



MINISTERIO PÚBLICO PROCURADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL PERIODO 2022-2023

El presente documento describe los diferentes ejes y líneas estratégicas que se desarrollarán con el propósito de contribuir con el proceso de mejora continua de la institución.

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL PERIODO 2022-2023

Autoridades Institucionales

- ❖ **Javier Enrique Caraballo Salazar**
- ❖ **José Antonio Candanedo Chiam**
- ❖ **Azael Samaniego Ivaldy**

Procurador General de la Nación
Secretario General
Subsecretario General

Comité Técnico - Elaboración del Plan

- ❖ **Luis A. Arias**
- ❖ **Armando Prado Bernal**
- ❖ **Juan José Vega**

Jefe de la Oficina de Desarrollo Organizacional
Coordinador de Planes y Programas de CONAPREDES
Coordinador Técnico de la OISPA

Especialistas entrevistados:

- ❖ **Delia A. De Castro**
- ❖ **Judith Gómez**
- ❖ **Indira Zurita**
- ❖ **Grisell Mojica**
- ❖ **Helen Campos**
- ❖ **José J. Chin**
- ❖ **Ivonne Gómez**
- ❖ **Yamilka Troncoso**
- ❖ **Isis Crespo**
- ❖ **Ámbar Díaz**
- ❖ **Luis A. Arias**
- ❖ **Magda Maxwell**
- ❖ **Fernando Garrido**
- ❖ **Eric Domínguez**
- ❖ **Julio César Laffaurie**
- ❖ **Zuleyka Víquez**

Directora de la Escuela del MP / Fiscal Superior de SPPP
Fiscal Primera Superior de Adolescentes
Fiscal Segunda Superior de Adolescentes
Fiscal Superior de Litigación
Directora de Recursos Humanos
Secretario Administrativo
Directora de Informática
Secretaria de Protección a Víctimas
Secretaria Nacional de Procedimientos Alternos
Secretaria de Control y Fiscalización
Jefe de la Oficina de Desarrollo Organizacional
Jefa del Depto. de Información y Relaciones Públicas
Coordinador General de la OISPA, Encargado
Jefe del Centro de Custodia de Bienes y Fondos Cautelados
Jefe-Unidad de Análisis y Seguimiento de Casos Archivados
Jefa de la Oficina de Atención Ciudadana

ÍNDICE	iii
PRESENTACIÓN	1
INTRODUCCIÓN	2
MARCO LEGAL	3
I PARTE. MARCO CONCEPTUAL	
1. Conceptos Fundamentales de Planificación	4
1.1. Clientes, Usuarios y/o Beneficiarios	6
1.2. Misión y Visión	6
1.3. Valores Institucionales	8
1.4. Objetivos Centrales	8
1.5. Objetivos Estratégicos	8
1.6. Ejes Estratégicos	9
1.7. Líneas estratégicas	9
II PARTE. EXPOSICIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	
1. Necesidad	10
2. Objetivos	10
2.1. Objetivo general	10
2.2. Objetivos específicos	10
3. Justificación	11
4. Restricciones	11
III PARTE. PLAN ESTRATÉGICO DEL MINISTERIO PÚBLICO 2022-2023	
1. Generalidades de la Institución	12
1.1. Organigrama Institucional	12
1.2. Misión	13
1.3. Visión	13
1.4. Valores Institucionales	14
1.5. Perspectivas Estratégicas	15
2. Estructuración del Plan Estratégico	16

3. Ejes Estratégicos	16
3.1. Primero: Fortalecimiento de la Estructura Legal y Normativa de la Institución	17
3.1.1. Objetivo del Eje	18
3.1.2. Línea Estratégica 1	18
3.1.3. Línea Estratégica 2	18
3.1.4. Línea Estratégica 3	18
3.2. Segundo: Fortalecimiento de la Gestión y Organización Institucional	19
3.2.1. Objetivo del Eje	19
3.2.2. Línea Estratégica 1	19
3.2.3. Línea Estratégica 2	20
3.2.4. Línea Estratégica 3	20
3.3. Tercero: Acción Penal Efectiva	21
3.3.1. Objetivo del Eje	21
3.3.2. Línea Estratégica 1	22
3.3.3. Línea Estratégica 2	22
3.3.4. Línea Estratégica 3	22
3.3.5. Línea Estratégica 4	22
3.4. Cuarto: Mejora de Infraestructura y Tecnología Institucional	23
3.4.1. Objetivo del Eje	23
3.4.2. Línea Estratégica 1	23
3.4.3. Línea Estratégica 2	24
4. Resumen del Proceso	24
5. Matriz de Control del Plan Estratégico	25
6. Matriz de Marco Lógico del Plan Estratégico	29
7. Seguimiento y Evaluación del Plan Estratégico	56
GLOSARIO DE TÉRMINOS	58
CONCLUSIONES	65
RECOMENDACIONES	66
BIBLIOGRAFÍA	67

PRESENTACIÓN

La Procuraduría General de la Nación, dando cumplimiento a su rol constitucional de defender los intereses sociales, promover la ejecución del principio de legalidad y lograr una persecución penal eficaz y eficiente, ha gestionado la presente planeación estratégica, como una herramienta orientadora de la gestión institucional, durante el periodo 2022 – 2023, con miras a alcanzar el futuro desarrollo de un conjunto de aspectos estructurales y funcionales del Ministerio Público.

La misión, visión y valores institucionales son la base del plan, que busca la transformación innovadora de la gestión pública mediante el establecimiento de ejes, lineamientos, objetivos y acciones estratégicas, contruidos a partir de la reflexión en torno a la situación actual de la entidad, la comprensión de los problemas y desafíos existentes, así como la búsqueda de una mejora continua de los servicios ofrecidos.

Este documento busca generar las acciones necesarias para elevar los estándares de calidad de los procesos administrativos y las actuaciones fiscales, a través del planteamiento de metas y el fomento de una cultura de excelencia, profesionalismo, trabajo, compromiso, convicción, vocación de servicio, mejora cualitativa continua, exaltación de valores y probidad, que facilitará la toma de decisiones y la aplicación de los ajustes necesarios, para cumplir con los propósitos trazados.

El plan estratégico del Ministerio Público marca un hito, porque generará nuevas perspectivas de análisis de la situación institucional y constituirá uno de los elementos fundamentales para medir los progresos generados a partir de la consecución de resultados relevantes específicos, medibles, limitados en el tiempo y alcanzables, en pro del perfeccionamiento del sistema de administración de justicia.

Javier Enrique Caraballo Salazar
Procurador General de la Nación

INTRODUCCIÓN

El presente documento que lleva como título “Plan Estratégico del Ministerio Público, Procuraduría General de la Nación, para el Periodo 2022 – 2023” se desprende de las instrucciones recibidas por parte del Despacho Superior de la Procuraduría General de la Nación las cuales indicaban la conformación de un comité técnico, el cual se encargaría del proceso de recolección y evaluación de cada una de las actividades y metas que en términos estratégicos quisieran realizar las diferentes áreas y secciones con el propósito de contribuir con el proceso de mejora continua institucional.

El Plan Estratégico Institucional está conformado por un total de treinta y cuatro (34) actividades agrupadas en cuatro (4) grandes Ejes Estratégicos, los cuales se describen a continuación:

El Primer Eje Estratégico, titulado “Fortalecimiento de la Estructura Legal y Normativa de la Institución”, cuenta con tres (3) líneas estratégicas, las cuales suman un total de cinco (5) actividades.

El Segundo Eje Estratégico, titulado “Fortalecimiento de la Gestión y Organización Institucional”; el cual cuenta con tres (3) líneas estratégicas, que contienen un total de dieciséis (16) actividades.

El Tercer Eje Estratégico se denomina “Acción Penal Efectiva” y cuenta con cuatro (4) líneas estratégicas, que contienen en total siete (7) actividades.

Un Cuarto Eje Estratégico lleva como título “Mejora de Infraestructura y Tecnología Institucional”. Este Eje Estratégico está conformado por dos (2) líneas estratégicas, que contienen un total de seis (6) actividades.

Con la elaboración y puesta en marcha de este importante proyecto institucional se persigue lograr una serie de objetivos y metas establecidas a corto y mediano plazo; con el firme propósito de incrementar la productividad mediante la ejecución de procesos y procedimientos basados en el enfoque de la mejora continua.

MARCO LEGAL

1. Constitución Política de la República de Panamá.
2. Código Judicial de la República de Panamá.
3. Código Penal de la República de Panamá.
4. Ley N°63 que adopta el Código Procesal Penal.
5. Ley N°40 que adopta el Régimen Especial de Responsabilidad Penal para Adolescencia.
6. Ley N°22 que Regula la Contratación Pública en Panamá.
7. Ley N°6 sobre el Acceso a la Información Pública.
8. Ley 1 que instituye la Carrera del Ministerio Público.
9. Decreto N°214-DGA por la cual se emiten las Normas de Control Interno Gubernamental para la República de Panamá.
10. Decreto N°32-2017-DM y SC de Normas Generales y procedimientos para la administración y Control.
11. Resolución N°22 de 2021 por la cual se adopta el Modelo de gestión de la Fiscalía Metropolitana.
12. Resolución N°66 de 2016 por la cual se adopta el Nuevo Modelo de Gestión para los Despachos del Ministerio Público a nivel nacional.
13. Decreto N°214-DGA por la cual se emiten las Normas de Control Interno Gubernamental para la República de Panamá.
14. Resolución N°32 de 2015 que adopta el Protocolo de actuación de la UPAVIT.
15. Resolución N°31 de 2021 por la cual se adoptan las 100 Reglas de Brasilia sobre Acceso a la Justicia de Personas en Condiciones de Vulnerabilidad.
16. Resolución N°32 de 2021 por la cual se adoptan las Guías de Santiago sobre Protección de Víctimas y Testigos.

I PARTE

MARCO CONCEPTUAL

1. Conceptos Fundamentales de Planificación

De acuerdo con el Diccionario de la Real Academia de la Lengua, planificar significa (1) Trazar los planos para la ejecución de una obra, (2) Hacer plan o proyecto de una acción, (3) Someter a planificación.

El concepto en referencia y el análisis de la estructura de un Plan Estratégico conduce a ubicar una definición que se contextualiza en que planificar es prever y decidir hoy, las acciones que se pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseable. Planificar supone reducir el riesgo de una determinada acción gracias a anticiparse a sus consecuencias, planificar supone minimizar el riesgo.

Toda organización requiere ordenar el trabajo que se va a desarrollar y este siempre debe obedecer a unos objetivos establecidos que previamente han de ser estipulados en la planificación. Resumiendo, se puede 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:

- ✓ Clarifica debilidades y fortalezas para conseguir objetivos.
- ✓ Clarifica las actividades y las dudas respecto a objetivos buscados.
- ✓ Brinda coherencia en el desarrollo de ideas a largo plazo.
- ✓ Define las necesidades de recursos para conseguir objetivos, priorizándolos.
- ✓ Hace explícita la dirección que la Institución debe recorrer para lograr sus objetivos.
- ✓ Mejora la calidad de su trabajo, eficacia, eficiencia y reduce riesgos.
- ✓ 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

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).

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.

1.2. Misión y Visión

La Misión de una organización detalla de qué manera esta 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? y ¿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 razón de ser de la institución; sin embargo, esta muchas veces es insuficiente como orientación. 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.

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

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 se hace referencia 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 a 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 esta. 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.

