



Casa de la Libertad (ciudad de Sucre) donde se proclamó la independencia del Alto Perú, hoy Bolivia, el 6 de agosto de 1825, luciendo la tricolor boliviana, la wiphala y la bandera del departamento de Chuquisaca

Índice

Ministerio Público	
Autoridades Institucionales	v
Referencia de Acrónimos y Abreviaturas	vii
Presentación	1
Resumen Ejecutivo	5
MARCO ESTRATÉGICO	13
1. Antecedentes y Metodología de Formulación del Plan Estratégico	14
1.1. Antecedentes	14
1.2. Metodología	14
2. Análisis de Contexto	17
2.1. El Acceso a la Justicia en Bolivia	17
2.2 La Acción Penal Pública	19
2.3. Etapa Constitucional del Ministerio Público	22
2.4. Identificación de Actores Clave	23
3. Evaluación Institucional del Ministerio Público	25
3.1. Mandatos y Atribuciones Institucionales	25
3.2. Estructura Organizacional del Ministerio Público	26
3.3. Avances Institucionales	28
3.4. Estado de Situación	32

4. Propuestas Estratégicas	37
4.1. Declaraciones Fundamentales	37
4.2. Visión Estratégica de la Transformación Institucional	41
4.3. Decisiones Estratégicas y Resultados Esperados	49
 MARCO OPERATIVO	 65
 5. Programas Estratégicos y Presupuesto	 66
5.1. Programas Estratégicos 2014-2018	66
5.2. Presupuesto de Inversión	85
 6. Implementación, Seguimiento y Evaluación del Plan Estratégico	 95
6.1. Seguimiento y Evaluación del PEI 2014-2018	95
 Anexos	 99
Anexo 1: Conceptualización y características de las dimensiones de gestión	100
Anexo 2: Análisis de problemas centrales del MP: Dimensión Estratégica	101
Anexo 3: Análisis de problemas centrales del MP: Dimensión Organizativa	102
Anexo 4: Clasificación de la ejecución de los programas (interna o externa)	103
Anexo 5: Estadísticas de línea de base empleadas para respaldar el estado de situación del Ministerio Público	108

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Dimensiones de Evaluación y Planificación Institucional	15
Gráfico 2: Planificación Basada en Cadena de Resultados	16
Gráfico 3: Causas ingresadas al Ministerio Público (2006 - 2013)	19
Gráfico 4: Mapa de Actores Institucionales Externos Clave para el PEI del Ministerio Público	23
Gráfico 5: Estructura Organizacional del Ministerio Público	27
Gráfico 6: Problema central del Ministerio Público en la dimensión sustantiva y causas principales	35
Gráfico 7: La ruta de la institucionalidad del Ministerio Público al 2025	42
Gráfico 8: Visión estratégica de desarrollo institucional del MP 2014-2018	43
Gráfico 9: Propuesta de nueva estructura organizacional para el Ministerio Público	62
Gráfico 10: Presupuesto del PEI por Gestión según fuente	91
Gráfico 11: Sistema de planificación y control	96

Índice de Tablas

Tabla 1: Causas ingresadas, atendidas y resueltas	18
Tabla 2: Frecuencia delictiva de los delitos más comunes – nacional (2009 - 2013)	22
Tabla 3: Incremento de personal en el Ministerio Público (2012-2013)	31
Tabla 4: Causas ingresadas al Ministerio Público y estado según etapa procesal - 2013	34
Tabla 5: Carga Procesal por Departamento y Fiscal de Materia (2009-2013)	36
Tabla 6: Indicadores y Metas de la Decisión Estratégica N° 1	49
Tabla 7: Indicadores y Metas de la Decisión Estratégica N° 2	50
Tabla 8: Indicadores y Metas de la Decisión Estratégica N° 3	51
Tabla 9: Indicadores y Metas de la Decisión Estratégica N° 4	52
Tabla 10: Indicadores y Metas de la Decisión Estratégica N° 5	53
Tabla 11: Indicadores y Metas de la Decisión Estratégica N° 6	53
Tabla 12: Indicadores y Metas de la Decisión Estratégica N° 7	54
Tabla 13: Indicadores y Metas de la Decisión Estratégica N° 8	55
Tabla 14: Indicadores y Metas de la Decisión Estratégica N° 9	55
Tabla 15: Indicadores y Metas de la Decisión Estratégica N° 10	56
Tabla 16: Resumen Programático y de Resultados	58
Tabla 17: Lista de Programas Estratégicos del PEI 2014-2018	66
Tabla 18: Presupuesto por Programas Estratégicos del PEI 2014-2018	86
Tabla 19: Composición de la Inversión del PEI 2014 – 2018	88
Tabla 20: Presupuesto del PEI 2014 – 2018 por gestión	90
Tabla 21: Presupuesto del PEI 2014 -2018 por gestión y fuente	92
Tabla 22: Presupuesto del PEI más gasto corriente	94

Ministerio Público

Autoridades Institucionales

DESPACHO FISCAL GENERAL

Ramiro José Guerrero Peñaranda
Fiscal General del Estado

Ricardo Alfonso Medina Stephens
Secretario General

Gustavo Reynaldo Mendoza Terceros
Asesor General

FISCALÍAS DEPARTAMENTALES

Roberto Antonio Ramírez Torres
Fiscal Departamental de Chuquisaca

José Ángel Ponce Rivas
Fiscal Departamental de La Paz

Freddy Torrico Zambrana
Fiscal Departamental de Cochabamba

Marina Flores Villena
Fiscal Departamental de Santa Cruz

José Luis Barrios Llanos
Fiscal Departamental de Potosí

Orlando Riveros Baptista
Fiscal Departamental de Oruro a.i.

Gilbert Muñoz Ortiz
Fiscal Departamental de Tarija

Willma Alicia Luz Blazz Ybañez

Fiscal Departamental de Beni

Alex Jorge Sánchez Iraizos
Fiscal Departamental de Pando

FISCALES SUPERIORES

José Manuel Gutiérrez Velásquez
Fiscal Superior

Milton Iván Montellano Roldan
Fiscal Superior

Jorge Lizandro Álvarez Arismendi
Fiscal Superior

Constantino Coca Sejas
Fiscal Superior

**DIRECCIÓN DE ASUNTOS ADMINISTRATIVOS
Y FINANCIEROS**
Luis Fernando Díaz Enríquez
Director Nacional Administrativo Financiero

Elvia Marlene Villena Romero
Jefe de Unidad de Planificación

Jaime Vicente Burgos Flores
Jefe de Unidad de Auditoría Interna

Mabel Tania Argani Ortega
Jefe de Unidad de Finanzas

Marilú López Vallejos
Jefe de Unidad de Presupuestos

María Teresa Gantier Camacho
Jefe Administrativo

Pablo Armando Corral Davezíes
Jefe de Unidad de Informática

Cinthia Serrudo Espinoza
Jefe de Unidad de Gestión de Recursos Humanos

Jaime Osina Valda
Jefe de Unidad de Escalafón de Recursos Humanos

Miriam Salazar Ramos
Jefe de Unidad de Comunicación

DIRECCIONES GENERALES DE LA FGE

Gomer Padilla Jaro
Director Área de Sustancias Controladas

Victor Hugo Cuellar Mina
Director de Gestión Fiscal, Supervisión y Evaluación

Paul Enrique Franco Zamora
Director de Asuntos Jurídicos

Wilford Barrientos Guarachi
Jefe de Unidad de Gestión Jurídica

Rosario Carmen Villarroel Quinteros
Jefe de Unidad de Análisis Jurídico

Fabiola Tito Paniagua
**Dirección de Protección a Víctimas,
Testigos y Miembros del Ministerio Público**

Teresa Zárate Rivas
Directora de Régimen Disciplinario (a.i.)

Fernando Edmundo Pacheco Carvajal
**Jefe de Unidad Especializada en Extradición,
Cooperación Penal y Relaciones Internacionales**

René Daniel Arroyo Bustillos
**Jefe de Unidad Coordinación y Cooperación
Jurisdicción Indígena Originaria Campesina**

ESCUELA DE FISCALES DEL ESTADO

Fátima Barrios Morales
Jefe de Unidad de Formación Inicial

INSTITUTO DE INVESTIGACIONES FORENSES
Andrés Flores Aguilar
Director del Instituto de Investigaciones Forenses

CONTRAPARTE TÉCNICA PLANIFICACIÓN
Elvia Marlene Villena Romero
Jefe de Unidad de Planificación

José Fernando Gamarra Cortéz
Planificador

Miguel Ángel Salas Aparicio
Planificador

Guillermo González Cuenca
Luz Bustillos Salazar
Consultores Planificación Estratégica OACNUDH

Edwin Vladimir Muñoz Michel
Consultor Línea Base PEI

Amelio Cruz Llave
Asistente

Referencia de Acrónimos y Abreviaturas

ADM	Administrativo
APP	Acción Penal Pública
Art.	Artículo
CPE	Constitución Política del Estado
DAF	Dirección Administrativa Financiera
DGFSE	Dirección Gestión Fiscal Supervisión y Evaluación
EFE	Escuela de Fiscales del Estado
FEFDC	Fiscalía Especializada en la Persecución de Delitos de Corrupción
FEPDSSCC	Fiscalía Especializada en la Persecución de Delitos de Sustancias Controladas, Aduana, Medio Ambiente y Ley 100.
RCE	Recepción y Custodia de Evidencia
IDIF	Instituto de Investigaciones Forenses
ISAP	Información, Seguimiento, Asistencia y Protección
MP	Ministerio Público
OE	Órgano Ejecutivo
PC	Política Criminal
PEI	Plan Estratégico Institucional
Proc.	Proceso
PVTMMP	Protección de Víctimas, Testigos y Miembros del Ministerio Público
RRHH	Recursos Humanos
RRPP	Relaciones Públicas
SAF	Secretaría de Análisis Fiscal
TDN	Tribunal Disciplinario Nacional
UCCJIOC	Unidad de Cooperación y Coordinación de Jurisdicción Indígena Originaria Campesina
UCOM	Unidad de Comunicación
UNEECPRI	Unidad Especializada en Extradición, Cooperación Penal y Relaciones Internacionales



RESOLUCIÓN FGE/RJGP/DAJ N° 121/2014

CONSIDERANDO: Que, el art. 225 parágrafo I de la Constitución Política del Estado, establece que el Ministerio Público defenderá la legalidad y los intereses generales de la sociedad, y ejercerá la acción penal pública, contando con autonomía funcional, administrativa y financiera.

