



**Anexo I. Resolución N° 100/2011 P.G.**  
**MINISTERIO PÚBLICO FISCAL DEL CHUBUT**  
**PLAN ESTRATÉGICO 2011/2014**

**Misión**

Es misión del MPF llevar adelante la acción penal pública ante los Tribunales de Justicia y ejercer la defensa de los intereses de la comunidad en las materias que le han sido encomendadas.

**Visión**

Nuestra visión de la organización nos lleva a hacerla más eficiente y eficaz que redundará en brindar una mayor cantidad y calidad de respuestas a los ciudadanos.

**Objetivos estratégicos**

1) Profundizar los cambios para lograr una administración eficiente de los recursos humanos de la organización, generar una política pública de persecución criminal inteligente, optimizar el uso de las herramientas procesales para acercar las soluciones que la comunidad demanda del sistema.

2) Dar prioridad a las demandas y requerimientos de las víctimas de delitos y denunciantes, tanto con respuestas procesales como con asesoramiento, información constante sobre su caso, asistencia inmediata ante situaciones graves y durante el proceso judicial, protección de sus intereses, acceso a la solución acordada de conflictos o reparaciones del daño.

3) Organizar el acceso y atención de víctimas y denunciantes, a través de respuestas satisfactorias e integrales en su atención inicial, el análisis y valoración de su denuncia, la atención con premura y con calidad, evitando siempre las situaciones revictimizantes.

4) Asegurar la investigación de los casos, formal pero innovadora, profesional, científica, multidisciplinaria, inteligente. Con protocolos de actuación para su proceso eficaz, de acuerdo a la gravedad y complejidad de los delitos. Con acuerdos interinstitucionales para el procedimiento conjunto y/o complementario, de modo de garantizar pruebas y elementos de convicción que sostengan la capacidad de persecución criminal.

5) Garantizar un modelo organizacional, acompañado de un diseño sustentable, para la interacción de los integrantes del MPF, de manera de desempeñarse en el marco de "los principios de flexibilidad, trabajo en equipo y responsabilidad compartida en relación con el resultado de la gestión; todo ello, en aras del logro de la mayor eficacia de la función. En particular evitarán la existencia de compartimientos estancos y la creación de trámites innecesarios y toda otra forma de burocratización, exceso ritual o descuido en la atención al público (Art. 13 Ley V N° 94)".

### **Plan de Acción**

#### **Estrategias e iniciativas.**

Se proyecta un plan de acción con estrategias e iniciativas en las que participarán todos los integrantes del MPF, detallando las acciones que habremos de implementar y llevar adelante.

Este plan ha sido elaborado por la Procuración General y sometido a la participación de todos los operadores del MPF, profesionales y administrativos, quienes realizaron aportes, a partir de un esquema de encuentros y reuniones.

Es importante recalcar que se elaboran los parámetros de medición de resultados, que serán periódicos y constantes, permitiéndonos, en un futuro inmediato, diseñar un sistema de incentivos grupales para quienes alcancen el logro de los objetivos.

**1) Fortalecer el sentido de pertenencia de los operadores al MPF y su compromiso funcional.**



Iniciativas

1. Proyectar capacitaciones para empleados y profesionales del MPF.
2. Desarrollar un plan de carrera de empleados.
3. Elaborar programas de capacitación para ingresantes.
4. Elaborar programas de capacitación permanente de Fiscales y Funcionarios de Fiscalía en áreas críticas.
5. Generar ámbitos de intercambio de experiencias de Fiscales y Funcionarios de Fiscalía de distintas OUMPF.

**2) Incrementar la cantidad y calidad en las repuestas dadas en las intervenciones del MPF.**

Iniciativas

1. Incentivar y profundizar la utilización de soluciones alternativas.
2. Brindar orientación adecuada a las personas que concurren a las Oficinas Únicas del MPF.
3. Elaborar material de orientación para los ciudadanos.
4. Reducir los tiempos de respuesta.
5. Reducir los tiempos de espera del público en las Oficina Únicas del MPF y organismos auxiliares.
6. Proyectar oficinas destinadas a investigaciones complejas y la protección del medio ambiente.
7. Ampliar las bocas, medios y horarios de recepción de denuncias.
8. Implementar un sistema de CALL CENTRE del MPF a los fines de mantener un contacto fluido y directo con los usuarios del servicio de justicia.