1.3. Valores Institucionales

Son aptitudes o cualidades individuales que definen la conducta del colaborador de forma individual en la institución y la prestación del servicio a la sociedad. Dichos valores derivan de los principios éticos universales, de allí que su objetivo sea guiar a los funcionarios a obrar correctamente, de forma individual y colectiva. Son aquellos que inspiran la gestión y la rectitud de los actos, sus integrantes, rindiendo cuenta de la ética que enmarca su trabajo y las reglas que constituyen su marco de referencia dentro del cual se define el direccionamiento estratégico de la Institución.

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 esta 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.

1.5. Objetivos Estratégicos

Los Objetivos Estratégicos definen hacia dónde 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.

1.6. Ejes Estratégicos

Los Ejes 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.

1.7. Líneas estratégicas

Las líneas estratégicas 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.

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

II PARTE

EXPOSICIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

1. Necesidad

Las instituciones modernas requieren de estructuras organizacionales acordes a las necesidades, lo que implica la integración de líneas de acción tendientes a la consecución de los fines propuestos, cuya actividad principal debe pasar por un estudio minucioso de toda la filosofía institucional, las nuevas tendencias delictivas y la responsabilidad frente a la ciudadanía.

El Ministerio Público requiere de un Plan Estratégico Institucional para impulsar metodológicamente todos los planes y proyectos en el periodo comprendido entre los años 2022 y 2023; en el cual se definan los ejes y lineamientos estratégicos, consecuentemente con los planes de acción claramente definidos que garanticen el logro de los objetivos propuestos. Siendo así, el Plan Estratégico se constituye en una herramienta fundamental para la organización.

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

- ✓ Diseñar una propuesta para establecer el “Plan Estratégico del Ministerio Público de Panamá para el periodo 2022-2023”

2.2. Objetivos específicos

- ✓ Definir los ejes estratégicos conforme a los requerimientos del Despacho Superior.
- ✓ Definir los lineamientos estratégicos de acuerdo a cada eje planteado.
- ✓ Definir los objetivos estratégicos por cada lineamiento estratégico planteado.
- ✓ Desarrollar la propuesta del “Plan Estratégico del Ministerio Público de Panamá para el periodo 2022-2023”

3. Justificación

Las instituciones del sistema de administración de justicia en Panamá, tienen la responsabilidad ante la sociedad de procurar un sistema de justicia penal eficiente y transparente, que actúe con mayor celeridad ante el delito, con apego a los derechos y garantías fundamentales que atañen a los sujetos activos y pasivos del delito.

El Ministerio Público, como parte del engranaje de la administración de justicia, está llamado a jugar un rol activo en la elaboración de la política institucional de persecución criminal, situación que lo ha llevado a formar parte de diversos foros, tendientes a evaluar la gestión y desarrollar un profundo proceso de reingeniería que permita una transformación ordenada y sistemática para fortalecer la capacidad institucional en el ejercicio de la acción penal.

En ese orden de ideas, y en la historia más reciente de la última década, el Ministerio Público ha pasado por un proceso riguroso de implementación del Sistema Penal Acusatorio, como resultado de las acciones planteadas por la Comisión del Pacto de Estado por la Justicia, lo que ha representado un compromiso de distintos actores institucionales y sociales para lograr la mejor ejecución de este nuevo sistema de justicia adversarial, que no solo impacta en el aspecto sustantivo de la normativa, sino que trae aparejado una nueva visión sobre el rol que le compete al Ministerio Público.

En virtud de lo anterior, el Despacho Superior en concordancia con las responsabilidades que tiene en el tema de administración de justicia y su compromiso tendiente a la eficiencia, ha solicitado a un equipo técnico que se elabore un proceso en el cual se pueda recabar el planteamiento de las diferentes actividades que se pretenden ejecutar en las diferentes instancias de la institución y que las mismas sean resumidas en un Plan Estratégico para el periodo 2022-2023.

4. 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

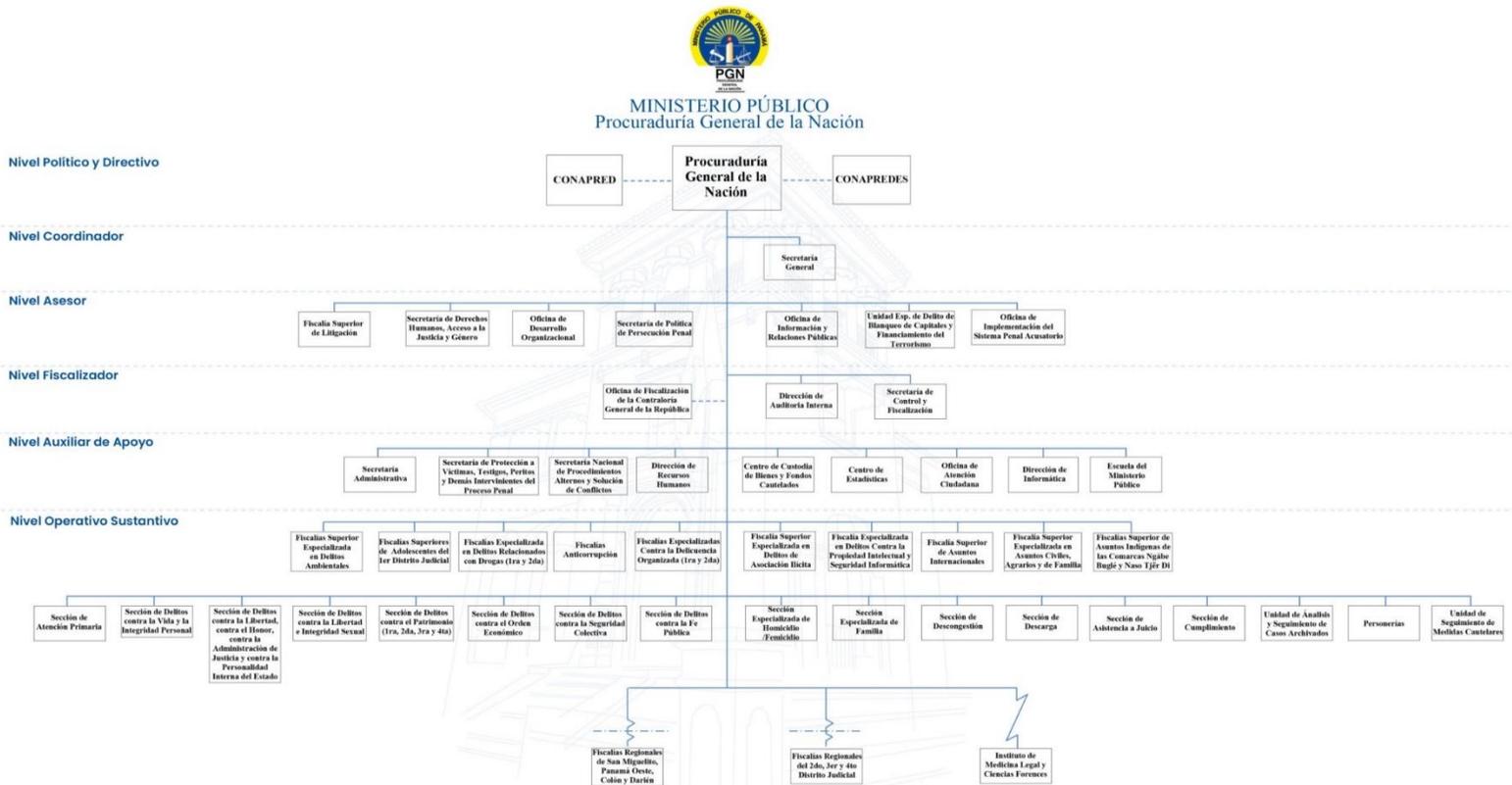
III PARTE

PLAN ESTRATÉGICO DEL MINISTERIO PÚBLICO 2022-2023

1. Generalidades institucionales

Mediante el establecimiento de un grupo de especialistas de la Institución se planteó la solicitud de desarrollar el “Plan Estratégico del Ministerio Público de Panamá, para el periodo 2022-2023”, mediante el desarrollo de consultas y entrevistas a diversos funcionarios de la Institución, con lo cual se pudo lograr toda una documentación con el siguiente contenido.

1.1. Organigrama Institucional



(Organigrama General)

1.2.

Misión

Representar a la sociedad y dirigir de forma expedita la investigación de los delitos, con el uso de procedimientos alternos para la solución de conflictos, ejercer la acción penal, con alto grado de competencia, eficiencia y eficacia, con transparencia e independencia, cumpliendo las leyes, garantizando la atención y protección a las víctimas y demás intervinientes en el proceso penal, respetando los Derechos Humanos, defender los intereses del Estado y brindar asistencia judicial internacional en los casos que señala la Ley.

1.3.

Visión

Ser una Institución integrada por profesionales con principios éticos, comprometidos con la prestación de un servicio integral que facilita el acceso a la justicia, respetuosos de los Derechos Humanos, que generan confianza en la ciudadanía y propician una cultura de paz.

1.4. Valores Institucionales

LEGALIDAD

- Es el irrestricto cumplimiento y respeto por la Constitución Política de la República de Panamá, los tratados internacionales adoptados por la República de Panamá, así como toda normativa nacional vigente que sea aplicable en el ámbito de sus funciones.

LIDERAZGO

- Promover, con su ejemplo personal, el cumplimiento de los principios éticos y legales, de manera que los funcionarios públicos brinden a la sociedad, confianza, seguridad e integridad de la función pública que desempeñan.

TRANSPARENCIA

- Es un componente de gobernabilidad que consiste en poner a disposición del público en general, la información sobre las actuaciones de los servidores públicos, de manera permanente, comprensible, completa y oportuna. Asimismo, implica que los dilemas éticos, las preocupaciones relacionadas con la integridad y los errores, puedan ser debatidos libremente junto con los superiores jerárquicos, quienes deben mostrarse disponibles y comprometidos a ofrecer oportunamente, asesoramiento en la resolución de dudas.

OBJETIVIDAD

- Significa desempeñar las funciones atendiendo a criterios objetivos, es decir, relacionados con el objeto sometido a consideración y nunca con los sujetos interesados ni bajo juicios de valor personales. La acción penal se ejerce tomando en cuenta tanto los intereses de las víctimas, quienes recibirán amplia asistencia y protección, como los de los imputados cuyos derechos serán estrictamente garantizados, y demás intervinientes en el proceso.

INDEPENDENCIA FUNCIONAL

- Es el cumplimiento de las funciones inherentes al cargo, sin injerencias, imposiciones o influencias internas o externas, así como dirigir sus acciones y decisiones, en estricto cumplimiento con la Constitución Política, la Ley, los reglamentos y los lineamientos internos, vinculados al principio de unidad institucional y al deber de colaboración con otras entidades del Estado

1.5. Perspectivas estratégicas

El modelo de planeación estratégica ha sido formulado por el Ministerio Público de Panamá utilizando la metodología Balanced Scorecard¹, definiendo cuatro (4) grandes perspectivas o dimensiones respecto a las cuales se establecieron los objetivos estratégicos que permitirán a la institución alcanzar su visión.

MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL MINISTERIO PÚBLICO

PERSPECTIVA	DESCRIPCIÓN
SOCIEDAD Y ESTADO	<ul style="list-style-type: none">•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. (revisar constitución)
PROCESOS INTERNOS Y GESTIÓN DE CALIDAD	<ul style="list-style-type: none">•Esta dimensión se refiere a los aspectos operativos, funcionales y de 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 cumplirlas.
PRESUPUESTO E INVERSIÓN PÚBLICA	<ul style="list-style-type: none">•Contempla la obtención y canalización de los recursos disponibles y describe los objetivos a los que debe orientarse su asignación de acuerdo a la planificación institucional.
DESARROLLO INSTITUCIONAL Y GESTIÓN OPERATIVA	<ul style="list-style-type: none">•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.