La Ley Orgánica del Ministerio Público N° 260, de 11 de julio 2012, define la organización, atribuciones y funcionamiento del Ministerio Público, regidos bajo los principios de Legalidad, Oportunidad, Objetividad, Responsabilidad, Autonomía, Unidad y Jerarquía, Celeridad y Transparencia.

Por su parte el art. 226 parágrafo I de la norma constitucional referida, instituye que el Fiscal General del Estado es la autoridad jerárquica superior del Ministerio Público y ejerce la representación de la institución, norma concordante con lo previsto en el art. 30 núm. 2) de la LOMP que prevé entre las atribuciones del Fiscal General del Estado el “*Ejercer la dirección, orientación y supervisión general del Ministerio Público*”.

Que, el art. 3 de la Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales, de 20 de julio de 1990, dispone que: “*Los Sistemas de Administración y Control se aplicarán en todas las entidades del Sector Público, sin excepción...*”; asimismo, el art. 6 señala que el Sistema de Programación de Operaciones traduce los objetivos y planes estratégicos de cada entidad, en resultados concretos a alcanzar en el corto y mediano plazo, en tareas específicas a ejecutar, en procedimientos a emplear y en medios y recursos a utilizar, todo ello en función del tiempo y del espacio. Esta programación será de carácter integral, incluyendo tanto las operaciones de funcionamiento como las de ejecución, de pre inversión e inversión de acuerdo con las normas del Sistema Nacional de Inversión Pública.

Que las Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones, aprobadas mediante Resolución Suprema N° 225557 de 1 de diciembre 2005, son de aplicación obligatoria en todas las entidades y órganos públicos comprendidos en el alcance de los arts. 3 y 4 de la Ley N° 1178, cuyo art. 11 establece: “*La implantación y funcionamiento del Sistema de Programación de Operaciones en cada entidad y órgano público es responsabilidad de su máxima autoridad ejecutiva*”.

Que el art. 14 de las Normas Básicas citadas precedentemente, dispone que: “*El Plan Estratégico Institucional es un instrumento de planificación de mediano y largo plazo que debe ser elaborado en cada entidad y órgano público definiendo los*





objetivos estratégicos y los programas a realizar para su logro, sujetos a la disponibilidad de recursos, a las competencias institucionales asignadas en su norma de creación y a los objetivos, políticas, programas y proyectos establecidos en el Plan General de Desarrollo Económico y Social, y en los Planes Sectoriales de Desarrollo, en sus distintos niveles".

Por su parte el Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones del Ministerio Público, aprobado por Resolución FGE/DAF N° 044/2013 de 15 de noviembre 2013, en su Art. 8 dispone que: "El Programa Operativo Anual (POA) será elaborado en función al PEI, puesto que es el instrumento en el que se establecen los objetivos, políticas y estrategias de mediano y largo plazo de la entidad, en base al Plan de Desarrollo Nacional y la misión de la entidad".

CONSIDERANDO: Que, el Informe Técnico FGE/UP IT.045/2014 de 12 de mayo 2014, emitido por la Jefatura de Planificación, concluye y recomienda que el Plan Estratégico Institucional del Ministerio Público 2014 - 2018, ha sido elaborado dentro del marco de la normativa vigente y respondiendo a los lineamientos establecidos en la Ley Orgánica del Ministerio Público N° 260, Ley de Administración y Control Gubernamentales N° 1178, Resolución Suprema que aprueba las Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones N° 225557 y la Resolución N° FGE/DAF 044/2013 que aprueba el Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones del Ministerio Público, constituyéndose en el nexo entre la planificación estratégica y operativa, articulando la planificación de mediano y largo plazo con la de corto plazo; lo que contribuirá al proceso de planificación interno de las acciones priorizadas de los próximos cinco años con la asignación racional, eficaz, eficiente, licita y transparente de los recursos financieros y no financieros, por lo que solicita a la Máxima Autoridad Ejecutiva la aprobación del PEI mediante la normativa interna necesaria, que permita su publicación y su correcta aplicación al interior del Ministerio Público por parte de todas y todos los servidores.

POR TANTO: El suscripto Fiscal General del Estado, en uso de sus específicas atribuciones establecidas por disposiciones legales y normativa vigente, **RESUELVE:**

ARTÍCULO PRIMERO.- Aprobar el Plan Estratégico Institucional 2014 - 2018 del Ministerio Público, contenidos en los anexos que forman parte integrante e indivisible de la presente Resolución.

ARTÍCULO SEGUNDO.- Instruir a la Dirección de Asuntos Administrativos y a la Unidad de Planificación de la Fiscalía General del Estado, realizar las





gestiones necesarias para el cumplimiento de la presente Resolución ante las instancias correspondientes.

Es dada en la ciudad de Sucre, Capital Constitucional del Estado Plurinacional de Bolivia, a los treinta días del mes de mayo del año dos mil catorce.

Regístrese, comuníquese y cúmplase.



Ricardo José Gómez Rojas
FISCAL GENERAL DEL ESTADO
Estado Plurinacional de Bolivia



FISCALÍA
GENERAL DE LA NACIÓN

El Ministerio Público es una institución constitucional, que representa a la sociedad ante los órganos jurisdiccionales para velar por el respeto de los derechos y las garantías constitucionales.



Dr. Ramiro José Guerrero Peñaranda, Primer Fiscal General del Estado designado por la Asamblea Legislativa Plurinacional en octubre de 2012

Presentación

La justicia en Bolivia, al momento de aprobarse este Plan, atraviesa una de sus mayores crisis, cuyas causas atingen a problemas de índole estructural e histórica. Adicionalmente, es preciso reconocer que el sistema penal, del cual es titular el Ministerio Público, se convierte en su eslabón más sensible, pues por sus características, es aquella instancia donde se percibe con mayor impacto todos aquellos elementos que la sociedad señala como los problemas de la justicia en general.

A su vez, teniendo en puertas la aprobación de un nuevo Código Procesal Penal, como respuesta al fracaso de la reforma procesal penal de la ley N° 1970, preocupa el retorno de la tendencia al encarcelamiento y al fortalecimiento de las capacidades punitivas del Estado, puesto que desde hace una década atrás, se han venido incorporando modificaciones y reformas al sistema penal, fundadas todas ellas en la cárcel como la mejor forma de solucionar la inseguridad ciudadana y la proliferación del delito.

En contraposición, consideramos que el horizonte de reflexión ética de nuestro tiempo está enmarcado por los derechos humanos y que los procedimientos penales deben ser una proyección del sistema axiomático constitucional, es decir, de sus principios ético-morales, derechos y garantías individuales y colectivas y de los principios que hacen a las funciones jurisdiccionales y del Ministerio Público.

Es en este complejo contexto que encaramos la formulación de nuestro Plan Estratégico Institucional, precisamente con el propósito de presentar una propuesta seria, sólida y factible para reposicionar a la entidad como titular de la acción penal pública y defensor de la legalidad y los intereses generales de la sociedad, en pos de recuperar la confianza de la población en la labor fiscal, a través de resultados concretos, que incidan en un cambio efectivo en la manera en la que tradicionalmente se prestaron los servicios, brindando una atención digna, humana, con altos estándares de calidad y sobre todo, lejos de las viejas estructuras de corrupción, ineficiencia, indolencia y retardación que todavía perviven en un cierto grado.

Los desafíos que enfrentamos son inmensos, pero se han dado los primeros pasos. La formulación de este plan, producto de un arduo proceso de construcción y análisis colectivo, es uno de los pasos centrales, pues nos permite tener claridad en las metas a alcanzar, que convierten estas decisiones de cambio en lineamientos, programas,

productos y proyectos que configurarán el camino que optamos por recorrer, vale decir, el camino de la excelencia, compromiso y probidad.

El éxito de este nuevo transitar, requiere que todos los miembros de esta Institución se comprometan e incorporen con el mayor profesionalismo y convicción a la ejecución de sus tareas diarias, la visión que nos hemos definido y los valores institucionales que guían nuestro actuar, pero también requiere de un decidido apoyo del Estado, de una óptima coordinación con los actores relevantes del sistema de justicia, con la Policía Nacional como contraparte sustancial de la investigación, con los países amigos y con la cooperación internacional que continúa aportando en la construcción de un Estado que promueve la cultura de paz y el derecho a la paz, en el marco de mecanismos restaurativos de derechos individuales y colectivos, a fin de garantizar el respeto de los derechos de todas y todos los bolivianos y bolivianas sin discriminación; y la consecución de una justicia más equitativa.