**3) Fortalecer y profundizar la asistencia a las víctimas.**

Iniciativas

1. Proyectar y elaborar protocolos de abordaje victimológico.
2. Diseñar modelos de intervención ajustados a casos y tipos de delitos.
3. Articular con el Poder Ejecutivo programas de protección de víctimas y testigos.
4. Elaborar sistemas de medición de satisfacción de la atención.

**4) Optimizar la dirección de la investigación de los casos.**

Iniciativas

1. Mantener reuniones periódicas entre Fiscales, Funcionarios de Fiscalía y responsables de la Policía.
2. Realizar talleres y trabajo en conjunto de los casos.
3. Relevar las necesidades de recursos materiales y humanos y gestionar su obtención ante las autoridades políticas, cuando fuera posible.
4. Desarrollar tecnologías informáticas para facilitar la comunicación entre Fiscales y Policías en las investigaciones.

**5) Mejorar la comunicación institucional, dentro del MPF y con los usuarios.**

Iniciativas

1. Fortalecer la Oficina de Comunicación Institucional.
2. Generar canales de comunicación y flujos de información intra institucionales.
3. Desarrollar programas de difusión de las misiones del MPF en la comunidad.
4. Generar vías directas de comunicación con los ciudadanos.

**6) Establecer estrategias de trabajo y comunicación con la Defensa Pública y sus Oficinas.**

Iniciativas



1. Generar espacios de relación, a partir de acuerdos de trabajo y de comunicación con la Defensa Pública.
2. Definir estrategias de comunicación y acuerdos de trabajo en cada Oficina del Ministerio Público Fiscal con las agencias de la Defensa Pública.

#### **7) Mejorar la gestión de los casos**

Iniciativas

1. Mantener la carga de los sistemas informáticos al día y actualizada.
2. Desarrollar diseños de organización ajustados a las realidades de cada Oficina Única del MPF.
3. Ampliar el uso de Tecnologías Informáticas (TIC's) en la gestión de los casos.
4. Profundizar las relaciones vinculares de los distintos sistemas de gestión.
5. Profundizar los modelos organizacionales bajo la pauta de trabajo en grupo en el logro de los objetivos institucionales.
6. Reducir las demoras y ausencias a las audiencias a las que son convocados los integrantes del MPF.

#### **8) Control del plan y operatividad en la gestión**

Iniciativas

1. Controlar la implementación del plan y su operatividad.
2. Cada Oficina Única del MPF lo particularizará, a partir de un conjunto de actividades definidas en cada una de ellas.

**Implementación del plan estratégico.**

El Ministerio Público Fiscal del Chubut define sus políticas y objetivos en el marco de su misión y responsabilidades, fijados en la Constitución de la Provincia del Chubut y la Ley Orgánica que lo ordena.

Cuenta con este plan estratégico, que presenta la disposición sistemática de estrategias e iniciativas para dirigir y encauzar tareas para lograr objetivos: lo que se necesita realizar y cómo se tiene que hacer.

Indica lo que se pretende alcanzar, constituyéndose en el marco de referencia que facilita el conocimiento de las brechas entre ello y el progreso real, para realizar acciones correctivas si ocurren desviaciones.

Facilita el control sobre los tiempos y sobre las áreas responsables de administrar los recursos (personal, equipos, suministros, etc.) u otros sectores de apoyo, a partir de sus ciclos anuales y control semestral, en un horizonte de continuidad, pero flexible a los cambios del contexto.

Es muy importante tener en cuenta que toda actividad de planeamiento, hoy en día, no es estática sino que responde a la dinámica de las situaciones del contexto, las contingencias y las realidades internas del MPF.

### **La Gestión en las Oficinas Únicas, en el marco del Plan Estratégico**

El plan estratégico es el punto de referencia, a partir del cual se establece un esquema operativo, a nivel de las Oficinas Únicas.

Por ello, los Fiscales Jefes y los equipos de trabajo, en cada una de sus Oficinas Únicas del MPF, integrados por Fiscales generales, Funcionarios de Fiscalía, Profesionales y Administrativos, junto a los integrantes de los Servicios de Asistencia a las víctimas de delitos y a los de solución Alternativas de Conflictos, propiciarán la gestión integral de los casos, a partir del servicio a los ciudadanos, especialmente las víctimas y denunciantes de hechos penales.