¹ El *Balanced Scorecard (BSC)* o *Cuadro de Mando Integral* es una metodología utilizada para definir y hacer seguimiento a la estrategia de una organización.

2. Estructuración del Plan Estratégico

- ✓ Se establecen por cada eje y lineamiento estratégico: los objetivos propuestos, las metas cuantitativas y cualitativas que se pretenden alcanzar.
- ✓ Se señalan 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 factores de tiempo o disposición presupuestaria.

3. Ejes Estratégicos

Se han definido un conjunto de ejes, lineamientos y objetivos estratégicos que se desarrollan con la finalidad de ser alcanzados durante el período que abarca la ejecución del presente Plan, los cuales serán descritos a continuación:

3.1. PRIMER EJE:

Fortalecimiento de la Estructura Legal y Normativa de la Institución

Se refiere al fortalecimiento y adecuación de las leyes y normas que regulan las actuaciones del Ministerio Público, para un mayor ejercicio de la acción penal con alto grado de eficiencia y eficacia, haciendo una revisión integral, para que, por un lado, respondan a las nuevas modalidades delictivas con sanciones ejemplares y, por otro, de las que limitan las actuaciones fiscales sobre las cuales la Institución actúa y determina el alcance.

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 sea 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 Eje de Fortalecimiento de la estructura Legal y Normativa de la Institución abarca un conjunto de acciones dirigidas a conseguir esta finalidad a corto y mediano plazo, a saber:

3.1.1. Objetivo del Eje:

Objetivo:

- Evaluar leyes y normas que dirigen las actuaciones de la institución, con la finalidad de proponer modificaciones que atiendan las necesidades actuales, en materia civil y penal, para una mayor labor institucional con eficiencia y eficacia.

3.1.2. Línea Estratégica 1: Elaboración de Proyectos de Ley.

✓ Objetivo Estratégico:

- Elaborar un instrumento normativo que establezca y defina la estructura organizativa institucional que rija la óptima ejecución de sus funciones y atribuciones.

3.1.3. Línea Estratégica 2: Fortalecimiento de una conducta fundamentada en los valores institucionales.

✓ Objetivo Estratégico:

- Propiciar en nuestros funcionarios una conducta permanente basada en valores que garantice una atención humana, con independencia, empatía, transparencia y honestidad a todos los usuarios.

3.1.4. Línea Estratégica 3: Mejoramiento de la gestión interna.

✓ Objetivo Estratégico:

- Diseñar y elaborar instrumentos que refuercen la buena gestión institucional.

3.2. SEGUNDO EJE:

Fortalecimiento de la Gestión y Organización Institucional

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, se deben desarrollar procesos de trabajo mediante una estructura organizativa adecuada realizando transformación radical de los procesos de trabajo, del modelo de gestión y de la estructura organizacional.

Todo lo anterior, se refiere al funcionamiento óptimo de la institución, buscando la mejora continua en la prestación de los servicios, adecuando la estructura organizativa para que responda a las necesidades actuales con procesos y procedimientos definidos en todas sus áreas, procurando una atención de calidad respetando los derechos de las personas.

3.2.1. Objetivo del Eje:

Objetivo:

- Evaluar y mejorar el funcionamiento institucional mediante el diseño e implementación de herramientas y estrategias que conduzcan a la ejecución de los procesos de manera eficiente y eficaz.

3.2.2. Línea Estratégica 1: Modelo de Gestión y Organización Institucional.

✓ Objetivos Estratégicos:

- Evaluar los procesos para el mejor funcionamiento del Ministerio Público en el Sistema Penal Acusatorio con la finalidad de diseñar herramientas que aumenten el nivel de productividad.
- Reestructurar y fortalecer las dependencias del nivel asesor y del nivel fiscalizador del Ministerio Público que guardan relación con los temas

de análisis y seguimiento de los procesos y procedimientos institucionales que incrementen la productividad.

- Evaluar y mejorar la eficacia de los procesos y procedimientos de la gestión institucional a fin de prevenir riesgos, manteniendo los controles orientados a la mejora continua.

3.2.3. Línea Estratégica 2: Fortalecimiento y Desarrollo del Talento Humano.

✓ Objetivos Estratégicos:

- Desarrollar, promover y ejecutar procesos de formación que contribuyan al fortalecimiento de las habilidades y competencias de los funcionarios del Ministerio Público.
- Diseñar e implementar herramientas para un mejor registro estadístico que permita un análisis óptimo de los datos y que contribuya a la proyección de ejecución y toma de decisiones.

3.2.4. Línea Estratégica 3: Comunicación y Transparencia

✓ Objetivo Estratégico:

- Desarrollar las estrategias de comunicación social para la efectiva divulgación de la gestión institucional y asesoramiento en información y relaciones públicas al Despacho Superior, Oficinas, Direcciones y Dependencias.

3.3. TERCER EJE:

Acción Penal Efectiva

El Ministerio Público es una institución que constantemente debe evaluar sus actividades de gestión, con el propósito de hacerle frente a la criminalidad y establecer mecanismos legales que permitan contrarrestar estas acciones desarrolladas al margen de la ley. La dinámica institucional frente a la responsabilidad constitucional y legal del ejercicio de la acción penal, debe estar fundamentada en bases sólidas que impacten en el desempeño individual y colectivo de cada uno de los colaboradores, pero sin perder de vista la unidad institucional y el fortalecimiento de los equipos de trabajo, dotados del recurso humano y tecnológico, que coloquen al Ministerio Público como una entidad moderna y eficiente.

Desde otro ámbito, la cooperación internacional, la coordinación interinstitucional y la utilización de técnicas especiales de investigación son considerados mecanismos altamente efectivos en la lucha contra la delincuencia organizada. De allí, la imperiosa necesidad de establecer canales de comunicación menos formales que faciliten la obtención de información y que estén acompañados de una lógica de investigación que establezca un Programa Metodológico para acreditar el delito y lograr la vinculación de personas, lo que debe concluir con la declaratoria de responsabilidad penal.

3.3.1. Objetivo del Eje:

Objetivo:

- Establecer parámetros de calidad en las actuaciones investigativas y procesales que lleva a cabo el MP con competencia, transparencia, independencia, eficiencia y eficacia.

3.3.2. Línea Estratégica 1: Fortalecimiento de la Acción penal

✓ Objetivos Estratégicos:

- Reestructurar las estrategias institucionales con miras a la optimización de los recursos con la finalidad de aumentar la efectividad de las investigaciones.
- Desarrollar técnicas y mecanismos que, mediante análisis estadísticos, contribuyan a la toma de decisiones basadas en resultados y a su vez al establecimiento de parámetros que permitan mejoras en la gestión.

3.3.3. Línea estratégica 2: Promover Salidas Alternas de Resolución de Conflictos

✓ Objetivo Estratégico:

- Promover la mayor aplicación de los procedimientos alternos con relación a la cantidad de causas que ingresan.

3.3.4. Línea Estratégica 3: Adopción, en todos los niveles, de una política de atención de calidad a las víctimas.

✓ Objetivo Estratégico:

- Establecer un proceso de mejora continua de los servicios de atención, protección y apoyo, de forma integral y de calidad, enfocado a las víctimas, testigos, peritos y demás intervinientes del proceso.

3.3.5. Línea Estratégica 4: Fortalecimiento de las Acciones con Brazos Auxiliares.

✓ Objetivo Estratégico:

- Crear y desarrollar estrategias para recibir de manera oportuna las respuestas que requieran las investigaciones.

3.4. CUARTO EJE:

Mejora de Infraestructura y Tecnología Institucional

Se refiere a la construcción o adecuación de las instalaciones que albergan los despachos del Ministerio Público, a fin de contar con los espacios adecuados, cumpliendo con los requerimientos y las normas que establecen su uso, que cuenten con acceso a personas con habilidades especiales, permitiendo el acceso a la justicia, también que garanticen un ambiente adecuado al funcionario y a los usuarios con herramientas tecnológicas que permitan brindar respuesta oportuna, y confiable.

3.4.1. Objetivo del Eje:

Objetivo:

- Propiciar la disponibilidad de espacios con las condiciones adecuadas para el mejor funcionamiento de la gestión institucional, garantizando un alto grado de bienestar físico, mental y social de los colaboradores, así como las herramientas tecnológicas necesarias para el desarrollo de sus funciones con procesos definidos y sistematizados, que garanticen una atención de calidad al usuario.

3.4.2. Línea Estratégica 1: Construcción y Mejora de Infraestructura.

✓ Objetivo Estratégico:

- Adecuar y construir las instalaciones del Ministerio Público a nivel nacional con la finalidad de brindar un mejor servicio a los usuarios y mejorar la productividad.

3.4.3. Línea Estratégica 2: Fortalecimiento Tecnológico y Automatización de Procesos.

✓ Objetivo Estratégico:

- Realizar la transformación digital de los procesos administrativos y judiciales para agilizar trámites, generar datos y llevar un mejor control.

4. Resumen del Proceso

FORMULACIÓN, EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL



5. Matriz de Control del Plan Estratégico

5.1. Primer Eje Estratégico:

EJE-1 Fortalecimiento de la Estructura Legal y Normativa de la Institución				
No.	Actividad	Responsable	Línea	Objetivo
1	Presentar proyectos de ley para modificar el Código Procesal Penal en temas de:	Fiscalía Superior de Litigación	LE-1	OB-1
	Controles Judiciales relacionados con datos de telefónicas			
	Secuestro Penal			
2	Promover el curso básico de ética	Escuela del Ministerio Público	LE-2	OB-1
3	Validación del Manual de Procedimientos de Atención Primaria	OISPA	LE-3	OB-1
4	Elaborar los manuales de procedimientos del SPA (cumplimiento, asistencia a juicio, unidad de análisis y seguimiento de casos archivados, entre otros)	OISPA	LE-3	OB-1
5	Elaborar los manuales de procedimientos administrativos.	ODO / Secretaría Administrativa.	LE-3	OB-1

5.2. Segundo Eje Estratégico:

EJE-2 Fortalecimiento de la Gestión y Organización Institucional				
No.	Actividad	Responsable	Línea	Objetivo
1	Crear mecanismos de evaluación de la gestión de los fiscales (Plan piloto área metropolitana) y de la Plataforma del SPA	OISPA	LE-1	OB-1
2	Evaluar y Validar el nuevo modelo de gestión en la Fiscalía Metropolitana	OISPA	LE-1	OB-1
3	Evaluar las fiscalías regionales	OISPA	LE-1	OB-1
4	Evaluar y mejorar el Centro de Custodia de Bienes y Fondos Cautelados	Secretaría Administrativa - CCBFC	LE-1	OB-2
5	Evaluar y Mejorar la Sección de Transporte	Secretaría Administrativa - Sección de Transporte	LE-1	OB-2
6	Evaluar y Mejorar la oficina de Atención Ciudadana	OISPA - OAC	LE-1	OB-2
7	Evaluar y Mejorar la Unidad de Análisis delictivo	Secretaría de Política de Persecución Penal - OISPA - UAD	LE-1	OB-2
8	Reestructurar y reorientar la Secretaría de Control y Fiscalización.	Secretaría de Control y Fiscalización	LE-1	OB-2
9	Establecer la tabla de vida documental, documentos internos y externos en la secretaría administrativa y el área fiscal.	ODO / Secretaría Administrativa.	LE-1	OB-3
10	Elevar la Escuela del Ministerio Público a Instituto	Escuela del Ministerio Público	LE-2	OB-2
11	Crear Certificación de Agente del Ministerio Público	Escuela del Ministerio Público	LE-2	OB-2
12	Crear el Curso estándar para los fiscales adjuntos y asistentes operativos	Escuela del Ministerio Público	LE-2	OB-2
13	Análisis de la cantidad de colaboradores asignados según región geográfica y la cantidad y/o calidad de las causas que conocen y posible redistribución de personal	Dirección de Recursos Humanos	LE-2	OB-3
14	Evaluar y Mejorar la Unidad de Análisis y Seguimiento de casos archivados	OISPA -UASCA	LE-1	OB-2
15	Evaluar la Estrategia de Comunicación del Departamento de Relaciones Públicas	Depto. Relaciones Públicas	LE-3	OB-1
16	Mejorar la Estrategia de Comunicación del Departamento de Relaciones Públicas	Depto. Relaciones Públicas	LE-3	OB-1