Finalmente, deseo expresar mi agradecimiento por el compromiso asumido por el equipo estratega, Directores, Jefes de Unidad, cuerpo fiscal, técnicos y todo el personal del Ministerio Público que participó en la elaboración de esta herramienta, que se convierte en la carta de navegación hasta el 2018, año en el que esperamos ver concretados los resultados de impacto que nos atingen como el referente de la transformación de la justicia en Bolivia.

Sucre, julio de 2014

Ramiro José Guerrero Peñaranda
Fiscal General del
Estado Plurinacional de Bolivia



Personal del Ministerio Público brinda información sobre diferentes temas del quehacer institucional a la población boliviana (mayo de 2014)



Resumen Ejecutivo



La Escuela de Fiscales del Estado, organismo técnico académico que planifica, dirige y desarrolla los procesos de formación y capacitación de fiscales y miembros del Ministerio Público

La visión de desarrollo de largo plazo que orientó la formulación del Plan Estratégico del Ministerio Público, tiene como fin último el de alcanzar su plena Institucionalidad hasta el año 2025, con el objeto de incrementar su capacidad resolutiva en la atención de casos y así contribuir a un mejor y mayor ejercicio de los derechos de acceso a la Justicia Penal por parte de la población.

El concepto de Institucionalidad tiene múltiples dimensiones, pero debe entenderse como un estado de situación en el cual la entidad no sólo ha logrado superar

sus actuales limitaciones, sino que se ha posicionado en el ámbito institucional y social como una organización modelo del sistema de justicia penal, al servicio de la sociedad para defender la legalidad y sus intereses generales.

La institucionalidad pretendida implica que el Ministerio Público, conformado por la Fiscalía General del Estado, las Fiscalías Departamentales, el Instituto de Investigaciones Forenses y la Escuela de Fiscales del Estado, han consolidado el proceso de recuperación de la confianza de la población, logrando a partir de resultados visibles

de mejora en su capacidad de respuesta, un respaldo mayoritario de la población y de las instituciones gubernamentales, sociales, internacionales y de la sociedad civil en general.

El camino a seguir en la ruta hacia la institucionalidad, ha sido debidamente planificado considerando tres ejes de intervención, de los cuales derivan diez decisiones estratégicas de cambio, con sus correspondientes Programas Estratégicos, que las operativizan ya en términos concretos.

El primer eje de intervención es el referido al ámbito de la Articulación y Posicionamiento Institucional. Está claro que los problemas estructurales observados en el ámbito de la justicia penal no serán resueltos únicamente por el Ministerio Público, mucho menos con sus propios recursos o posibilidades de actuación. En este ámbito, un aspecto central que concierne al Plan Estratégico es la construcción colectiva - y posterior aplicación- de una Política Criminal que cambie radicalmente la manera en que se aborda el fenómeno criminal por todos los actores involucrados en la prevención, intervención y solución de este tipo de conflictos sociales. Sólo a través del establecimiento de una sólida red de alianzas estratégicas con los Órganos de Poder y organizaciones de la Sociedad Civil, nacional e internacional, se logrará avanzar en la construcción de nuevos paradigmas que contribuyan a un efectivo ejercicio de los derechos de acceso a la justicia y la construcción de una cultura de paz.

En este Eje se plantea también un trabajo sistemático con otros actores clave para consolidar la autonomía e independencia del Ministerio Público (MP). Este propósito se alcanzará en la medida en que se genere una

voluntad política y económica de otros actores institucionales, públicos y privados, que inevitablemente influyen en el accionar institucional. Este es el caso, por ejemplo, de los medios de comunicación social, que intervienen de manera determinante en el pensamiento colectivo generando opiniones, a veces distorsionadas, sobre la realidad de algunos hechos penales. Lo propio ocurre con las asignaciones presupuestarias del Ministerio Público, que si bien tuvieron incrementos significativos en las dos últimas gestiones, no son suficientes para encarar el proceso radical de transformación institucional que se requiere en el mediano y largo plazo. Así, la autonomía financiera es un reto que se debe aún conquistar, obteniendo de manera fundamentada los recursos que efectivamente necesita la entidad para alcanzar su fines; el primer reto en esta línea, será el de gestionar y obtener los recursos de inversión que necesita este Plan Estratégico 2014-2018 para su cabal ejecución.

El segundo Eje del Plan Estratégico comprende líneas estratégicas de intervención para un efectivo ejercicio de las atribuciones y funciones específicas del Ministerio Público, de aquellas responsabilidades sociales que dan origen a su existencia y que se expresan en su Misión. En este ámbito se plantean una serie de intervenciones estratégicas para la defensa de la legalidad y los intereses generales de la sociedad a través de la Acción Penal Pública y la protección de las víctimas, testigos, colaboradores y otros actores involucrados en hechos penales.

La definición formal de una Política de Acción Penal Pública –tradicionalmente conocida como Política de Persecución Criminal – es el fundamento de este Eje, pues a partir de su formulación y asimilación institucio-

nal, se generarán y consolidarán los demás cambios programados, algunos de ellos ya en curso. A la cabeza del Fiscal General del Estado, elegido y designado por primera vez en la historia del país a través de un proceso democrático y por competencias por la Asamblea Legislativa Plurinacional de Bolivia, en julio de 2013 el Ministerio Público elaboró un documento denominado Declaración Programática de Sucre.

Esta declaración, emergente del primer encuentro nacional de Fiscales del cual se tenga conocimiento, sentó las bases de la nueva Política de Acción Penal del Ministerio Público, reflejando la visión de cambio y estableciendo un conjunto de lineamientos estratégicos para guiar de manera planificada, con un sentido de urgencia, la transformación institucional de la entidad.

El Plan Estratégico 2014-2018 del Ministerio Público, identifica también en este segundo Eje, la necesidad de introducir nuevos Modelos de Gestión Fiscal, para lograr así una mayor efectividad en la acción penal y ampliar su capacidad de atención y cobertura a la sociedad.

Los Modelos de Gestión Fiscal deben entenderse, en términos simplificados, como estrategias inteligentes¹ de intervención en el abordaje de hechos penales, asignando recursos humanos, físicos y tecnológicos de acuerdo a la naturaleza y circunstancias de los casos penales. El modelo de “un Fiscal un caso” empleado tradicionalmente en el Ministerio Público, salvo contadas excepciones, es marcadamente ineficiente e incentiva prácticas corruptas, que es menester erradicar de la dinámica institucional. Por ello, uno de los modelos que

se implantarán gradualmente, es el de Fiscalías Corporativas, en el cual determinados equipos de Fiscales, conforme a la tipología y naturaleza de los casos que cuenten con imputación, definan una estrategia de abordaje y se organicen para lograr un resultado favorable a los intereses de la sociedad en el menor tiempo posible.

Otros modelos de Gestión Fiscal a implantar están orientados a resolver la sobrecarga procesal que enfrentan todos los Fiscales del país y que explican en parte la retardación en la justicia penal; para ello se implantarán mecanismos de conciliación y procesos alternativos al conflicto penal, se generarán unidades organizacionales especializadas y se capacitarán a Fiscales en el empleo de estos recursos, entre otras actividades. En las matrices de planificación del Plan Estratégico (Marco Operativo), se presentan los productos que hacen a la conformación de estos modelos, con una visión integral.

Por otra parte, la escasa capacidad resolutiva del Ministerio Público, también será superada en la medida en que se exploten de manera intensiva los recursos tecnológicos y se mejore la capacidad de investigación científica de los Peritos y Fiscales de la entidad. El Plan Estratégico ha previsto inversiones significativas en estos rubros, acompañado de procesos de formación del personal para que se incrementen la precisión, productividad y la calidad de todos los servicios que presta la institución.

El tercer Eje de intervención hace referencia a la Organización y Gestión Institucional. La Organización se concibe en un sentido amplio, como la conjunción de una serie de componentes y elementos, que actúan de manera interrelacionada para contribuir así de manera efectiva a la función sustantiva del Ministerio Público.

¹ Concepto relacionado a la Inteligencia Fiscal, es decir, el empleo planificado, sistemático y eficiente para la recolección, análisis y procesamiento de la información, tecnologías y otros instrumentos, como base de la definición de la mejor estrategia posible de intervención en la acción penal pública.

Entre estos componentes, el más importante es el factor humano o de servidores públicos que hacen a la esencia de la organización.

El Plan Estratégico se plantea como un reto central, el lograr la institucionalización de todo el personal del Ministerio Público a través de una Carrera Fiscal, Pericial y Administrativa, basado en el cumplimiento de competencias profesionales, pero sobre todo éticas y de compromiso con el cambio social.

En este Eje se contempla también el mejoramiento de sistemas, procesos, procedimientos y habilidades gerenciales, administrativas y técnicas de todo el personal para que puedan desarrollar sus responsabilidades y capacidades al máximo. De igual forma, el Plan Estratégico requiere que el Ministerio Público establezca una nueva estructura organizacional flexible, desburocratizada y equilibrada en cuanto a funciones y responsabilidades entre todas las instancias a nivel nacional. Este nuevo diseño deberá ser acompañado con la corres-



pondiente dotación de infraestructura, recursos físicos, materiales y equipamiento, incrementando el patrimonio institucional para un mejor servicio a los usuarios internos y externos.

Los tres Ejes sobre los que se fundamenta el Plan Estratégico Institucional 2014-2018, se traducen en diez Objetivos o Decisiones Estratégicas. Cada una de estas decisiones son expresiones firmes del cambio institucional que se pretende lograr, las cuales serán evaluadas en su cumplimiento a través de metas concretas.