Para ello, se administran las medidas necesarias, a partir del siguiente esquema básico:

### **1) Fijar los objetivos y metas operativas**

Teniendo en cuenta el Plan Estratégico, se determinan las actividades operativas necesarias para hacerlo realidad.

En la operatividad de las decisiones de políticas, objetivos, estrategias e iniciativas, cumplen un rol fundamental los Fiscales Jefes y su equipo de gestión.

Esto requiere elaborar una relación de todas las actividades, asignando recursos y tiempos a las mismas.

Es aconsejable la elaboración de una planilla matriz para mostrar las metas y las acciones e iniciativas para alcanzarlas, el plazo para su cumplimiento, los responsables y, al final del período, conocer y fundamentar los resultados (inicialmente, con grados de informalidad, pero con un "norte" claro establecido en el plan estratégico).

Es una herramienta útil porque muestra qué hay que hacer, cómo lo logramos, quiénes lo hacen y cuáles son los resultados en los plazos determinados. También es beneficioso a la hora de comunicar información sobre el avance del Plan.

La ordenación debe seguir ciertas pautas y respetar algunos tiempos y criterios. El tiempo no es un componente neutro; posee aptitud para hacer que una medida determinada sea palanca para el éxito o causa del fracaso.

### **2) Fortalecer el Diseño de las Oficinas**

Se deben establecer las áreas de trabajo que contempla el diseño institucional. Ordenar los procesos de trabajo en función del CPP, estableciendo los Fiscales o Funcionarios Coordinadores de cada una de las tres agencias previstas en cada Oficina, los Fis-

cales que las integran, los funcionarios y agentes que en ellas se desempeñarán.

El Sistema de Gestión Coirón y el Luan están diseñados de manera tal que el orden de los trámites refleje el CPP, la administración de los casos según su complejidad, la administración de las intervenciones con las víctimas.

A la vez, es la fuente de datos para los indicadores de gestión con los que ya cuenta y los que se definan en el futuro.

Coirón se compone de registros del flujo de los casos y el Luan administra las intervenciones brindadas a las víctimas.

Cada Oficina Fiscal varía en cuanto a su nivel de sofisticación organizacional en función del tamaño y volumen de casos, sin embargo, tienen necesidades y razones parecidas y se pueden evaluar usando indicadores comunes.

### **3) Definir claramente los roles de las personas en los equipos de trabajo**

Quienes se desempeñan en cada equipo de trabajo, son los actores que deberán llevar adelante las acciones y tareas. Ello supone que:

a) Se han asignado los Fiscales, Funcionarios, Profesionales y Administrativos, de acuerdo a los perfiles, las capacidades específicas y la forma de relación que mejor contribuyan al clima organizacional. Habrá sido útil considerar sus preferencias o rechazos, los eventuales conflictos personales u otras razones que puedan generar tensiones futuras.

b) Se ha instruido a todos los integrantes acerca de sus funciones y responsabilidades en los procesos administrativos que les competen, así como quiénes los preceden y quiénes continúan con ellos. Se tomarán en cuenta las guías, recomendaciones e instrucciones.

c) Relaciones con la Policía. Se estima que las Oficinas Únicas del MPF han adecuado los vínculos con ella como auxiliares de la acción judicial, a través de la jefatura de las Oficinas y los tres sectores principales, sin perjuicio de las otras áreas de tra-





bajo. En este punto hay que avanzar en la construcción de las relaciones y acciones interinstitucionales, sin perjuicio de bregar para que en un futuro cercano se pueda contar con una policía judicial que en los hechos y en el derecho dependa del MPF.

**4) Definir la forma en que se resolverán los conflictos internos que se susciten**

Toda actividad de relaciones e interacciones en una organización, sobre todo aquellas que están sometidas a cambios del contexto en el que se desenvuelven, naturalmente, crea conflictos. No se pueden eliminar -ni se debe intentarlo- pero se puede elegir la manera de manejarlos. "El conflicto, al fin de cuentas, es como la lluvia. Cuando ésta se presenta en la cantidad adecuada, es algo provechoso; en demasía, produce una inundación catastrófica. El desafío es construir un sistema de control de inundaciones.

Se pretende gestionar los conflictos en la comunidad para cumplir con la misión del MPF. Se hace necesaria una respuesta constructiva a los propios conflictos, practicando procesos de resolución apropiados a los lugares de trabajo, en los que la Dirección de Recursos Humanos hace su aporte y colabora en ello.