5.3. Tercer Eje Estratégico:

EJE-3 Acción Penal Efectiva				
No.	Actividad	Responsable	Línea	Objetivo
1	Definir la Política de Persecución Penal	Secretaría de Política de Persecución Penal	LE-1	OB-1
2	Medir la calidad de atención de los servicios ofrecidos por la secretaría administrativa al área fiscal	Secretaría Administrativa	LE-1	OB-2
3	Evaluar y mejorar la organización de las Fiscalías de Adolescentes de conformidad con los parámetros del SPA	Fiscalías Superior de Adolescentes	LE-1	OB-3
4	Potenciar la Conciliación y Mediación	SENAPASC	LE-2	OB-1
5	Fortalecer la atención a las víctimas	SEPROVIT	LE-3	OB-1
6	Evaluar y Mejorar la Atención a los Usuarios en el SPA, creación de instrumentos para mejorar la atención	OISPA	LE-3	OB-1
7	Establecer canales de comunicación efectiva entre las Secciones de la Fiscalía Metropolitana, los organismos de investigación y el IMELCF	OISPA	LE-4	OB-1

5.4. Cuarto Eje Estratégico:

EJE-4 Mejoras de Infraestructura y Tecnología Institucional				
No.	Actividad	Responsable	Línea	Objetivo
1	Concluir obras de infraestructura en Coclé	Secretaría Administrativa	LE-1	OB-1
2	Concluir obras de infraestructura en las antiguas instalaciones del Tribunal Electoral	Secretaría Administrativa	LE-1	OB-1
3	Concluir obras de infraestructura en San Miguelito	Secretaría Administrativa	LE-1	OB-1
4	Crear un salón de audiencias simuladas para capacitaciones continuas, con casos reales, con miras a evaluar el desempeño de los colaboradores.	Secretaría Administrativa	LE-1	OB-1
5	Automatizar los procesos administrativos	Secretaría Administrativa - Informática	LE-2	OB-1
6	Automatizar los Controles del área Fiscal.	Informática	LE-2	OB-1

6. Matriz de Marco Lógico del Plan Estratégico

PRIMER EJE ESTRATÉGICO

Primer Eje: Fortalecimiento de la Estructura Legal y Normativa de la Institución.

Objetivo: Evaluar leyes y normas que dirigen las actuaciones de la institución, con la finalidad de proponer modificaciones que atiendan las necesidades actuales, en materia civil y penal, para una mayor labor institucional con eficiencia y eficacia.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDAD	SUB-ACTIVIDAD	RESPONSABLE	META	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	PRODUCTO	PRESUPUESTO	PUNTOS CRÍTICOS	2022				2023							
										1	2	3	4	1	2	3	4				
Línea Estratégica 1: Elaboración de Proyectos de Ley.																					
O.E.1-L.1. Elaborar un instrumento normativo que establezca y defina la estructura organizativa institucional y que rijan la óptima ejecución de sus funciones y atribuciones.	Presentar proyectos de ley para modificar el Código Procesal Penal en temas de controles judiciales relacionados con datos de telefónicas y secuestro penal.	Presentar proyecto de ley en el tema de controles judiciales relacionados con datos de telefónicas.	Fiscalía Superior de Litigación.	Presentar proyecto de ley ante la Asamblea Nacional de Diputados.	Proyecto de ley presentado ante la Asamblea Nacional de Diputados.	Nota de remisión de proyecto de ley a la Asamblea Nacional de Diputados.	Proyecto de ley aprobado por la Asamblea Nacional de Diputados.				x		x		x		x				
		Presentar proyecto de ley en el tema de secuestro penal.	Fiscalía Superior de Litigación.	Presentar proyecto de ley ante la Asamblea Nacional de Diputados.	Proyecto de ley presentado ante la Asamblea Nacional de Diputados.	Nota de remisión de proyecto de ley a la Asamblea Nacional de Diputados.	Proyecto de ley aprobado por la Asamblea Nacional de Diputados.				x		x		x		x				

Línea Estratégica 2: Fortalecimiento de una Conducta Fundamentada en los Valores Institucionales.

O.E.1-L.2. Propiciar en nuestros funcionarios una conducta permanente basada en valores que garantice una atención humana, con independencia, empatía, transparencia y honestidad a todos los usuarios.	Promover el curso básico de ética.		Escuela del Ministerio Público.	Promover el curso básico de ética al 100% de funcionarios del Ministerio Público.	Porcentaje de funcionarios del Ministerio Público que toman el curso básico de ética.	Informe de medios de promoción del curso.	Funcionarios del Ministerio Público con sentido de pertenencia y observancia de los valores institucionales.				x	x	x	x	x	x	x	x
---	------------------------------------	--	---------------------------------	---	---	---	--	--	--	--	---	---	---	---	---	---	---	---

Primer Eje: Fortalecimiento de la Estructura Legal y Normativa de la Institución.

Objetivo: Evaluar leyes y normas que dirigen las actuaciones de la institución, con la finalidad de proponer modificaciones que atiendan las necesidades actuales, en materia civil y penal, para una mayor labor institucional con eficiencia y eficacia.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDAD	SUB-ACTIVIDAD	RESPONSABLE	META	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	PRODUCTO	PRESUPUESTO	PUNTOS CRÍTICOS	2022				2023							
										1	2	3	4	1	2	3	4				
Línea Estratégica 3: Mejora de la Gestión Interna.																					
O.E.1-L.3. Diseñar y elaborar instrumentos que refuercen la buena gestión institucional.	Validación del manual de procedimientos de la Sección de Atención Primaria de la Fiscalía Metropolitana.	Verificación y aplicación de ajustes al manual de procedimientos de la Sección de Atención Primaria de la Fiscalía Metropolitana.	OISPA.	Aplicar el 100% de ajustes sugeridos.	Manual de procedimientos ajustado.	Aprobación de los involucrados en el proceso.	Manual de procedimientos verificado.			x											
		Validación del manual de procedimientos de la Sección de Atención Primaria de la Fiscalía Metropolitana.	OISPA.	Validar el manual de procedimientos al 100%.	Manual de procedimientos validado.	Lista de firmantes de los participantes en el proceso de validación.	Manual de procedimientos aprobado y publicado.	Gastos de Publicación.	Disponibilidad del personal experto a entrevistar.	x											
	Elaborar los manuales de procedimientos administrativos.	Elaborar manual de procedimientos de Viáticos.	Secretaría Administrativa - ODO.	Aprobar el manual de procedimientos.	Manual de procedimientos aprobado.	Publicación del manual en la Gaceta Oficial.	Manual de procedimientos aprobado y publicado.	Gastos de Publicación.	Tiempo de aprobación por parte de la Contraloría General de la República.		x										
		Elaborar manual de procedimientos de Transporte.	Secretaría Administrativa - ODO.	Aprobar el manual de procedimientos.	Manual de procedimientos aprobado.	Publicación del manual en la Gaceta Oficial.	Manual de procedimientos aprobado y publicado.	Gastos de Publicación.	Tiempo de aprobación por parte de la Contraloría General de la República.			x									

Primer Eje: Fortalecimiento de la Estructura Legal y Normativa de la Institución.

Objetivo: Evaluar leyes y normas que dirigen las actuaciones de la institución, con la finalidad de proponer modificaciones que atiendan las necesidades actuales, en materia civil y penal, para una mayor labor institucional con eficiencia y eficacia.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDAD	SUB-ACTIVIDAD	RESPONSABLE	META	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	PRODUCTO	PRESUPUESTO	PUNTOS CRÍTICOS	2022				2023				
										1	2	3	4	1	2	3	4	
		Elaborar manual de procedimientos del Departamento de Bienes Patrimoniales.	Secretaría Administrativa - ODO.	Aprobar el manual de procedimientos.	Manual de procedimientos aprobado.	Resolución que adopta el manual de procedimientos.	Manual de procedimientos aprobado y publicado.	Gastos de Publicación.	Disponibilidad del personal experto a entrevistar.		x							
		Elaborar manual de procedimientos del Departamento de Seguros.	Secretaría Administrativa - ODO.	Aprobar el manual de procedimientos.	Manual de procedimientos aprobado.	Resolución que adopta el manual de procedimientos.	Manual de procedimientos aprobado y publicado.	Gastos de Publicación.	Disponibilidad del personal experto a entrevistar.		x							
		Elaborar manual de procedimientos del Departamento de Tesorería.	Secretaría Administrativa - ODO.	Aprobar el manual de procedimientos.	Manual de procedimientos aprobado.	Resolución que adopta el manual de procedimientos.	Manual de procedimientos aprobado y publicado.	Gastos de Publicación.	Disponibilidad del personal experto a entrevistar.		x							
	Elaborar los manuales de procedimientos del SPA (cumplimiento, asistencia a juicio, unidad de análisis y seguimiento de casos archivados, entre otros).	Elaborar el manual de procedimientos de la Sección de Asistencia a Juicio.	OISPA.	Aprobar el manual de procedimientos.	Manual de procedimientos aprobado.	Publicación del manual en la Gaceta Oficial.	Manual de procedimientos aprobado y publicado.	Gastos de Publicación.	Disponibilidad del personal experto a entrevistar.		x							
		Elaboración del Manual de Procedimientos de la Sección de Cumplimiento.	OISPA.	Aprobar el manual de procedimientos.	Manual de procedimientos aprobado.	Publicación del manual en la Gaceta Oficial.	Manual de procedimientos aprobado y publicado.	Gastos de Publicación.	Disponibilidad del personal experto a entrevistar.			x						

Primer Eje: Fortalecimiento de la Estructura Legal y Normativa de la Institución.