Las Decisiones Estratégicas, organizadas en torno a los ejes mencionados, son:

Decisión Nº 1:	Liderar el proceso de formulación de la Política Criminal de Estado y definir una Política para el ejercicio de la Acción Penal Pública orientada a la protección de la sociedad y los derechos humanos.
Decisión Nº 2:	Establecer y consolidar una sólida red de articulación y alianzas estratégicas con actores clave desarrollando acciones conjuntas para garantizar el efectivo ejercicio del derecho de acceso a la justicia y la defensa de los intereses generales de la sociedad.
Decisión Nº 3:	Afianzar la autonomía e independencia institucional del Ministerio Público, como base de un accionar objetivo en el ejercicio de sus atribuciones y funciones.
Decisión Nº 4:	Fortalecer la imagen institucional del Ministerio Público y promover el establecimiento de soluciones alternativas al conflicto al proceso penal, contribuyendo a una cultura de Paz Social.
Decisión Nº 5:	Incrementar la cobertura y capacidad resolutiva del Ministerio Público en casos penales, respondiendo de manera más estratégica, oportuna, efectiva y solidaria a la demanda social.
Decisión Nº 6:	Mejorar la protección y asistencia a víctimas, testigos, colaboradores y miembros del Ministerio Público.
Decisión Nº 7:	Fortalecer las capacidades institucionales en la investigación de delitos y el esclarecimiento científico de hechos penales.
Decisión Nº 8:	Aprovechar las tecnologías de información y comunicación disponibles, haciendo más productiva la labor de todos los servidores públicos de la entidad.
Decisión Nº 9:	Contar con personal idóneo, ético y comprometido con la defensa de la Justicia y derechos de la población.
Decisión Nº 10:	Modernizar los sistemas de gestión, procesos internos, estructura organizacional y fortalecer el patrimonio institucional acorde a las necesidades del Ministerio Público.

La inversión estimada para que estas diez decisiones puedan ser logradas en una primera gran fase, hasta diciembre de 2018 alcanzan aproximadamente a \$US 34 millones, de los cuales el Ministerio Público preve una contraparte de alrededor de \$US 8 millones. Este es un monto significativo en términos relativos si se compara con el presupuesto asignado anualmente al Ministerio Público, sin embargo el impacto social que se pretende lograr sin duda superará con creces la inversión realizada.



El Fiscal General del Estado, Dr. Ramiro José Guerrero Peñaranda,
emitiendo palabras de circunstancias en Acto Institucional (marzo 2013)



Sesión Extraordinaria del Consejo Nacional del Ministerio Público con la presencia de los nueve Fiscales Departamentales para evaluar la gestión y establecer nuevos lineamientos para mejorar la persecución penal (abril de 2014)

Marco Estratégico



1. Antecedentes y Metodología de Formulación del Plan Estratégico

1.1. Antecedentes

La construcción del Plan Estratégico Institucional 2014-2018 del Ministerio Público (MP) se inició el 2013, con un proceso de profunda reflexión sobre la situación y retos que enfrentaba la entidad para cumplir a cabalidad con sus mandatos, considerando la dinámica del entorno social, económico, institucional y político, así como los principios inherentes a la construcción de un nuevo país, plasmados en la Constitución Política del Estado de 2009.

Este proceso de autoevaluación y análisis, basados en la aplicación de una serie de metodologías e instrumentos inherentes a la planificación estratégica, permitieron comprender en una primera instancia las relaciones causales de los principales problemas de carácter estructural que enfrenta el Ministerio Público para responder con la debida celeridad, probidad y justicia en la acción penal pública. Si bien existieron importantes avances para fortalecer las capacidades de gestión del Ministerio Público durante el pasado año (2013), éstos son insuficientes ante la magnitud de la problemática observada en el ámbito penal, mucho más si se considera que existen otros actores institucionales involucrados, públicos y privados, de los cuales también depende una respuesta efectiva al fenómeno de la criminalidad en Bolivia.

El siguiente paso adoptado en el proceso de Planificación Estratégica del MP fue el de plantearse propósitos de cambio institucional con una visión de largo y mediano plazo. Nuevamente, a través de un proceso

participativo de consultas con actores clave a nivel interno y externo, se validaron los lineamientos estratégicos del PEI, hasta principios de 2014.

1.2. Metodología

Es importante recordar que un Plan Estratégico, aplicado al ámbito público, es básicamente un instrumento de gestión, cuyo propósito es el de establecer claramente propósitos de cambio institucional y cursos generales de acción para su logro. En este sentido, su mirada es inevitablemente interna, en cuanto a las acciones que puede y debe emprender con sus capacidades y recursos para alcanzar resultados de gestión, sobre los cuales se medirá finalmente la efectividad de su contribución social, expresadas en su Misión Institucional.

La metodología de formulación de este plan se basa en un modelo que identifica tres dimensiones de análisis e intervención institucional, desde el punto de vista de la gestión institucional (*Gráfico 1*). Estas dimensiones² se interrelacionan entre sí y contribuyen de manera sinérgica al cumplimiento de los mandatos sociales y legales del Ministerio Público.

Estas tres dimensiones originan a su vez, tres ejes de intervención del Plan Estratégico, en torno a las cuales se proyectan resultados esperados de cambio institucional.

² El alcance de cada Dimensión se explica en el Anexo 1

Gráfico 1: Dimensiones de Evaluación y Planificación Institucional



Fuente: Elaboración propia, FGE – 2014.

Un aspecto particular del PEI es que concentra sus propuestas de transformación institucional en torno a **diez decisiones de cambio**. Estas decisiones, a manera de objetivos estratégicos, expresan de manera clara y firme las prioridades que se proponen los servidores del Ministerio Público para orientar sus esfuerzos durante los próximos cinco años, con indicadores y metas concretas.

Otra metodología que se adoptó para la elaboración del Plan Estratégico, es la planificación basada en resultados o cadena de resultados (Gráfico 2). La relación Pro-

ducto → Resultado → Impacto, se empleó de manera sistemática para clarificar los propósitos de las intervenciones institucionales, concentrándose más en los fines que en los medios, como parámetros de evaluación de una gestión exitosa.

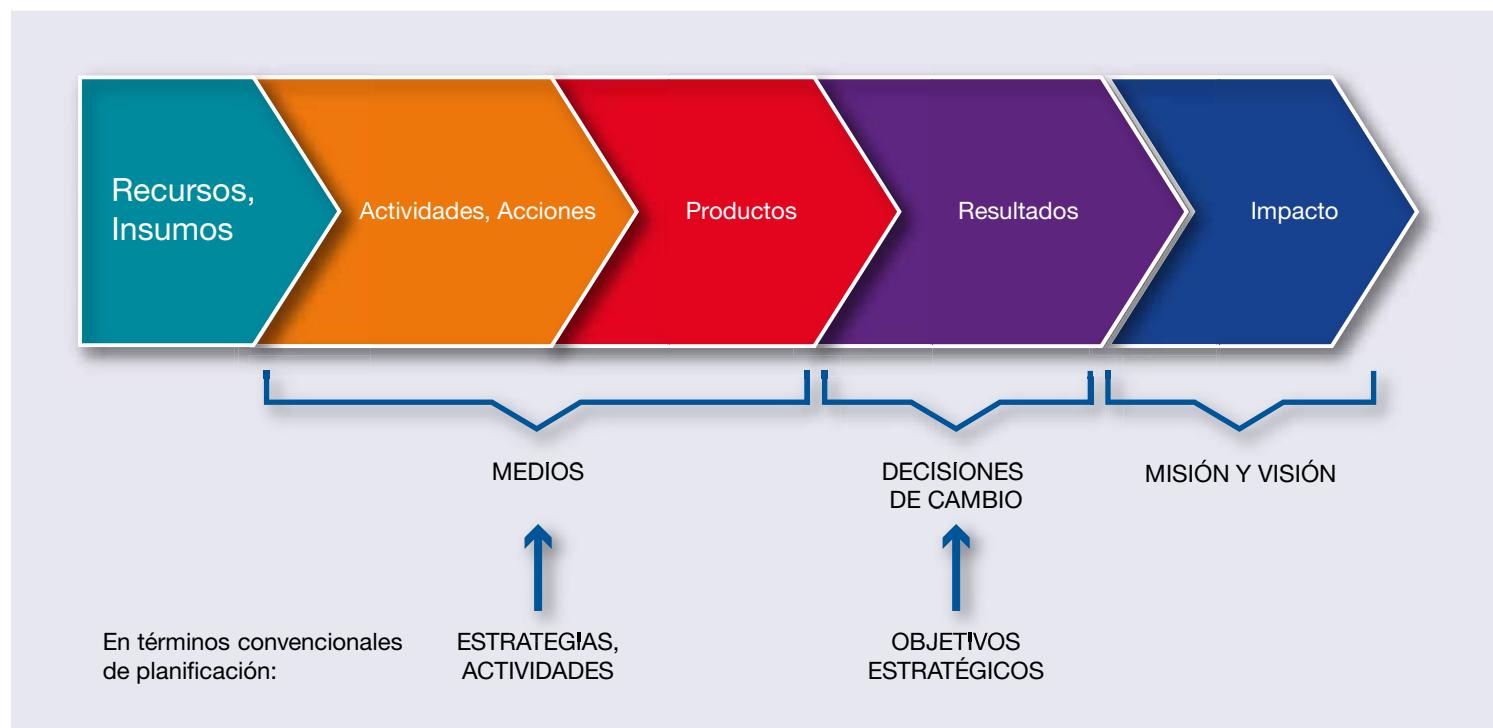
Todas las propuestas del PEI se resumen en Programas Estratégicos, los cuales contienen los elementos esenciales que hacen a un plan, como ser objetivos, productos, indicadores, plazos de ejecución, responsables y presupuesto. Los Programas Estratégicos son las piezas o componentes que, interrelacionados entre sí,

operativizan las diez decisiones de cambio, presentándose en la segunda parte de este documento.

