal y atención al público. ▪ Flujos de circulación (víctimas, testigos, litigantes, funcionarios, aprehendidos, detenidos y discapacitados). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 100% de ejecución del Plan de inversión. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Habilitación, adecuación y equipamiento de las infraestructuras para el Primer Distrito Judicial.

L9: COMUNICAR Y DIFUNDIR LAS BASES JURÍDICAS DEL NUEVO SISTEMA DE PROCESAMIENTO PENAL (Divulgación)

Objetivos	Metas	Factores Críticos de Éxito	Indicadores	Planes de Acción
<p>O22: 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 Primer Distrito Judicial Informar a la comunidad en general y en particular a la del Primer Distrito Judicial las bondades que ofrece el Sistema Penal Acusatorio, y ejecutar las acciones que en función de ello debamos emprender Institucionalmente 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoyo de cooperación internacional ▪ Aprobación del Despacho Superior ▪ Contar con Presupuesto Institucional cónsono con las necesidades. ▪ Equipo de profesionales disponibles para acometer las tareas relativas al SPA ▪ Presupuesto institucional ▪ Propiciar la celebración y/o revisión de convenios con empresas radiales y televisivas; así como medios impresos ya existentes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ejecución de un estricto plan estratégico de difusión del SPA. ▪ Numero de Ferias informativas internas por Edificio. ▪ Numero de ferias y actividades de difusión del SPA y de los otros servicios que ofrece el Ministerio Público. ▪ Número de jornadas de sensibilización a los diversos Sectores del país en la Provincia de Panamá. ▪ Numero de materiales promocionales y publicaciones entregados a la Ciudadanía. ▪ Número de periodistas regionales informados. ▪ Número de publicaciones del SPA ▪ Número de publicistas o especialistas en mercadotecnia. ▪ Números de materiales promocionales emitidos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adquisición de equipos audio-visuales y tecnológicos que nos permitan grabar y editar nuestros eventos. ▪ Contar con nuestros propios locutores de cuñas de radio. ▪ Contratación de personal idóneo que forme parte de la Oficina de Prensa y Relaciones Públicas. ▪ Programa de giras a ferias y fiestas patronales para desarrollar divulgación y sensibilización ▪ Programa de promoción radial ▪ Ubicación de oficiales de Información en cada Sede del Ministerio Público.
<p>O23: Crear y mantener vínculos con la Sociedad. Fomentar y orientar a la población con mensajes del SPA.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover campaña a lo interno del Ministerio Público. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortalecer la identidad y sentido de pertenencia del Servidor del Ministerio Público. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrega de promocionales al personal. ▪ Incentivar el incremento de funcionarios que escriban artículos de interés en área jurídica y administrativa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪

L10: APOYAR LA PRIORIZACIÓN DEL GASTO Y EJECUCIÓN FINANCIERA EN LOS PROCESOS VINCULADOS A LA IMPLEMENTACIÓN DEL NUEVO SISTEMA DE PROCESAMIENTO PENAL

Objetivos	Metas	Factores Críticos de Éxito	Indicadores	Planes de Acción
<p>O24: Mejorar la gestión y asignación de recursos de la institución</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contar con un adecuado presupuesto para ejecutar los POAs alineados 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 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ POAs Anuales alineados al Plan Estratégico – OISPA

L11: GESTIÓN ESTADÍSTICA

Objetivos	Metas	Factores Críticos de Éxito	Indicadores	Planes de Acción
<p>O25: Diseñar y Elaborar estadísticas de calidad en tiempo real, con menor margen de error.</p>	<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. ▪ Estandarización de indicadores de Gestión a nivel Institucional ▪ Homologación de variables e informes estadísticos con el Sistema Estadístico de Seguridad ▪ Interconexión con la red Interinstitucional del Sistema Estadístico Nacional de Seguridad ▪ Interconexión 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. ▪ 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 Inquisitivo 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. ▪ Tiempo de tramitación de las causa del Sistema Mixto Inquisitivo vs El Sistema Penal Acusatorio del I Distrito ▪ Promedio diario de denuncias registradas en los despachos del I Distrito según intervalo de horas ▪ Número de denuncias registradas por provincia del Primer Distrito, según delito genérico y específico ▪ Número de causas egresadas por métodos alternos de solución de conflicto registrada en el Primer Distrito Judicial 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitación de la importancia de las Estadísticas en la Toma de Decisiones Judiciales. (Secretarios Judiciales y Asistentes) ▪ Capacitación del Sistema de Recolección de Información y Calidad del Datos (Secretarios Judiciales y Asistentes) ▪ Capacitación en la importancia de la Estadística en la Toma de decisiones administrativas ▪ Capacitación en la n transición de Las Estadísticas del Sistema Mixto Inquisitivo al Sistema Penal Acusatorio ▪ 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. ▪ Diseño e implementación de un sistema Estadístico, de calidad para la generación de variables e indicadores en el Primer Distrito Judicial ▪ Gira de Trabajo: Evaluación y Revisión de Sistemas de Recolección y Registro de información de los despachos.

			<ul style="list-style-type: none">▪ Número de sentencias registradas, por provincia según delito genérico y específico▪ Numero de Audiencias registradas por provincia según delito genérico	
--	--	--	---	--

REFLEXIÓN FINAL

Este Plan de Implementación del Sistema Penal Acusatorio, guiará la puesta en ejecución de los planes de acción que conducen a la exitosa puesta en marcha de la reforma procesal penal en el Primer Distrito Judicial – Panamá Oeste, Panamá, Colón, Darién y la Comarcas Guna Yala, Madugandí, Wargandí y Emberá - Wounaan para el año 2016.

Nos permitirá igualmente dar seguimiento y monitorear los resultados que vayan alcanzando cada una de las subcomisiones y determinar la efectividad del proceso.

BIBLIOGRAFÍA

I. LIBROS

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

II. REVISTA

Cuadernos de Ciencias Penales. N° 1 -1998 Presentación de los Anteproyectos del Código Penal y Código Procesal Penal. Enero – Diciembre de 1998.

III. CONSULTORÍAS PARA EL MINISTERIO PUBLICO

Israel Ayala 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

Consultoría Plan Estratégico del Ministerio Público de Panamá 2010 – 2014
UNODC – 2010, Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito

Consultoría 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

IV. INFORMES DE GESTION DEL MINISTERIO PÚBLICO

OISPA, 2015

Informe de Gestión del proceso de implementación del Sistema Penal Acusatorio por parte de la OISPA

V. ENTREVISTAS

Andrea Guerrero, Grisel Moran, Gil Castillo

Oficina de Implementación del Sistema Penal Acusatorio

Luis Arias

Oficina de Desarrollo Organizacional

VI. DOCUMENTOS DE INTERNET

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