Objetivo: Evaluar leyes y normas que dirigen las actuaciones de la institución, con la finalidad de proponer modificaciones que atiendan las necesidades actuales, en materia civil y penal, para una mayor labor institucional con eficiencia y eficacia.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDAD	SUB-ACTIVIDAD	RESPONSABLE	META	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	PRODUCTO	PRESUPUESTO	PUNTOS CRÍTICOS	2022				2023			
										1	2	3	4	1	2	3	4
		Elaborar los Manuales de Procedimiento de la Unidad de Análisis y Seguimiento de Casos Archivados.	OISPA.	Aprobar el manual de procedimientos.	Manual de procedimientos aprobado.	Publicación del manual en la Gaceta Oficial.	Manual de procedimientos aprobado y publicado.	Gastos de Publicación.	Disponibilidad del personal experto a entrevistar.				x				
		Elaborar el Manual de Procedimiento de la Unidad de Análisis Financiero.	OISPA.	Aprobar el manual de procedimientos.	Manual de procedimientos aprobado.	Publicación del manual en la Gaceta Oficial.	Manual de procedimientos aprobado y publicado.	Gastos de Publicación.	Disponibilidad del personal experto a entrevistar.					x			
		Elaborar Protocolo de Actuación Interinstitucional de Tráfico Ilícito de Inmigrantes - Fiscalía Primera Contra la Delincuencia Organizada.	OISPA.	Aprobar el protocolo de actuación.	Protocolo de actuación aprobado.	Resolución que adopta el protocolo de actuación.	Protocolo de actuación aprobado y publicado.	Gastos de Publicación.	Disponibilidad del personal experto a entrevistar.						x		
		Elaborar Protocolo de Actuación de la Secretaría de Métodos Alternos para la Resolución de Conflictos.	OISPA.	Aprobar el protocolo de actuación.	Protocolo de actuación aprobado.	Resolución que adopta el protocolo de actuación.	Protocolo de actuación aprobado y publicado.	Gastos de Publicación.	Disponibilidad del personal experto a entrevistar.							x	

SEGUNDO EJE ESTRATÉGICO

Segundo Eje: Fortalecimiento de la Gestión y Organización Institucional.

Objetivo: Evaluar y mejorar el funcionamiento institucional mediante el diseño e implementación de herramientas y estrategias que conduzcan a la ejecución de los procesos de manera eficiente y eficaz.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDAD	SUB-ACTIVIDAD	RESPONSABLE	META	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	PRODUCTO	PRESUPUESTO	PUNTOS CRÍTICOS	2022				2023						
										1	2	3	4	1	2	3	4			
Línea estratégica 1: Modelo de Gestión y Organización Institucional																				
O.E.1.L.1. Evaluar los procesos para el mejor funcionamiento del Ministerio Público en el Sistema Penal Acusatorio con la finalidad de diseñar herramientas que aumenten el nivel de productividad.	Crear mecanismos de evaluación de la gestión de los fiscales (Plan piloto área metropolitana) y de la Plataforma del SPA.	Elaborar un instrumento con criterios de evaluación para el desempeño de los Fiscales del área metropolitana.	OISPA.	Crear un instrumento de evaluación de la gestión de los fiscales (homologación de procedimientos de actuación y datos estadísticos).	Instrumento de evaluación creado.	Instrumento de evaluación creado.	Instrumento de evaluación elaborado.	Gastos de alimentación - Gastos de transporte.	Consenso para establecer los criterios de evaluación - Disponibilidad de Fiscales expertos en las diferentes áreas.	x										
		Elaborar un instrumento con criterios de evaluación para el funcionamiento de la Plataforma del SPA a nivel nacional.	OISPA.	Crear un instrumento de evaluación del funcionamiento de la Plataforma del SPA.	Instrumento de evaluación creado.	Instrumento de evaluación creado.	Instrumento de evaluación elaborado.	Gastos de alimentación - Gastos de transporte.	Consenso para establecer los criterios de evaluación - Disponibilidad de Fiscales.			x								
		Evaluar la gestión de los Fiscales del área metropolitana.	OISPA.	Evaluar al 100% de los Fiscales.	Porcentaje de Fiscales evaluados.	Informe de evaluación del total de Fiscales evaluados.	Fiscales del área metropolitana evaluados.	Gastos de alimentación - Gastos de transporte.	Disponibilidad de los Fiscales.				x							

Segundo Eje: Fortalecimiento de la Gestión y Organización Institucional.

Objetivo: Evaluar y mejorar el funcionamiento institucional mediante el diseño e implementación de herramientas y estrategias que conduzcan a la ejecución de los procesos de manera eficiente y eficaz.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDAD	SUB-ACTIVIDAD	RESPONSABLE	META	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	PRODUCTO	PRESUPUESTO	PUNTOS CRÍTICOS	2022				2023					
										1	2	3	4	1	2	3	4		
		Aplicar el instrumento de evaluación del funcionamiento de la Plataforma del SPA a nivel nacional.	OISPA.	Aplicar el 100% del instrumento de evaluación creado.	Porcentaje de aplicación del instrumento de evaluación.	Informe de evaluación del funcionamiento de la Plataforma del SPA.	Plataforma del SPA evaluada.	Gastos de alimentación - Gastos de transporte.					x						
	Evaluar y validar el nuevo modelo de gestión en la Fiscalía Metropolitana.	Elaborar un instrumento para evaluar y validar el nuevo modelo de gestión en la Fiscalía Metropolitana.	OISPA.	Crear un instrumento de evaluación del nuevo modelo de gestión en la Fiscalía Metropolitana.	Instrumento de evaluación creado.	Instrumento de evaluación creado.	Instrumento de evaluación creado.		Disponibilidad de los Fiscales.	x									
		Evaluar el nuevo modelo de gestión en la Fiscalía Metropolitana.	OISPA.	Aplicar el 100% del instrumento de evaluación creado.	Porcentaje de aplicación del instrumento de evaluación.	Informe de evaluación del nuevo modelo de gestión de la Fiscalía Metropolitana.	Nuevo modelo de gestión en la Fiscalía Metropolitana evaluado.	Gastos de alimentación - Gastos de transporte.	Disponibilidad de los Fiscales.		x								
	Evaluar las Fiscalías Regionales.	Creación del instrumento de evaluación del cumplimiento del Modelo de Gestión conforme a las funciones inherentes a la operación de las Fiscalías Regionales a nivel nacional.	OISPA.	Crear un instrumento de evaluación.	Instrumento de evaluación creado.	Instrumento de evaluación creado.	Instrumento de evaluación creado.	Gastos de alimentación - Gastos de transporte.	Disposición de información estadística - Disponibilidad de Fiscales.					x					

Segundo Eje: Fortalecimiento de la Gestión y Organización Institucional.

Objetivo: Evaluar y mejorar el funcionamiento institucional mediante el diseño e implementación de herramientas y estrategias que conduzcan a la ejecución de los procesos de manera eficiente y eficaz.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDAD	SUB-ACTIVIDAD	RESPONSABLE	META	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	PRODUCTO	PRESUPUESTO	PUNTOS CRÍTICOS	2022				2023				
										1	2	3	4	1	2	3	4	
		Evaluación del cumplimiento del Modelo de Gestión conforme a las funciones inherentes a la operación de las Fiscalías Regionales a nivel nacional.	OISPA.	Aplicar el instrumento de evaluación al menos a un 50% de los funcionarios de cada Fiscalía Regional.	Porcentaje de funcionarios evaluados por Fiscalía Regional.	Informe de evaluación de las Fiscalías Regionales.	Fiscalías Regionales evaluadas.	Gastos de alimentación - Gastos de transporte.	Distancia, ubicación, medio de transporte.					x				
O.E.2.L.1. Reestructurar y fortalecer las dependencias del nivel asesor y del nivel fiscalizador del Ministerio Público que guardan relación con los temas de análisis y seguimiento de los procesos y procedimientos institucionales incrementando la productividad.	Evaluar y mejorar la Oficina de Atención Ciudadana.	Elaborar y aplicar un instrumento de evaluación para la Oficina de Atención Ciudadana.	OISPA - Oficina de Atención Ciudadana.	Evaluar infraestructuras y el 100% de los funcionarios de la Oficina evaluados.	Número de funcionarios evaluados.	Entrevistas, encuestas y sondeos. Informe de Criterio Técnico.	Reestructuración física de la oficina y ofrecer un servicio de calidad al público.	OISPA Oficina de Atención Ciudadana.	Disponibilidad de presupuesto Disposición de los usuarios internos y externos.					x				
		Analizar la evaluación aplicada y definir mejoras para la Oficina de Atención Ciudadana.	OISPA - Oficina de Atención Ciudadana.	Aplicar mejoras basados en los hallazgos de la evaluación.	Número de mejoras aplicadas.	Entrevistas, encuestas y sondeos. Informe de Criterio Técnico.	Reestructuración física de la oficina y ofrecer un servicio de calidad al público.	OISPA Oficina de Atención Ciudadana.	Disponibilidad de presupuesto Disposición de los usuarios internos y externos.							x		

Segundo Eje: Fortalecimiento de la Gestión y Organización Institucional.

Objetivo: Evaluar y mejorar el funcionamiento institucional mediante el diseño e implementación de herramientas y estrategias que conduzcan a la ejecución de los procesos de manera eficiente y eficaz.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDAD	SUB-ACTIVIDAD	RESPONSABLE	META	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	PRODUCTO	PRESUPUESTO	PUNTOS CRÍTICOS	2022				2023					
										1	2	3	4	1	2	3	4		
	Reestructurar y reorientar la Secretaría de Control y Fiscalización.	Realizar inventario del recurso humano y sus respectivas competencias.	Secretaría General.	Realizar un inventario del recurso humano y sus respectivas competencias.	Inventario realizado.	Informe de inventario.	Competencias definidas por colaborador.	Gastos de alimentación - Gastos de transporte.	Disponibilidad presupuestaria.		x								
		Fortalecer la Secretaría de Control y Fiscalización con el recurso humano y las competencias requeridas.	Secretaría General.	Fortalecer al 100% la Secretaría de Control y Fiscalización con el recurso humano con las competencias requeridas.	Número de funcionarios asignados a la Secretaría de Control y Fiscalización.	Estructura del personal de la Secretaría de Control y Fiscalización.	Secretaría de Control y Fiscalización fortalecida.	Recurso Humano.	Recurso institucional con las competencias requeridas.					x					
		Adecuar la Secretaría en concordancia con el nuevo modelo de gestión del área metropolitana.	Secretaría General.	Adecuar al 100% la Secretaría en concordancia con el nuevo modelo de gestión del área metropolitana.	Porcentaje de adecuación.	Informe de Evaluación.	Secretaría de control y fiscalización reestructurada y adecuada.	Recurso Humano.							x				
O.E.3.L.1. Evaluar y Mejorar la eficacia de los procesos y procedimientos de la gestión institucional a fin de prevenir riesgos, manteniendo los controles orientados a la mejora continua	Establecer la tabla de vida documental de documentos internos y externos en la secretaría administrativa y el área fiscal.	Establecer tabla de vida documental de los documentos (Externos/Internos) en la Secretaría Administrativa y sus departamentos.	Secretaría Administrativa - ODO.	Realizar una tabla de vida documental.	Tabla de vida documental elaborada.	Resolución que instituye la tabla de Vida Documental.	Tabla de vida Documental elaborada.	Gastos de transporte - Gastos de alimentación.	Disponibilidad presupuestaria - Recurso humano disponible para la ejecución de la actividad.									x	

Segundo Eje: Fortalecimiento de la Gestión y Organización Institucional.