Finalmente, el Plan Estratégico se traduce en un presupuesto de inversión, cuyo financiamiento es un reto que

debe asumir el Ministerio Público y el Estado Plurinacional en general, para avanzar en un efectivo ejercicio de los derechos de acceso a la justicia de la población boliviana.

Gráfico 2: Planificación Basada en Cadena de Resultados



Fuente: Elaboración propia, FGE – 2014.

2. Análisis de Contexto

El Ministerio Público se constituye uno de los actores principales en la cadena de acceso a la Justicia por parte de la población boliviana, en lo referido a delitos de carácter penal expresamente tipificados en la legislación nacional. Tanto es así que, en el imaginario popular, el Ministerio Público es identificado como una institución más del Órgano Judicial, compartiendo culpas y aciertos como parte de un Sistema Judicial en el que aproximadamente sólo el 25% de la población confía³. Por ello, es importante contextualizar el estado de este sistema judicial, para que los planteamientos del PEI sean coherentes y contengan una visión sistémica.

2.1. El Acceso a la Justicia en Bolivia

Tradicionalmente el otrora Poder Judicial boliviano, hoy Órgano Judicial, era un instrumento más de dominación de las clases imperantes, sirviendo a los intereses de las élites con marcada eficiencia. Para ello, la estrategia aplicada por los gobernantes anteriores fue simple y contundente: mantener al sistema judicial y a todos sus operadores en condiciones de dominación e inanición institucional, para que sean moral y materialmente incapaces de responder a la sociedad, aunque sí a sus patrocinadores.

En este contexto, el proceso de desmontaje de dicho sistema aún es un tema pendiente. El ejercicio del derecho de acceso a la Justicia en general y a la Justicia Penal en particular, es aún una temática sobre la que la sociedad en su conjunto espera cambios radicales.

³ Fuente: Evolución de la Democracia en Bolivia 1995-2010. Latino-Barómetro.

Si bien desde que se estableciera un nuevo modelo de Estado el 2009, expresado en su CPE, han existido importantes avances, está claro que no son suficientes.

El Referéndum de enero de 2009 que aprobó la nueva CPE del nuevo Estado Plurinacional de Bolivia, con un 61% de votos de la población, expresó de manera contundente la necesidad de realizar cambios estructurales y profundos en el país, bajo principios, políticas y lineamientos claramente establecidos en dicha norma.

En el campo de la Justicia y la Defensa del Estado y la Sociedad, se activaron mecanismos constitucionales para que el Órgano Judicial recuperara su independencia y reconstruyera el sistema judicial desde sus cimientos. Lo propio ocurrió con otras instituciones públicas, entre las cuales se encuentra el Ministerio Público, como la entidad llamada a defender la legalidad y los intereses generales de la sociedad.

Pese a los avances experimentados en el sistema judicial del Estado Plurinacional durante los últimos años, la mayor parte de la población litigante y las víctimas en general, asumen las consecuencias de un sistema corrupto, perverso e injusto, en el cual, lamentablemente, están involucrados abogados, policías, fiscales y jueces interesados en obtener el máximo provecho de una situación o víctima con capacidad de pago.

Las estadísticas son elocuentes y hablan por sí mismas sobre la vulneración de los derechos de la ciudadanía por no acceder a una justicia en las condiciones establecidas por las leyes. No es exagerado afirmar que única-

mente un 50% de la población litigante obtiene justicia, luego de un prolongado tiempo de espera. Los casos judiciales se mantienen pendientes de solución de una gestión a otra y la tendencia es creciente; así al 2012 el 56% de las causas judiciales estaban pendientes para la próxima gestión (*Tabla 1*).

A este panorama se suma la inefficiencia del sistema para atender a la población privada de libertad, en los cuales, por ejemplo, la modalidad de detención preventiva se ha convertido en la regla más que en la excepción,

vulnerando los derechos sin que exista hasta el momento soluciones coherentes e integrales.

Las explicaciones a la demora en introducir cambios radicales al sistema judicial, encuentran sus raíces, entre otras causas, en las rígidas estructuras institucionales, en los intereses particulares de grupos de poder y en paradigmas que aún no han evolucionado a la par de la concepción de un Estado Plurinacional cimentado en la vigencia de una Justicia Plural, en el marco de la interculturalidad.

Tabla 1: Causas ingresadas, atendidas y resueltas

Gestión	Pendientes de la Gestión Anterior	Causas Ingresadas en la Gestión	Total Causas Atendidas	Causas Resueltas	Pendientes para la Próxima Gestión	Porcentaje de Causas Resueltas	Porcentaje de Causas Pendientes para la Próxima Gestión
2006	100.183	213.900	314.083	145.106	168.977	46,20%	53,80%
2007	117.453	234.344	351.797	168.884	182.913	48,01%	51,99%
2008	146.247	253.262	399.509	193.798	205.711	48,51%	51,49%
2009	175.621	264.102	439.723	203.120	236.603	46,19%	53,81%
2010	210.934	270.858	481.792	216.336	265.456	44,90%	55,10%
2011	218.222	284.764	502.986	220.538	282.448	43,85%	56,15%
2012	271.080	303.410	574.490	251.945	322.545	43,86%	56,14%

Fuente: Anuario Estadístico Judicial 2012, Órgano Judicial, Consejo de la Magistratura 2014.

2.2 La Acción Penal Pública

2.2.1 Evolución de causas ingresadas al Ministerio Público

La Acción Penal Pública, función principal del Ministerio Público para la defensa de la legalidad y los intereses generales de la sociedad en temas y situaciones de carácter penal, ha experimentado cambios significativos en los últimos siete años.

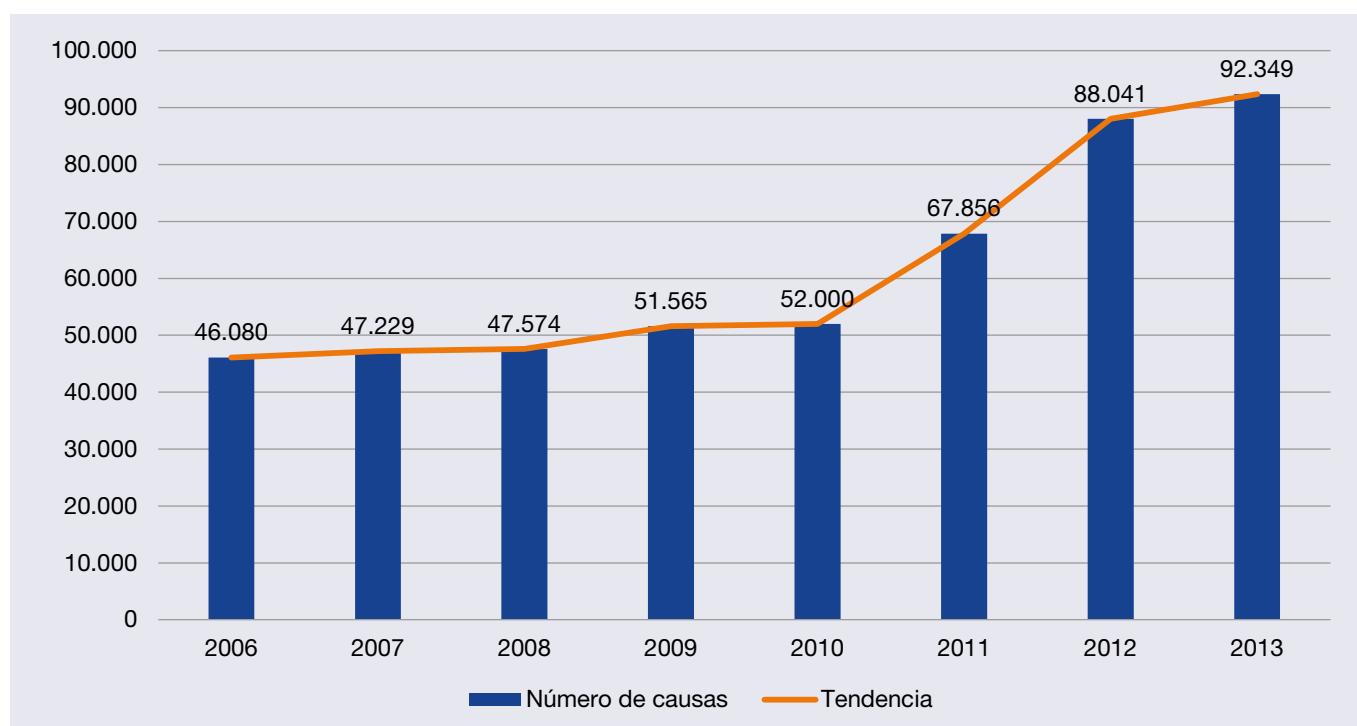
Tal como puede observarse en el Gráfico 3 los casos atendidos por el Ministerio Público al tercer trimestre de 2013 prácticamente se han duplicado respecto al

2006. Este hecho, complejo como el fenómeno de la criminalidad misma, tiene varias explicaciones.

Una de ellas tiene que ver con una mayor demanda para el ejercicio de los derechos en justicia penal por parte de la población, derivado del empoderamiento social, respaldada con la introducción de diversas reformas legales penales (Leyes 004, 263, 348, etc.).