Pero, más importante es saber que, como existen y existirán conflictos, se está llamado a prevenirlos impidiendo el surgimiento de disputas innecesarias o evitando su amplificación.

¿Qué se puede hacer? Alejarse de la simple toma de decisiones de rigor jerárquico y avanzar, a partir de la prioridad de decisión del que cuenta con la autoridad y la responsabilidad a su cargo, hacia la construcción y participación en la solución de problemas. Se puede aprender a expresar los enfoques diferentes y a contemplar las perspectivas de resolución que nos brindan los otros, corrigiendo la per-

cepción que previamente conocimos, modelamos o reflejamos.

La práctica de la participación, la apertura y la retroalimentación, son valores importantes y útiles para alcanzar los objetivos del MPF.

### 5) Modelo de Gestión

El modelo de gestión constituye una metodología para llevar adelante esas funciones de una manera eficaz y el MPF debe reconocer tres niveles:

a) Nivel Superior del MPF

Involucra a la Procuración General, la Procuración Adjunta, el Consejo de Fiscales, las Secretarías, Coordinaciones, Direcciones y Equipos;

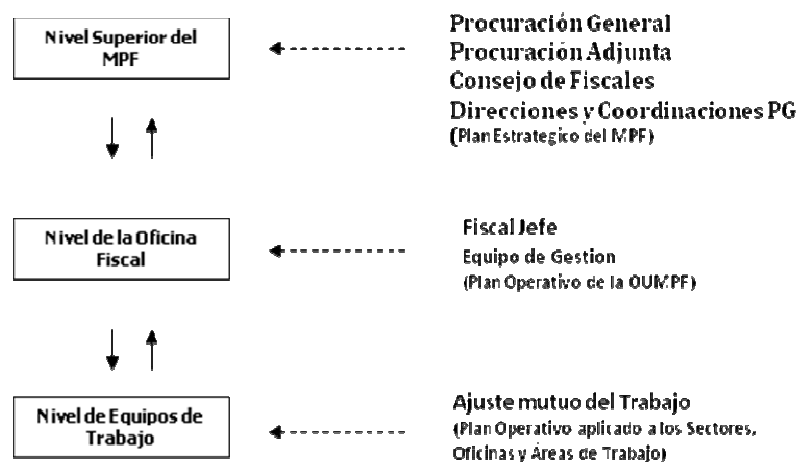
b) Nivel de la Oficina Fiscal

Es la gestión operativa de cada Oficina Única Fiscal;

c) Gestión de cada Sector, sus oficinas y equipos de trabajo.

En el marco del diseño institucional, que define tres sectores: A, B y C, se organizan los recursos humanos y materiales para llevar adelante el servicio a los ciudadanos.

#### 5.1. Diagrama de relaciones



#### 5.2. Nivel Superior del MPF

La Procuración General cuenta con una estructura de Secretarías, Coordinaciones, Direcciones y Equipos que integran un conjunto que da operatividad a la autonomía del MPF, en el Poder Judicial. Vinculan al máximo nivel estratégico, que está en cabeza



del Procurador General con la máxima responsabilidad de gobierno de la Institución, con el núcleo operativo del Ministerio Público Fiscal, las Oficinas Fiscales.

El Procurador General Adjunto y el Consejo de Fiscales, colaboran, asisten y asesoran al Procurador General.

### **5.3. Nivel de la Oficina Fiscal**

El Fiscal Jefe, junto a un Equipo de Gestión integrado por los Fiscales Coordinadores de Sectores A, B y C, como aquellos responsables de áreas, oficinas y equipos específicos, invitados en determinados momentos (por ejemplo, SAVD, Soluciones Alternativas u otras que se definan), tienen la responsabilidad de la gestión de la Oficina Única del MPF.

Entre ellos deben definirse el plan operativo, concreto, hacer su seguimiento y evaluar los resultados. Cada uno de los que integran el Equipo de Gestión, también se encuentran involucrados en sus áreas de trabajo con sus funciones y responsabilidades asignadas.

El Equipo de Gestión fija, claramente, las líneas clave para la gestión de ella, de cada sector y de cada área de trabajo, de modo que den prioridad a sus objetivos, definan sus acciones concretas y midan sus propios resultados, en el marco del plan estratégico.