Objetivo: Evaluar y mejorar el funcionamiento institucional mediante el diseño e implementación de herramientas y estrategias que conduzcan a la ejecución de los procesos de manera eficiente y eficaz.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDAD	SUB-ACTIVIDAD	RESPONSABLE	META	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	PRODUCTO	PRESUPUESTO	PUNTOS CRÍTICOS	2022				2023			
										1	2	3	4	1	2	3	4
		Puesta en marcha de carreras técnicas.	Escuela del Ministerio Público.	Poner en marcha al menos una carrera técnica en el instituto.	Cantidad de carreras técnicas puestas en marcha en el instituto.	Registro de inscripción.	Especializar a funcionarios en carreras técnicas.	Recurso humano - Infraestructura.	Disponibilidad presupuestaria.				x				
	Crear Certificación de Agente del Ministerio Público.		Escuela del Ministerio Público.	Crear al menos una certificación para los agentes del Ministerio Público.	Cantidad de certificaciones creadas para agentes del Ministerio Público.	Documento de certificación.	Agentes del Ministerio Público certificados.	Recurso humano - Gastos de alimentación - Gastos de transporte.	Disponibilidad presupuestaria.				x				
	Crear el Curso estándar para los fiscales adjuntos y asistentes operativos.	Crear el curso estándar para los fiscales adjuntos.	Escuela del Ministerio Público.	Crear un curso estándar para Fiscales Adjuntos.	Curso estándar creado.	Contenido del curso.	Curso estándar ejecutado.	Recurso humano - Gastos de alimentación - Gastos de transporte.	Disponibilidad presupuestaria.				x				
		Crear el curso estándar para los Asistentes Operativos.	Escuela del Ministerio Público.	Crear un curso estándar para Asistentes Operativos.	Curso estándar creado.	Contenido del curso.	Curso estándar ejecutado.	Recurso humano - Gastos de alimentación - Gastos de transporte.	Disponibilidad presupuestaria.				x				
O.E.2.L.2. Diseñar e implementar herramientas para un mejor registro estadístico que permita un análisis óptimo de los datos y que contribuya a la proyección de ejecución y toma de decisiones	Análisis de la cantidad de colaboradores asignados según región geográfica y la cantidad y/o calidad de las causas que conocen y posible redistribución de personal.	Determinar mediante información científica la cantidad de colaboradores en función de la carga laboral, por despacho, sección y Fiscalías, a nivel nacional.	Dirección de Recursos Humanos - OISPA.	Realizar análisis de la carga laboral al 100% de los despachos a nivel nacional.	Porcentaje de despachos analizados.	Informe científico para la toma de decisiones estratégicas.	Informe científico para la toma de decisiones estratégicas.	Gastos de alimentación - Gastos de transporte.	Disponibilidad presupuestaria.				x				

Segundo Eje: Fortalecimiento de la Gestión y Organización Institucional.

Objetivo: Evaluar y mejorar el funcionamiento institucional mediante el diseño e implementación de herramientas y estrategias que conduzcan a la ejecución de los procesos de manera eficiente y eficaz.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDAD	SUB-ACTIVIDAD	RESPONSABLE	META	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	PRODUCTO	PRESUPUESTO	PUNTOS CRÍTICOS	2022				2023			
										1	2	3	4	1	2	3	4
		Verificación de la Ejecución del plan de acción.	Dirección de Recursos Humanos.	Lograr el cumplimiento del 75% del plan de acción.	Porcentaje de cumplimiento	Informe de avance del plan de acción.	Presentación de los resultados en la verificación de cumplimiento del plan de acción.	Gastos de movilización - Gastos de alimentación.	Disponibilidad presupuestaria.					x	x	x	x
		Redistribución de funcionarios de acuerdo a la necesidad de cada Región.	Dirección de Recursos Humanos.	Lograr el cumplimiento a un 75% de las necesidades presentadas por región.	Porcentaje de cumplimiento	Informe de redistribución a nivel nacional.	Despachos con capacidad óptima de funcionarios.	Gastos de movilización - Gastos de alimentación - Recurso humano.	Disponibilidad presupuestaria.	x	x	x	x				
Línea estratégica 3: Comunicación y Transparencia																	
O.E.1.L.3. Desarrollar las estrategias de comunicación social para la efectiva divulgación de la gestión institucional y asesoramiento en información y Relaciones Públicas al Despacho Superior, Oficinas, Direcciones y Dependencias	Evaluar Estrategia de Comunicación de la Oficina de Información y Relaciones Públicas.		Departamento de Información y Relaciones Públicas.	Fortalecer los planes de divulgación de la gestión del Ministerio Público.	Número de acciones comunicacionales ejecutadas (comunicados, notas de prensa, entrevistas, videos, redes sociales).	Informes estadístico mensuales de la Oficina de Información y Relaciones Públicas.	Fortalecimiento de la imagen institucional ante la opinión pública.	Recurso Humano.	Desconocimiento por parte de la opinión pública de los roles institucionales involucradas en la aplicación de justicia.	x	x	x	x	x	x	x	x
			Departamento de Información y Relaciones Públicas.	Fortalecer la inmediatez en la recepción de información para procesar y divulgar con oportunidad.	Número de publicaciones en los medios digitales institucionales.	Informes de publicaciones en el portal en web y de redes sociales institucionales.	Fortalecimiento del plan de divulgación de la gestión del Ministerio Público.	Recurso Humano.	Limitaciones en la recepción de insumos para generación de contenidos sobre la gestión del MP.	x	x	x	x	x	x	x	x
			Departamento de Información y Relaciones Públicas.	Incrementar el número de campañas masivas de prevención de delito.	Número de campañas publicitarias.	Medios de comunicación social y espacios de publicidad exterior.	Anuncios publicitarios para radio, tv, periódicos y vallas publicitarias.	Presupuesto para Publicidad.	Falta de presupuesto de publicidad.	x			x	x			

Segundo Eje: Fortalecimiento de la Gestión y Organización Institucional.

Objetivo: Evaluar y mejorar el funcionamiento institucional mediante el diseño e implementación de herramientas y estrategias que conduzcan a la ejecución de los procesos de manera eficiente y eficaz.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDAD	SUB-ACTIVIDAD	RESPONSABLE	META	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	PRODUCTO	PRESUPUESTO	PUNTOS CRÍTICOS	2022				2023			
										1	2	3	4	1	2	3	4
			Departamento de Información y Relaciones Públicas.	Promover la rendición de cuentas.	Número de conferencias de prensa de rendición de cuentas.	Informes estadísticos de la Oficina de Información y Relaciones Públicas.	Fortalecimiento de las acciones dirigidas a transparentar la misión y gestión del MP.	Equipo de Sonido para sala de conferencias, diseño e impresión de contenidos Recurso Humano.	desconfianza en los resultados de la administración de justicia.	x		x		x		x	
Mejorar la Estrategia de Comunicación del Departamento de Relaciones Públicas.			Departamento de Información y Relaciones Públicas.	Fortalecer la confianza en la eficiencia y eficacia de la labor institucional del MP en la aplicación de justicia.	Sondeos de opinión pública.	Resultados de sondeo de opinión.	Documento referente para evaluar y mejorar la estrategia de comunicación.	Papelería, impresión - Recurso Humano.	Desconfianza en el sistema de administración de justicia que se traduce en una baja percepción de la certeza del castigo.	x	x	x	x	x	x	x	x
			Departamento de Información y Relaciones Públicas.	Fortalecer el recurso humano.	Número de capacitaciones desarrolladas.	Informes de Gestión de la Oficina de Información y RR.PP. Y de la Esc. Del MP.	Fortalecimiento de las capacidades del personal para desarrollar las acciones de divulgación de la gestión del MP.	Cursos de fotografía, diseño gráfico, producción audiovisual Recurso Humano.	Ausencia de plan de capacitación continua del personal de la Oficina de Información y Relaciones Públicas.		x		x		x		x
			Departamento de Información y Relaciones Públicas.	Incrementar el número de seguidores y de interacción en los sitios de redes sociales institucionales.	Número de visitas e interacciones en las cuentas de redes sociales institucionales.	Informes analíticos de redes sociales.	Fortalecimiento de la divulgación de la gestión del MP a través de medios sociales institucionales.	Equipo audiovisual, sistema de almacenaje en red de material audiovisual Recurso Humano.	Número de interacciones y visitas del público interno y externo en las cuentas institucionales en redes sociales.	x	x	x	x	x	x	x	x

TERCER EJE ESTRATÉGICO

Tercer Eje: Acción Penal Efectiva

Objetivo: Establecer parámetros de calidad en las actuaciones investigativas y procesales, con competencia, transparencia, independencia, eficiencia y eficacia.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDAD	SUB-ACTIVIDAD	RESPONSABLE	META	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	PRODUCTO	PRESUPUESTO	PUNTOS CRÍTICOS	2022				2023							
										1	2	3	4	1	2	3	4				
Línea estratégica 1: Fortalecimiento de la Persecución Penal																					
O.E.1.L.1. Reestructurar las estrategias institucionales con miras a la optimización de los recursos para aumentar la efectividad de las investigaciones.	Definir la Política de Persecución Penal.	Establecer estándares para la priorización de casos y experiencias en persecución penal estratégica.	Secretaría de Política de Persecución Penal.	Definir el 100% de criterios de estandarización.	Porcentaje de criterios de estandarización definidos.	Resolución que instituye la Política de Persecución Penal.	Política de priorización de casos y experiencias en persecución penal estratégica.	Gastos de transporte - Gastos de alimentación - Consultorías.	Numero de talleres para lograr la sensibilización de la política.				x								
		Establecer metodología para el estudio y desarrollo de prioridades para el análisis de casos.	Secretaría de Política de Persecución Penal.	Establecer el 100% de la metodología.	Porcentaje de establecimiento de metodología.	Resolución que instituye la Política de Persecución Penal.	Metodología para el estudio y desarrollo de prioridades para estudios político-criminales establecida.	Gastos de transporte - Gastos de alimentación - Consultorías.	Numero de talleres para lograr la sensibilización de la política.				x								
	Evaluar y mejorar la organización de las Fiscalías de Adolescentes de conformidad con los parámetros del SPA.	Establecer el Modelo de Gestión uniforme para las Fiscalías de Adolescentes a Nivel Nacional.	Fiscalías Superiores de Adolescentes - OISPA - Despacho Superior.	Implementar un Modelo de Gestión.	Modelo de Gestión implementado.	Resolución que instituye un Modelo de Gestión uniforme para las Fiscalías de Adolescentes.	Modelo de Gestión para las Fiscalías de Adolescentes a Nivel Nacional.	Gastos de alimentación - Gastos de transporte.	Disponibilidad presupuestaria.		x										
O.E.2.L.1. Desarrollar técnicas y mecanismos que, mediante análisis estadísticos, contribuyan a la toma de decisiones basadas en resultados y a su vez al establecimiento de parámetros que permitan mejoras en la gestión.	Medir la Calidad de atención de los servicios ofrecidos por la secretaría administrativa al área fiscal.	Elaborar un instrumento con criterios de evaluación para medir la calidad de los servicios.	Secretaría Administrativa.	Crear un instrumento de evaluación que permita medir la calidad de los servicios.	Instrumento de evaluación creado.	Instrumento de evaluación creado.	Instrumento de evaluación elaborado.	Gastos de alimentación - Gastos de transporte.	Consenso para establecer los criterios de evaluación.			x									
		Aplicar el instrumento de evaluación de calidad de servicios.	Secretaría Administrativa.	Aplicar el 100% del instrumento de evaluación creado.	Porcentaje de aplicación del instrumento de evaluación.	Informe de evaluación de la calidad de los servicios.	Mejora continua de los servicios administrativos.	Gastos de alimentación - Gastos de transporte.	Disponibilidad presupuestaria.				x								