Desde la óptica político criminal, esta profusión normativa, generada a partir de la nueva Constitución Política del Estado, ha respondido en materia penal y procesal penal a demandas y situaciones de coyuntura, enfati-

Gráfico 3: Causas ingresadas al Ministerio Público (2006 - 2013)



Fuente: Elaboración propia, con información de la DGFSE, FGE 2013.



El Ministerio Público tiene por finalidad defender la legalidad y los intereses generales de la sociedad y ejercer la acción penal pública (Art. 3 de la Ley N° 260)

zando acciones punitivas del Estado, tanto en lo sustantivo como en lo procesal. Dicho proceso de implementación normativa tiene consecuencias en la eficiencia de los servicios que la tienen que efectivizar; en el caso del Ministerio Público, las normas penales de los últimos años representaron un incremento sustancial de la carga procesal. Conductas que antes no se perseguían penalmente hoy engrosan la ya recargada labor de las y los Fiscales.

Al factor antes mencionado, se suma la dinámica propia del crecimiento poblacional. El país ha experimentado en los últimos diez años un proceso de con-

centración urbana, particularmente en las ciudades de El Alto, Santa Cruz y Cochabamba. Coincidentemente a este crecimiento, las tasas de criminalidad también han aumentado sustancialmente, reflejando la naturaleza conflictiva, violenta, desigual, sexista y clasista de importantes segmentos de la sociedad boliviana.

Ambos factores, sumados a otros que no se citan en esta ocasión, han generado una mayor demanda de justicia penal que no ha podido ser cubierta por el sistema judicial, generando los rezagos, acumulaciones de casos y distorsiones, como ser el uso excesivo de la detención preventiva, sin que se ofrezca una respuesta

efectiva a la demanda social por justicia y seguridad ciudadana.

En lo que respecta al comportamiento y tendencias de hechos criminales, que influyen también en la manera en que el Ministerio Público abordará dichos casos con sus recursos disponibles, en la *Tabla 2* se presenta un resumen de los delitos más comunes y su recurrencia del 2009 al tercer trimestre de 2013.

2.2.2 Delitos más comunes atendidos por el Ministerio Público

Los datos de los cinco últimos años muestran que los delitos contra la propiedad por desapoderamiento son los delitos que con mayor frecuencia se investigan. Es decir, agrupando la incidencia de hurtos, robos y robos agravados, podemos encontrar que el desapoderamiento de bienes muebles, con violencia o sin ella, es el problema delictivo y de seguridad que más aqueja a las y los ciudadanos del país, con un 31% de incidencia.

Estos delitos a su vez se vinculan cada vez más a la actividad de grupos delictivos juveniles (pandillas), a la economía informal, al abuso de bebidas alcohólicas y sustancias controladas, viviéndose un fenómeno de incremento del uso de drogas en todos los estamentos y clases sociales. Por ello, no es casualidad que el segundo grupo de delitos con una incidencia histórica del 20%, sean los denominados delitos contra las personas, es decir los delitos de lesiones leves y graves, y los homicidios y lesiones graves en accidente de tránsito.

Dichos datos llaman la atención sobre la exacerbación de la violencia interpersonal, motivada en un fenómeno de violencia machista, uso de bebidas alcohólicas, y vio-

lencia doméstica o intrafamiliar, cuyas víctimas más vulnerables, directa e indirectamente, son mujeres, niños, niñas, adolescentes, indígenas, personas de la tercera edad o personas con capacidades diferentes, que frecuentemente deben someterse a un proceso penal que más que protegerlos, los revictimiza.

Por detrás de este tipo de hechos penales, quedan las estafas (7%), como un rebalse de la ineficiencia del sistema judicial civil en resolver las controversias contractuales u obligaciones pecuniarias entre los ciudadanos a través de soluciones conciliatorias u otros mecanismos permitidos por ley (salidas alternativas, reparaciones de daños).

La siguiente temática en frecuencia delictiva son las violaciones (3%), como delito contra la libertad sexual donde el grueso de las víctimas son mujeres, niñas y adolescentes. Este es sólo un síntoma de la crítica realidad sobre la violencia sexual en entornos cercanos, supuestamente seguros para poblaciones vulnerables.

La falsedad material también (2%) llama la atención, sobre todo por tratarse generalmente de un delito medio para otros delitos, generalmente fraudes o similares, reflejando además la inseguridad jurídica que se vive con respecto a la emisión de documentos públicos y de los propios registros públicos.

En las estadísticas presentadas se observa que los delitos de allanamiento han disminuido en su frecuencia en los últimos años, teniendo un dato histórico del 1%, ya que se asocia a los hurtos y robos con ingreso a domicilios, constituyéndose en general como un delito medio, o como parte de disputas interpersonales que pueden derivar en delitos de mayor gravedad.

Tabla 2: Frecuencia delictiva de los delitos más comunes – nacional (2009 - 2013)

DELITO	2009	2010	2011	2012	2013
Delitos contra las personas	7.713	8.815	10.763	11.899	13.431
Delitos contra la propiedad	14.240	15.214	19.156	17.521	15.518
Estafa	3.475	3.678	4.524	4.629	3.144
Amenazas	3.161	3.661	4.754	4.906	4.415
Falseedad material	1.275	1.278	1.525	1.255	1.118
Violación	1.424	1.785	1.957	1.976	1.998
Allanamiento de domicilio	958	1.228	1.506	-	-

Fuente: Dirección de Gestión Fiscal, Supervisión y Evaluación, FGE 2013.

Como se ve en términos cuantitativos, la mayor parte de los delitos que el Ministerio Público debe investigar y procesar, no son los vinculados a la corrupción o directamente al narcotráfico, sino a problemas de inseguridad personal en el ámbito privado y público.

2.3. Etapa Constitucional del Ministerio Público

El proceso de desmontaje de la estructura corrupta, perversa e ineficiente en el Ministerio Público y de la recuperación de su institucionalidad, comenzó a partir de la aprobación de su nueva Ley Orgánica en julio de 2012 y con la elección del primer Fiscal General por mecanismos constitucionales transparentes, en octubre del mismo año.

Los cambios fundacionales que viene experimentando el país, particularmente en el ámbito de la justicia, se tradujeron en los últimos cinco años en una serie de leyes y políticas públicas que sentaron las bases para una transformación radical del sistema judicial y en las entidades encargadas de la defensa del Estado y de la Sociedad. El Ministerio Público, al ser un actor clave en dicho proceso ingresó en una Era Constitucional, pues por primera vez en la historia del país, el Fiscal General del Estado fue elegido a fines del 2012 mediante concurso de méritos y designación por 2/3 de votos de la Asamblea Legislativa Plurinacional.

Por otra parte, la Ley Orgánica del Ministerio Público, de julio de 2012, otorgó a la entidad autonomía funcional,

administrativa y financiera, así como mayores atribuciones al Fiscal General para ejercer un mayor control sobre las Fiscalías Departamentales y otras entidades dependientes de ella.

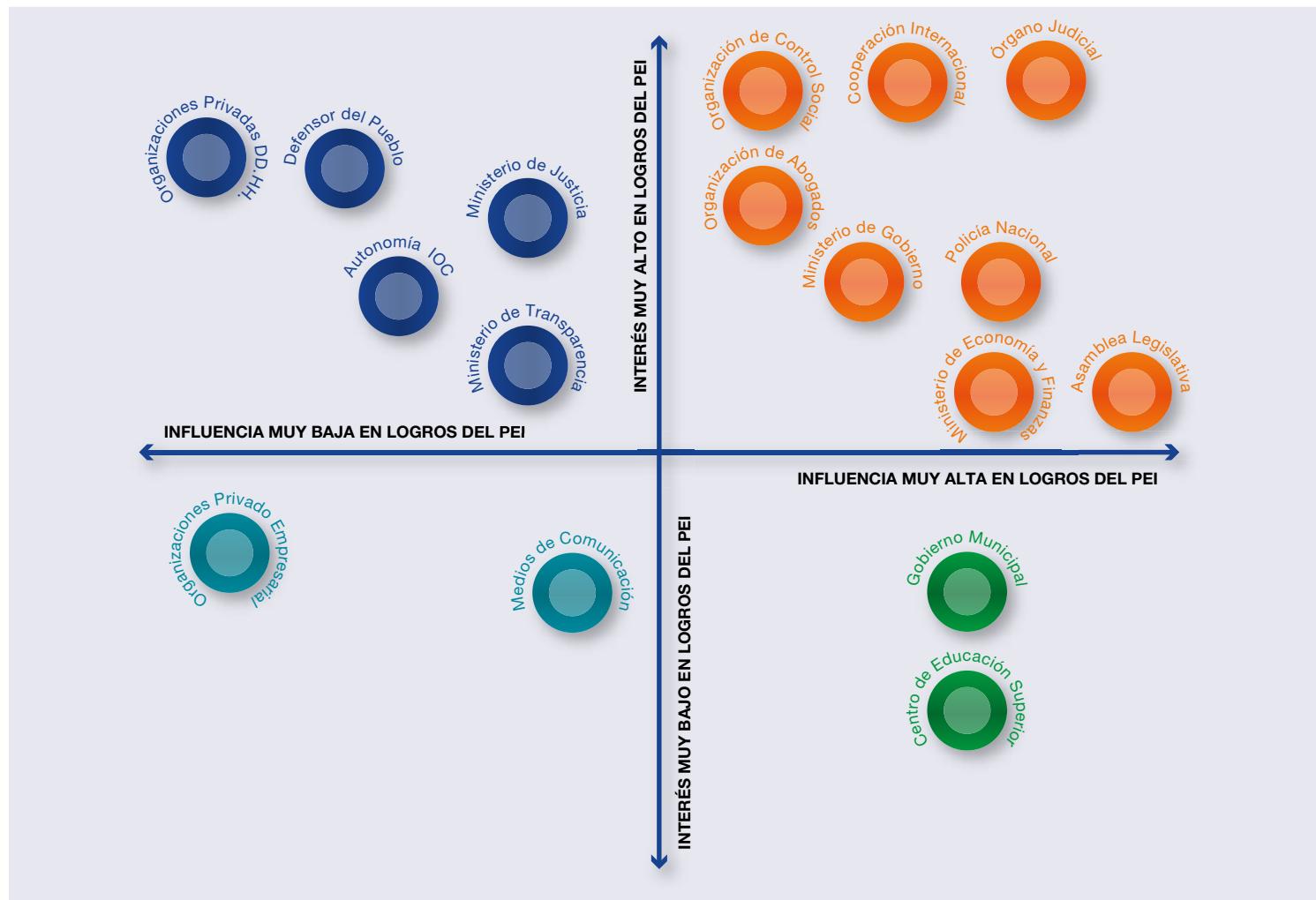
El camino recorrido desde octubre de 2012 para transformar la institución y ponerla al servicio de la sociedad es corto en términos temporales, pero significativo en