Esto permitirá integrar el plano operativo con el estratégico e involucrar a todos y cada uno de los integrantes del MPF.

El trabajo con equipos de gestión, como el que se plantea, encuentra problemas relacionados con la estructura del equipo o con el manejo de los principales procesos de trabajo, en las siguientes situaciones:

a) Cuando no se quiere ni exige un incremento en la coordinación (que es lo que se busca) lo único que se producirá es un intercambio de información. No

existen esfuerzos coordinados ni sinergia. No será, como tal, un equipo de gestión.

Como la expectativa será sobre medidas que el mismo habrá de tomar, se producirá un vacío de mando, pérdida de la credibilidad y un sentimiento de frustración en toda la Oficina Única que se trate.

b) El trabajar en un equipo de gestión crea las condiciones para la cooperación pero, si la conducta diaria entre los que lo integran revela relaciones profundamente negativas entre los mismos, motivando la competencia entre la gente, será un equipo simplemente cosmético en el que existe superficialidad para la cooperación. Igualmente, si el máximo responsable asegura querer trabajar en equipo y no está dispuesto a complementar sus ideas con el resto.

c) Si el equipo está mal diseñado o no hay empeño en aplicar el diseño, no se profundiza en la definición y claridad de los objetivos perseguidos, cada uno no realiza el trabajo correcto, se crearán graves problemas de relación.

d) El consenso es un método apropiado para tomar decisiones. Un buen equipo eficiente supera éste método tomando decisiones diferentes en formas diferentes.

Algunas decisiones se toman de modo consultivo, otras mediante una negociación y en ciertos casos por consenso. No obstante, cuando todas las decisiones se vuelven consensuales, el equipo suele empantanarse y perder eficacia.

Se cuidará no confundir participación y colaboración con la falta de conducción.

La gestión, reclama acordar formas de interacción:

a) Reuniones periódicas (mensuales o bimensuales), con un tiempo definido (2 a 3 horas) acordadas en cada Oficina Única. Deben tratarse los temas importantes con orden y ejecutividad. Se cuenta y perfeccionará en Coirón y Luan con una carpeta de indicadores de gestión, que facilite el tratamiento de los temas.

b) Elaborar la Planilla Operativa del Plan Estratégico que lo transforma en el Plan Operativo de



la Oficina Única, donde se vuelcan los objetivos, iniciativas, actividades y resultados. Sirve claramente de hoja de ruta. Facilita pensar antes de hacer, luego chequear lo alcanzado. Reiniciar el ciclo y aprender a mejorar nuestras acciones concretas.

c) Cada período mensual o bimensual se tratarán problemas a partir de la agenda dada por el planeamiento y el conjunto de indicadores, más los avances en los puntos acordados. No es un ámbito para tratar cuestiones emergentes, propias de la gestión cotidiana.

d) El cumplimiento del modelo de gestión es parte de la responsabilidad funcional del Fiscal Jefe y de los Coordinadores responsables de sectores integrados en el Equipo de Gestión.

e) Evaluación periódica de los compromisos y sus resultados.

f) Inspecciones de las Oficinas de acuerdo a la Resolución 92/09 PG.

#### **5.4. Nivel de equipos de trabajo**

El plan operativo, aplicado a los Sectores, Oficinas y Áreas de Trabajo, se implementa a partir de un ciclo a seguir, que implica:

- La definición de metas y acciones concretas para el lugar de trabajo;
- Organizar los procesos de trabajo de acuerdo al diseño único de las oficinas;
- Puntualizar el rol de cada una de las personas participantes;
- Controlar objetivos y actividades;
- Prever las contingencias en los conflictos de relación que pueden ocurrir.

#### **Conclusiones**

El plan Estratégico definido para el Ministerio Público Fiscal expresa la visión del Procurador Gene-

ral, a partir del proceso participativo de todos sus integrantes iniciado al efecto en el Encuentro de Las Golondrinas, Chubut, el 20 y 21 de Noviembre de 2010.

Contar con esta "hoja de ruta" permite tanto conocer las prioridades para dar respuestas a la comunidad del Chubut como determinar el camino a recorrer en la participación de la solución de sus conflictos penales.

Desde el punto de vista interno define el marco que contiene y unifica la actuación del Ministerio Público, a partir de un conjunto de iniciativas que nos enfocan en el quehacer cotidiano.