Tercer Eje: Acción Penal Efectiva

Objetivo: Establecer parámetros de calidad en las actuaciones investigativas y procesales, con competencia, transparencia, independencia, eficiencia y eficacia.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDAD	SUB-ACTIVIDAD	RESPONSABLE	META	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	PRODUCTO	PRESUPUESTO	PUNTOS CRÍTICOS	2022				2023				
										1	2	3	4	1	2	3	4	
		Fortalecimiento del recurso humano de las UPAVIT en atención a víctimas.	SEPROVIT.	Desarrollar 4 Talleres de Formación Especializada en Atención a Víctimas.	Número de Talleres realizados.	Listas de asistencia.	Total del personal de UPAVIT capacitado en atención a víctimas.	Recurso humano.	Presupuesto.			x	x	x	x			
		Fortalecimiento del recurso humano de las Secciones de Atención Primaria del Ministerio Público a Nivel Nacional en Atención a Víctimas.	SEPROVIT.	85% del personal de las Secciones de Atención Primaria del Ministerio Público a Nivel Nacional, capacitados en Atención a Víctimas.	Porcentaje de personas capacitadas.	Listas de asistencia.	Secciones de Atención Primarias a Nivel Nacional Fortalecidas en Atención a Víctimas.	Humano y financiero.	Disponibilidad del Recurso Humano.			x	x		x	x		
	Evaluar y mejorar la atención a los usuarios en el SPA, creación de instrumentos para mejorar la atención.	Elaborar y aplicar un instrumento de evaluación para mejorar la Atención a los Usuarios en el SPA.	OISPA.	Crear un instrumento de evaluación.	100% del instrumento de evaluación creado.	100% del instrumento de evaluación terminado.	Instrumento de evaluación elaborado.	Recurso Humano Recurso Financiero Recurso Tecnológico Recurso de Infraestructura.					x					
		Realizar el análisis de la evaluación y mejora de la Atención a los Usuarios en el SPA.	OISPA.	Aplicar instrumento de evaluación de acuerdo a una muestra de población indicada.	Número de usuarios evaluados.	Formulario de evaluaciones.	Evaluación de los usuarios del SPA.	Recurso Humano Recurso Financiero Recurso Tecnológico Recurso de Infraestructura.							x			
Línea estratégica 4: Fortalecimiento de las Acciones con Brazos Auxiliares																		
O.E.1.L.4. Crear y desarrollar estrategias para recibir de manera oportuna las respuestas que requieran las investigaciones	Establecer canales de comunicación efectiva entre las Secciones de la Fiscalía Metropolitana, los	Establecer canales de comunicación efectiva con la Policía para temas relativos a las investigaciones.	OISPA.	Realizar al menos 4 reuniones anuales.	Número de reuniones realizadas.	Informe de reuniones.	Comunicación interinstitucional efectiva.	Transporte, viáticos, gastos de alimentación.	Disponibilidad Presupuestaria, Disposición de directivos.					x				x

Tercer Eje: Acción Penal Efectiva

Objetivo: Establecer parámetros de calidad en las actuaciones investigativas y procesales, con competencia, transparencia, independencia, eficiencia y eficacia.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDAD	SUB-ACTIVIDAD	RESPONSABLE	META	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	PRODUCTO	PRESUPUESTO	PUNTOS CRÍTICOS	2022				2023					
										1	2	3	4	1	2	3	4		
	organizamos de investigación y el IMELCF.	Establecer canales de comunicación efectiva con el IMELCF para temas relativos a las investigaciones.	OISPA.	Realizar al menos 4 reuniones anuales.	Número de reuniones realizadas.	Informe de reuniones.	Comunicación interinstitucional efectiva.	Transporte, viáticos, gastos de alimentación.	Disponibilidad Presupuestaria.				x						x
		Establecer canales de comunicación con el Órgano Judicial / Defensoría Pública / Defensoría de Víctimas para temas relativos a las investigaciones que requieran atención interinstitucional.	OISPA.	Realizar al menos 4 reuniones anuales.	Número de reuniones realizadas.	Informe de reuniones.	Comunicación interinstitucional efectiva.	Transporte, viáticos, gastos de alimentación.	Disponibilidad Presupuestaria.				x						

CUARTO EJE ESTRATÉGICO

Cuarto Eje: Mejoramiento de Infraestructura y Tecnología Institucional

Objetivo: Propiciar la disponibilidad de espacios con las condiciones adecuadas para el mejor funcionamiento de la gestión institucional, garantizando un alto grado de bienestar físico, mental y social de los colaboradores

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDAD	SUB-ACTIVIDAD	RESPONSABLE	META	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	PRODUCTO	PRESUPUESTO	PUNTOS CRÍTICOS	2022				2023															
										1	2	3	4	1	2	3	4												
Línea estratégica 1: Construcción y Mejora de Infraestructura																													
O.E.1.L.1. Adecuar y construir las instalaciones del Ministerio Público a nivel nacional con la finalidad de brindar un mejor servicio a los usuarios y mejorar la productividad	Concluir obras de infraestructura en Coclé.	Construcción de la Fiscalía Regional de Coclé.	Secretaría Administrativa	Fiscalía Regional de Coclé 100% construida	Porcentaje de avance del proyecto	Acta de Aceptación Final - Permisos de ocupación aprobados	Fiscalía Regional Construida	Gastos de construcción - Viáticos	Conseguir el Crédito Extraordinario - Tema Legal con el Contratista				x																
	Concluir obras de infraestructura en las antiguas instalaciones del Tribunal Electoral	Construcción de la Fiscalía Metropolitana (Atención Primaria, Decisión y Litigación Temprana, UPAVIT, Data Servicios)	Secretaría Administrativa	Fiscalía Metropolitana 100% construida	Porcentaje de avance del proyecto	Acta de Aceptación Final - Permisos de ocupación aprobados	Fiscalía Metropolitana Construida	Gastos de construcción	Gestionar el Presupuesto requerido para cancelar la obra.	x																			
	Concluir obras de infraestructura en San Miguelito	Rehabilitación de la Fiscalía Regional de San Miguelito	Secretaría Administrativa	Fiscalía Regional de San Miguelito 100% rehabilitada	Porcentaje de avance del proyecto	Acta de Aceptación Final - Permisos de ocupación aprobados	Fiscalía Regional Rehabilitada	Gastos de rehabilitación - Gastos de adecuación	Realizar acto público		x																		
	Crear un salón de audiencias simuladas para capacitaciones continuas, con casos reales, con miras a evaluar el desempeño de los colaboradores.	Adecuar y equipar un salón de audiencias simuladas.	Secretaría Administrativa	Adecuar y equipar al 100% el salón de audiencias simuladas.	Porcentaje de avance del proyecto	Informe de adecuación y equipamiento - Vistas fotográficas del lugar.	Salón de audiencias simuladas del Ministerio Público.	Gastos de infraestructura.	Disponibilidad presupuestaria.		x																		

Línea estratégica 2: Fortalecimiento Tecnológico y Automatización de Procesos

Cuarto Eje: Mejoramiento de Infraestructura y Tecnología Institucional

Objetivo: Propiciar la disponibilidad de espacios con las condiciones adecuadas para el mejor funcionamiento de la gestión institucional, garantizando un alto grado de bienestar físico, mental y social de los colaboradores

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDAD	SUB-ACTIVIDAD	RESPONSABLE	META	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	PRODUCTO	PRESUPUESTO	PUNTOS CRÍTICOS	2022				2023					
										1	2	3	4	1	2	3	4		
O.E.1.L.2. Realizar la transformación digital de los procesos administrativos y judiciales para agilizar trámites, generar datos y llevar un mejor control	Automatizar los procesos administrativos.	Pruebas e implementación del sistema de solicitud y seguimiento de viáticos nacionales e internacionales con alcance a nivel nacional	Dirección de Informática - Secretaría Administrativa.	Implementar el sistema de viáticos a nivel nacional para el registro y seguimiento de los viáticos	Sistema de viáticos a nivel nacional implementado.	Informe de finalización del Sistema de Gestión de Viáticos	Sistema de Gestión de Viáticos		Análisis, desarrollo y aprobación		x								
		Análisis, diseño, desarrollo e implementación del sistema de inventario para registrar materiales y equipos de la Dirección de Informática y de la Dirección de Infraestructura.	Dirección de Informática - Secretaría Administrativa.	Implementar el sistema de inventario para controlar los bienes de consumo desde su entrada hasta su distribución incluyendo reportes	Sistema de inventario implementado.	Informe de finalización del Sistema de Inventario	Sistema de Inventario		Análisis de variables, procedimientos, desarrollo del sistema, pruebas e implementación.				x						
		Análisis, diseño, desarrollo e implementación del sistema de control de evidencias del Centro de Custodia de Bienes y Fondos Cautelados	Dirección de Informática - Secretaría Administrativa.	Implementar el sistema de control de evidencias para contar con un adecuado registro de la entrada y salida de cada evidencia	Sistema de control de evidencias implementado.	Informe de finalización del Sistema de control de evidencias	Sistema de control de evidencias		Análisis de variables, procedimientos, desarrollo del sistema, pruebas e implementación.				x						

Cuarto Eje: Mejoramiento de Infraestructura y Tecnología Institucional

Objetivo: Propiciar la disponibilidad de espacios con las condiciones adecuadas para el mejor funcionamiento de la gestión institucional, garantizando un alto grado de bienestar físico, mental y social de los colaboradores

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDAD	SUB-ACTIVIDAD	RESPONSABLE	META	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	PRODUCTO	PRESUPUESTO	PUNTOS CRÍTICOS	2022				2023				
										1	2	3	4	1	2	3	4	
		Análisis, diseño, desarrollo e implementación del sistema de control de los medidores a nivel nacional	Dirección de Informática - Secretaría Administrativa.	Implementar el sistema para mantener un registro de todos los medidores a nivel nacional	Sistema de medidores implementados.	Informe de finalización del Sistema de control de medidores	Sistema de control de medidores		Análisis de variables, procedimientos, desarrollo del sistema, pruebas e implementación.					x				
	Automatizar los controles del área Fiscal.	Análisis, diseño, desarrollo e implementación del sistema para la Unidad Especializada en Delitos de Blanqueo de Capitales	Unidad Especializada en Delitos de Blanqueo de Capitales / Dirección de Informática	Implementar el sistema de la Unidad Especializada en Delitos de Blanqueo de Capitales para el control de entradas y salidas de expedientes	Sistema de la unidad Blanqueo de Capitales implementado.	Informe de finalización del Sistema de Blanqueo de Capitales	Sistema de la unidad Blanqueo de Capitales.		Análisis de variables, procedimientos, desarrollo del sistema, pruebas e implementación				x					
		Análisis, reestructuración y nuevas funcionalidades del Sistema de Audiencias Interno - dos módulos	Dirección de Informática	Implementar los cambios del Sistema de Audiencias.	Sistema de Audiencias implementado.	Informe de finalización de las adecuaciones por módulo	Sistema de Audiencias.		Análisis de variables, procedimientos, desarrollo del sistema, pruebas e implementación.				x					
		Análisis, diseño, desarrollo e implementación del sistema de registro de documentos extraviados.	Sección de Atención Primaria Metropolitana / Dirección de Informática	Implementar el sistema de registro de documentos extraviados para registrar los trámites y generar estadísticas	Sistema de registro de documentos extraviados implementado.	Informe de finalización del Sistema de Documentos Extraviados.	Sistema de Documentos Extraviados.		Análisis de variables, procedimientos, desarrollo del sistema, pruebas e implementación.									x

7. Seguimiento y Evaluación del Plan Estratégico

Todo plan estratégico requiere de una etapa de seguimiento y evaluación que garantice el logro de los objetivos y metas establecidos, para el desarrollo de las actividades. Esta etapa permite monitorear el cumplimiento del plan y a la vez, analizar los cambios en el entorno, los cuales pueden traer consigo nuevos problemas que hagan necesario realizar ajustes ante la nueva realidad.