cuanto a los avances que se han logrado pese a mantenerse muchas de sus limitaciones estructurales.

2.4. Identificación de Actores Clave

En el Gráfico 4 apreciamos un mapeo de actores institucionales externos, identificando de manera clara a aquellos cuya participación es indispensable para el

Gráfico 4: Mapa de Actores Institucionales Externos Clave para el PEI del Ministerio Público



Fuente: Elaboración propia, FGE 2014.



Participación del Ministerio Público en la Audiencia del Juicio de Responsabilidades por el caso “Misiles Chinos” en el Tribunal Supremo de Justicia de Sucre

logro de los objetivos y metas del Ministerio Público, ya que estos tienen el poder, la capacidad y los medios para influir, directa y/o indirectamente, en la implementación del PEI y en general en el accionar del Ministerio Público.

Si bien, de manera obvia, se evidencia que las instituciones propias del Sector Justicia junto con instituciones del Órgano Ejecutivo y Legislativo, son las que más influencia tienen en la Institución, también se puede vislumbrar la necesidad de generar alianzas con otros

entes de carácter local, departamental y nacional, como son los gobiernos municipales, gobernaciones y entidades educativas, con el objeto de conjugar acciones y generar sinergias para el establecimiento de una base óptima para el desarrollo de la labor misional del MP.

También dentro de este grupo de agentes de influencia se cuentan los organismos de cooperación internacional en su carácter de apoyo y respaldo financiero y humano, ayudando a definir una serie de elementos que hacen a la gestión institucional.

3. Evaluación Institucional del Ministerio Público

La evaluación institucional comprende un diagnóstico o estado de situación, que se fundamenta en el cumplimiento de sus mandatos y atribuciones legales.

3.1. Mandatos y Atribuciones Institucionales

Los mandatos y atribuciones del Ministerio Público provienen en primera instancia de lo señalado en la Constitución Política del Estado y en la Ley Orgánica del Ministerio Público o Ley N° 260, promulgada en julio de 2012.

De manera específica, el Ministerio Público tiene los siguientes mandatos:

- a) Defender la legalidad y los intereses generales de la sociedad, a través del ejercicio de la acción penal pública en los términos establecidos en la Constitución Política del Estado, las Convenciones y Tratados Internacionales vigentes y las leyes.
- b) Ejercer la acción penal pública, la dirección funcional de la investigación y de la actuación policial.
- c) Promover acciones de defensa, en el ejercicio de la acción penal pública, en el marco de la Constitución Política del Estado y las leyes.
- d) Informar a la víctima sobre sus derechos en el proceso penal y sobre el desarrollo de las investigaciones, aunque no se haya constituido en querellante.
- e) Informar a la imputada o al imputado sobre los Derechos y Garantías Constitucionales y legales que le asisten.
- f) Requerir la asignación de defensora o defensor estatal a la imputada o al imputado carente de recursos económicos o a favor de aquel que se niegue a designar defensora o defensor particular.
- g) Requerir a las instituciones encargadas para el efecto, la asignación de una abogada o abogado estatal a la víctima carente de recursos económicos, cuando así lo solicite o soliciten.
- h) Velar por el cumplimiento de todas las disposiciones legales relativas a la ejecución de las penas, contenidas en los pactos y Convenios Internacionales vigentes, Código de Procedimiento Penal y la Ley.
- i) Prestar la cooperación judicial, administrativa o investigativa internacional prevista en leyes. Tratados y Convenios Internacionales vigentes.
- j) Intervenir en la inventariación, control y asignación de bienes incautados, decomisados o confiscados.

Por su parte, el ámbito de acción que rige el accionar del Ministerio Público, está cimentado en el Código Penal (Ley 1768) y el Código de Procedimiento Penal (Ley N° 1970), hoy en etapa de revisión y ajuste.

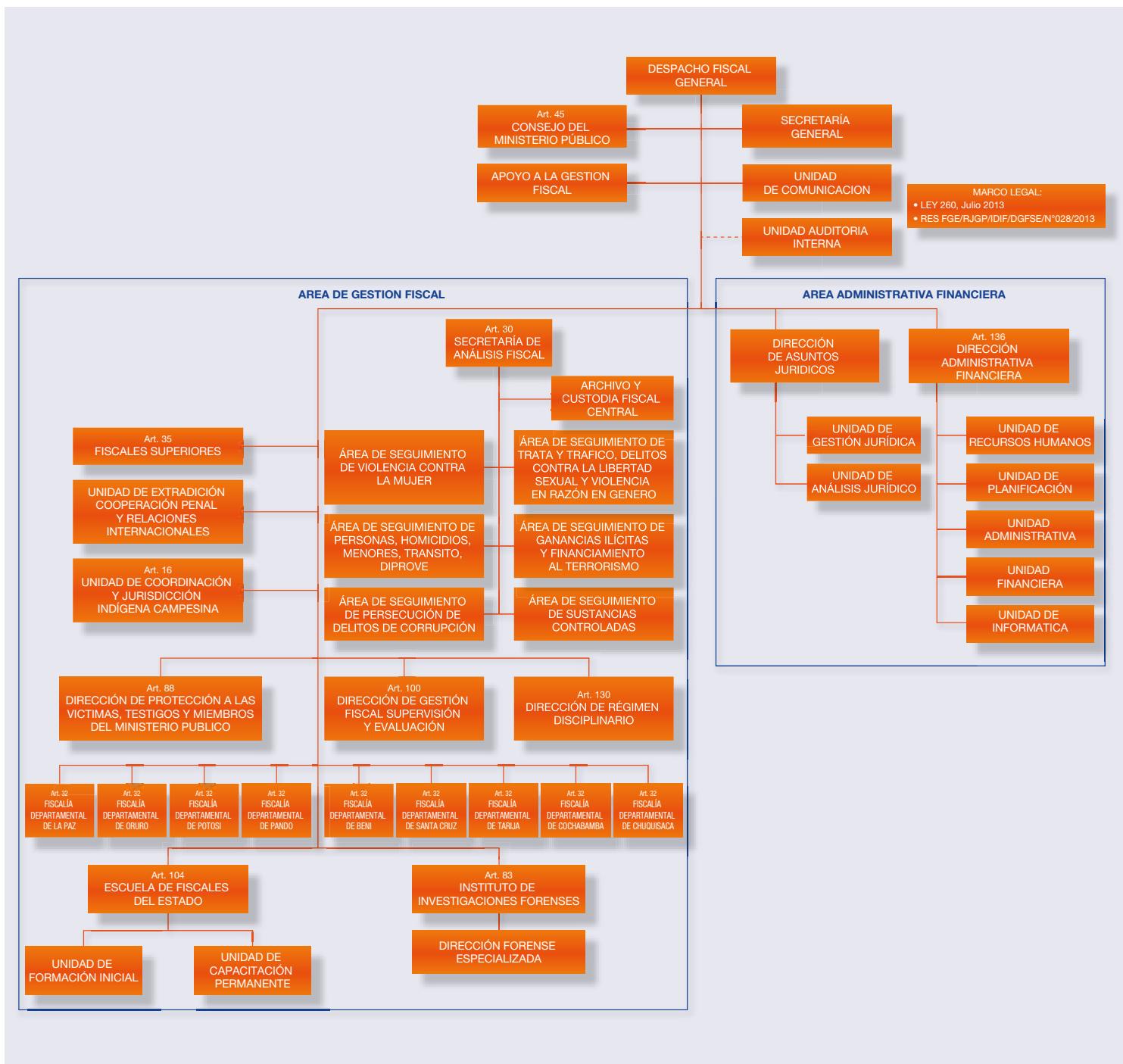


Sin embargo, existen aproximadamente 31 leyes que también delimitan el accionar institucional, constituyendo un andamiaje normativo caracterizado por su dispersión y enfoque punitivo hacia nuevas formas delictivas penales. Entre estas normas, las que más demandan atención de los Fiscales son, por ejemplo: Ley Marcelo Quiroga Santa Cruz, Ley 1008, Ley de Trata y Tráfico, Ley 348 ó Ley Integral para garantizar a la mujer una vida libre de violencia, Ley de Deslinde Jurisdiccional, Ley de Seguridad Ciudadana, Código Niño/a y adolescente, Código Tributario, Ley de protección a testigos y denunciantes, Ley de Control Social, entre otras.