También es importante contar con herramientas y estrategias de seguimiento que permitan identificar los avances para el cumplimiento de los objetivos y metas. Este proceso responde a la necesidad de rendir informes sobre el logro de los resultados de las actividades planificadas y la comunicación oportuna para la toma de decisiones. Para ello este plan cuenta con una matriz de seguimiento que contiene los elementos de evaluación de acuerdo a la estructura del mismo.

La fase de evaluación permite realizar las valoraciones de las proyecciones respecto al desarrollo o no de las actividades plasmadas en el cronograma preestablecido.

Para alcanzar los objetivos y metas plasmados en el Plan Estratégico del Ministerio Público 2022 - 2023, es fundamental el establecimiento de un equipo técnico con conocimiento de la estructura, componentes, ejes, líneas estratégicas, objetivos y metas, pero sobre todo con conocimiento de la razón de ser de la institución y la estructura que la compone, con el propósito de llevar a cabo la función de seguimiento y evaluación.

Matriz de Seguimiento y Evaluación

Eje	Línea	Objetivo	Actividad	Sub-Actividad	% de Avance								Observación	
					1	2	3	4	1	2	3	4		

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Acción: “Es una categoría situacional. No tiene significado absoluto o igual para todos los actores...su significado es ambiguo sin la explicación del contexto de la situación y de las intenciones del actor...la acción es susceptible de varias interpretaciones situacionales por los distintos actores sociales que se relacionan con ellas”. (Zambrano, Kilian. Planificación Estratégica Situacional. Diccionario, 2005)

Actividad: Es el conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir las metas de un programa o subprograma de operación, que consiste en la ejecución. Trabajo que debe hacerse en tiempo limitado; y parte de una actividad. ...
TAREAS ANALÍTICAS: Como su nombre lo indica es un trabajo de análisis.

Actividad: Tarea o labor a llevar a cabo que contribuye a alcanzar el objetivo estratégico.

Actor / Actores: “...cualquier persona natural, o conjunto de personas naturales, que en situaciones asume la posición de un jugador (como aliado, oponente, aliado oponente o indiferente) frente a otros actores”. (Zambrano, Kilian. Planificación Estratégica Situacional. Diccionario, 2005)

Bienes: Constituyen aquellos elementos producto del trabajo humano, por ejemplo, bienes muebles, bienes de consumo, bienes de producción, bienes inmuebles o raíces que pueden ser transables por otros bienes o servicios (Insumo – Producto -Resultado).

Contraloría: “Oficina del Estado que controla las diversas cuentas del gobierno” (Diccionario Pequeño Larousse Ilustrado, 1994).

- Cooperación:** Acción solidaria o de colaboración de una persona, grupo de personas o países respecto de otras personas, comunidades o países para lograr objetivos que beneficien a uno o ambos involucrados.
- Corresponsabilidad:** Responsabilidad compartida para la ejecución de una actividad específica.
- Corrupción:** Actos contrarios a los procedimientos establecidos como norma dentro de la administración pública, tales como falsificación de documento, distracción de recursos, apropiación indebida de cosa pública, entre otras.
- Efectividad:** “Balance resultante entre los efectos deseados y los efectos indeseados de una operación. Mientras menos son los efectos indeseados, en comparación con los deseados, mayor es la efectividad.” (Zambrano, Kilian. Planificación Estratégica Situacional. Diccionario, 2005)
- Eficacia:** “La eficacia es una relación producto – resultados... que apunta a la capacidad o potencia del producto de la operación para modificar en la cantidad y calidad deseada el vector de definición del problema (descriptor). La eficacia es de tipo direccional.” (Zambrano, Kilian. Planificación Estratégica Situacional. Diccionario, 2005)
- Eficiencia:** “La eficiencia es una relación insumos – producto que satisface un criterio establecido de maximización o minimización. La eficiencia es interna y procesal”. (Zambrano, Kilian. Planificación Estratégica Situacional. Diccionario, 2005)
- Ejes Estratégicos:** Pilares en los que se fundamenta el plan estratégico, de los resultados más generales, y a largo plazo, que la Institución quiere conseguir en un futuro.

Evaluación:	Comparación entre una situación inicial indeseada y otra situación intermedia o final deseada, a través de un patrón o referencia, posterior a la ejecución de un proyecto, acciones o actos de regulación.
Fondos Públicos:	Recursos financieros y presupuestarios asignados a los distintos niveles de gobierno, así como a sus respectivos entes u organismos.
Impacto:	Efecto o consecuencia de la ejecución de la actividad.
Indicador:	Valor, cuantitativo o cualitativo, resultante de la actividad en un periodo establecido que mide el grado de progreso o cumplimiento de la meta.
Indicadores de cumplimiento:	Tiempo de ejecución real vs. Tiempo de ejecución planificado
Indicadores de eficacia:	Ejecución de actividades planificadas vs. Los resultados esperados. Es una comparación entre logros vs. Metas.
Indicadores de eficiencia:	Recursos invertidos o utilizados vs. Resultado obtenido.
Indicadores de evaluación:	Cumplimiento de lo planificado
La planeación o planeamiento:	Es un accionar que está vinculado a planear. Este verbo, por su parte, consiste en elaborar un plan
Línea Estratégica:	Planteamiento guía que agrupa objetivos estratégicos específicos orientados a una misma finalidad.
Medio de Verificación:	Elemento o mecanismo que evidencia el avance y cumplimiento de la meta.

Meta: Una meta es un resultado deseado que una persona o un sistema imagina, planea y se compromete a lograr: un punto final deseado personalmente en una organización en algún desarrollo asumido. Muchas personas tratan de alcanzar objetivos dentro de un tiempo finito, fijando plazos. Propósito específico, medible, alcanzable y realista que se espera lograr dentro de un tiempo determinado.

Misión: La Misión describe la actividad, dicha identidad es clave en la organización para el logro de su visión, que son las metas o logros que constituyen la razón de ser de la empresa. Se trata de la razón fundamental de una organización y el objetivo que tiene siempre visto a largo plazo

MP: Ministerio Público.

Objetivo Estratégico: Objetivo que responde a una línea estratégica, en el cual se vinculan una o más actividades a desarrollar para su logro.

Objetivo General: Finalidad global que busca alcanzar el Eje Estratégico. Persona o grupo de personas que asumen posiciones diferentes dependiendo de la circunstancia que le toque asumir frente a otros actores, las cuales pueden ser de apoyo, oposición o indiferencia.

PEMP: Plan Estratégico del Ministerio Público

Plan estratégico: Documento que señala las bases y estrategias para el funcionamiento de la institución en la línea de la consecución de objetivos futuros a mediano y/o largo plazo.

Planeación normativa: Se trata de una serie de reglas y normas que se crean para el correcto funcionamiento de una organización. Desde la vestimenta de los

empleados, hasta los horarios de trabajo y de pausas, todo debe estar previamente establecido para asegurar que se trabaje de manera ordenada.

Planeación operativa: Se refiere a la organización de los recursos y del personal de una organización para la resolución de problemas. Es esencial, ya que traza el plan de acción y la relación que tendrán los distintos departamentos entre sí para el desarrollo de las tareas en un tiempo generalmente estipulado por el departamento directivo. En grupos de trabajo compuestos por un equipo y su líder, éste recibe proyectos y sus correspondientes fechas de entrega, y decide cómo se procederá, qué integrante se ocupará de cada tarea, etcétera.

Planeación táctica: Suele relacionarse con la toma de decisiones a corto plazo, en general para sobrellevar una crisis inesperada. Cuando un producto vende menos de lo previsto, por ejemplo, es necesario actuar, sea bajando el precio o mejorando la oferta mediante la inclusión de accesorios o la elaboración de paquetes (bundles). Estas acciones deben estar de acuerdo con el plan estratégico que se trazó en un principio.

Planificación: “La planificación es: El cálculo que precede y preside la acción. La mediación entre el conocimiento y la acción.” “...La planificación es una herramienta de apoyo al proceso de dirección, ya que contribuye a mejorar la calidad de las decisiones.” (Carucci, Flavio, Planificación Estratégica por Problemas: Un enfoque participativo, 1995)

Presupuesto público: Es el cálculo anticipado de los ingresos y egresos del sector público durante un ejercicio fiscal (01-01 al 31-12)

Presupuesto: Cálculo anticipado de los costos requeridos, basado en los recursos necesarios para la ejecución de una actividad, en función de la meta. (Considerar la disposición de los recursos existente)

Presupuesto:	Es la estimación de ingresos y de egresos para un período presupuestario o período de tiempo determinado.
Proceso:	La noción de proceso halla su raíz en el término de origen latino <i>processus</i> . Según informa el diccionario de la <u>Real Academia Española (RAE)</u> , este concepto describe la acción de avanzar o ir para adelante, al paso del tiempo y al conjunto de etapas sucesivas advertidas en un fenómeno natural o necesario para concretar una operación artificial.
Producto:	Evidencia verificable, resultante de la ejecución de la actividad.
Proyecto:	En el nivel micro, los proyectos son la materialización de la inversión pública y privada, y que hacer esfuerzos por encontrar las mejores alternativas de uso de esos recursos es fundamental para contribuir a obtener un crecimiento acelerado...” (Silva Lira, Iván. Preparación y Evaluación de Proyectos de Desarrollo Local, Chile, 1998).
Punto crítico:	Situación superable que puede representar un riesgo u obstáculo para la ejecución, desarrollo y consecución de la actividad. Responde a la relación insumos – producto, donde se es más eficiente en la medida que con menor cantidad de insumos se pueden producir los mismos productos, o con la misma cantidad de insumos se pueden producir más productos, lo contrario revelaría una baja eficiencia.
Responsable:	Fiscalía, sección, unidad, oficina o despacho que tiene la responsabilidad total o parcial del planeamiento
SPPP:	Secretaría de Política de Persecución Penal.

Visión:

La Visión es la capacidad de ver más allá, en tiempo y espacio, y por encima de los demás, significa visualizar, ver con los ojos de la imaginación, en términos del resultado final que se pretende alcanzar.

CONCLUSIONES

Todo plan estratégico responde a la razón de ser de la institución para la cual se han desarrollado y definido los objetivos y las líneas estratégicas para lograr lo que se quiere alcanzar. Ante la implantación de una cultura de mejora continua, es importante reconocer que nuestra institución presenta muchas oportunidades de mejora; sin embargo, no podemos dejar de lado la realidad social, económica y sobre todo sanitaria a la que se enfrenta nuestro país. Por ello, este documento (Plan Estratégico) contiene la identificación y priorización, de acuerdo a nuestra realidad actual, de aquellas actividades con mayor impacto y oportunidad de mejora para la gestión 2022-2023.

RECOMENDACIONES

Los planes estratégicos como herramientas técnicas que definen objetivos y metas, deben contar con un componente de seguimiento, no solo para la consecución de lo anterior, sino también para realizar los ajustes correspondientes de forma oportuna a fin de redireccionar las acciones sin desvirtuar su propósito.

BIBLIOGRAFÍA

I. DOCUMENTOS

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

Plan Estratégico de Estado Plan Estratégico de Gobierno 2020-2024.

ODS Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030.

II. CONSULTORÍAS PARA EL MINISTERIO PÚBLICO

Consultoría UNODC – 2010, Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito

III. INFORMES DE GESTIÓN DEL MINISTERIO PÚBLICO

2019 Informe de Gestión Institucional