3.2. Estructura Organizacional del Ministerio Público

La estructura organizacional de la institución responde a lo establecido en la Ley Orgánica del Ministerio Público – Ley N° 260, definiendo dos áreas claramente diferenciadas, la primera referida al Área de Gestión Fiscal, la cual representa la naturaleza jurídica de la institución en el ejercicio de la Acción Penal Pública y la segunda que contempla el apoyo y sustento Administrativo Financiero. Actualmente esta estructura considera a 1.343 servidores distribuidos en las nueve Fis-

Gráfico 5: Estructura Organizacional del Ministerio Público



Fuente: Dirección Administrativa Financiera, FGE 2013.

calías Departamentales junto a la Fiscalía General y las entidades desconcentradas como son la Escuela de Fiscales del Estado (EFE) y el Instituto de Investigaciones Forenses (IDIF).

3.3. Avances Institucionales

3.3.1. Evaluación del PEI 2006-2010

El anterior Plan Estratégico del Ministerio Público, elaborado para el periodo 2006-2010, propuso 19 objetivos estratégicos, que fueron sustentados por factores estratégicos de éxito agrupados a su vez en tres ejes: a) promoción de la acción de la Justicia, b) investigación técnico-científica y c) soporte administrativo.

Si bien el Plan incluía una propuesta de sistema de evaluación, este no llegó a implantarse en la institución, motivo por el cual no es posible cuantificar los avances logrados en cuanto a sus ejes y programas estratégicos en dicho periodo. De todas maneras, es necesario realizar una evaluación sobre el cumplimiento general de los propósitos del PEI 2006-2010, recurriendo a criterios, apreciaciones e información disponibles.

La primera gran conclusión que deriva de este análisis es que en la actualidad el Ministerio Público enfrenta prácticamente los mismos problemas identificados hace ya más de 8 años. Esta situación llama la atención pues, al parecer, los problemas estructurales de la entidad, no han podido resolverse desde la década anterior. Así, el problema central identificado el 2006 hacía referencia a la débil capacidad institucional para el cumplimiento de la función acusatoria en el sistema penal, lo que originaba desconfianza en los usuarios en el sistema, una imagen institucional deteriorada e ineficiencias en

la prestación de servicios. A su vez, las causas del problema, matices más o menos, también continúan vigentes, centrándose en aspectos institucionales, de organización interna, carencias técnico operativas y débiles relaciones interinstitucionales.

A continuación se realizará una breve evaluación del cumplimiento de los Objetivos Estratégicos del PEI 2006-2010, contrastando la situación proyectada con lo observado a finales del 2012, oportunidad en la cual se incorporaron nuevos funcionarios a la entidad.

Entre los objetivos relevantes del PEI anterior, figura la necesidad de contar con una Política Criminal, propósito aún no alcanzado. De igual manera, se propuso lograr la consolidación y fortalecimiento de la independencia funcional y económica de la entidad, anhelo que sigue en proceso de construcción a partir de la elección constitucional de su máxima autoridad ejecutiva.

La mejora en la calidad de la investigación a partir del ejercicio pleno de la dirección funcional, también es un objetivo no alcanzado, al igual que la mejora de la imagen institucional del Ministerio Público.

La ampliación de la cobertura de servicios fiscales a nivel nacional, sigue siendo un objetivo por alcanzar, pues si bien en la gestión 2013 se incrementó sustancialmente la cantidad de fiscales, peritos, médicos forenses, así como personal de apoyo legal y administrativo, este crecimiento todavía no llega a cubrir la demanda de presencia del Ministerio Público en todo el territorio boliviano.

La implementación de la Carrera Fiscal y Administrativa señalada en el PEI 2006-2010 tampoco se logró



Colocado de la piedra fundamental de la moderna infraestructura para la Fiscalía del Municipio de Monteagudo del departamento de Chuquisaca, la primera que la Fiscalía construye desde sus cimientos, constituyéndose en un modelo a replicarse en todo el país (enero de 2014)

plenamente, ni se avanzó suficientemente en el posicionamiento del Instituto de Investigaciones Forenses y la Escuela de Fiscales. Lo propio ocurrió con el objetivo señalado de modernización tecnológica y el desarrollo de sistemas de información y comunicación institucionales.

En cuanto a las aspiraciones de una asignación presupuestaria acorde a las necesidades identificadas y la dotación de infraestructura propia, pese a las mejoras observadas el 2012, éstas todavía permanecen en la

agenda institucional luego de ocho años de haberse incluido como objetivos del PEI anterior.

En conclusión, el avance experimentado en la ejecución del anterior PEI es muy reducido, pues persisten los problemas centrales del Ministerio Público y, en algunos casos, se ahondaron.

3.3.2. Avances institucionales 2012-2013

Una de las primeras tareas desarrolladas en la Fiscalía General del Estado el 2013, consistió en realizar

un análisis estratégico de la situación institucional del Ministerio Público, la cual permitió conocer las críticas condiciones laborales en las que operaban los fiscales y el personal de apoyo a la gestión fiscal, en términos de infraestructura, equipamiento, mobiliario, tecnología informática, materiales y suministros.

Esto derivó en el incremento del Presupuesto Institucional en Bs. 55 millones, alcanzando un histórico presupuesto de Bs. 165 millones, gracias a las oportunas gestiones ante el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. De este incremento, Bs. 17 millones fueron a mejorar la dotación de materiales y suministros para las nueve Fiscalías Departamentales y áreas operativas; Bs 10,2 millones se destinaron a la construcción, readecuación y mejora de la infraestructura, adquisición de mobiliario necesario y actualización del equipamiento tecnológico; los restantes Bs. 27,8 millones se destinaron a la aprobación de la nueva estructura organizacional, acorde con el marco constitucional y legal, con la creación de 344 nuevos ítems.

Para este último cometido se transparentó la selección de personal habiendo emitido 3 invitaciones públicas a nivel nacional, generando así una base de datos de más de 3.000 profesionales, de los cuales se han elegido a 622 para ocupar distintos cargos al interior del Ministerio Público. La *Tabla 3* muestra el potenciamiento institucional experimentado por la entidad en sus diversas instancias organizacionales.

Otro logro a destacar de la gestión, es la priorización del fortalecimiento tecnológico del Instituto de Investigaciones Forenses (IDIF), teniendo en cuenta que es el ente encargado de realizar los estudios laboratoriales científicos y técnicos requeridos para el desarrollo de los

procesos investigativos del Ministerio Público, habiendo invertido un monto de Bs. 3,6 millones destinados a la actualización informática, además de la compra de equipos de análisis genético de última tecnología y equipamiento forense. También se procedió a la elaboración y aplicación de protocolos de trabajo técnico y el establecimiento de un servicio de atención continua a la población y Fiscales (24 horas), mejorando los estándares de calidad de las labores periciales.

También se debe mencionar como un elemento de impacto durante el 2013, la construcción de cámaras Gesell en las Fiscalías Departamentales de La Paz y Santa Cruz; además se procedió a la readecuación de la cámara Gesell⁴ existente en la Fiscalía Departamental de Chuquisaca. Estas tres cumplen con estándares internacionales para el tratamiento de víctimas, atendiendo así con los requerimientos y necesidades de las Unidades de Atención a Víctimas y Testigos del Ministerio Público.

Con todo lo descrito anteriormente es que se logró una ejecución financiera superior al 90%, bajo los principios de economía, eficiencia, eficacia y transparencia, atendiendo oportunamente las necesidades y requerimiento de las distintas unidades organizacionales del Ministerio Público a nivel nacional.

La Fiscalía General del Estado, habiendo brindando el respaldo necesario, en términos administrativos y financieros, para el desarrollo de la actividad misional sustantiva del Ministerio Público, ha desarrollado una serie de acciones prioritarias para el fortalecimiento de

⁴ La cámara Gesell es una habitación acondicionada para permitir la observación de personas y sus reacciones sin afectar a las mismas con la presencia de los observadores. Está conformada por dos ambientes separados por un vidrio de visión unilateral, los cuales cuentan con equipos de audio y de video para la grabación de los diferentes experimentos.

Tabla 3: Incremento de personal en el Ministerio Público (2012-2013)

Área	Servidores	Gestión	Gestión	Crecimiento
		2012	2013	2.013
Área Fiscal	Fiscales de materia	424	498	17%
	Asistentes legales	219	227	4%
	Auxiliares legales	70	185	164%
IDIF	Médicos forenses	37	58	57%
	Peritos forenses	12	33	175%
	Laboratorios forenses	9	12	33%
	Responsables de E-RCE	2	3	50%
	Personal de apoyo	7	7	0%
	Personal administrativo IDIF	11	12	9%
Régimen	Sumariantes	7	9	29%
	Investigadores	5	17	240%
	Asistentes legales	2	13	550%
	Auxiliares legales	5	7	40%
Tribunal Disciplinario Nacional	Administrativos	2	2	0%
	Fiscales de materia TDN	1	1	0%
Administración	Personal administrativo MP	170	243	43%
TOTAL		983	1.327	35%

Fuente: Unidad de Recursos Humanos, FGE 2013.

la Acción Penal Pública, tarea primordial de este ente, comenzando por la realización del “Primer Encuentro del Ministerio Público”, entre los actores principales de esta institución: Fiscal General, Fiscales Superiores, Fiscales Departamentales y Fiscales de Materia, habiendo extraído de este evento un diagnóstico real al respecto de la situación interna de la institución que refleja la imperiosa necesidad de un golpe de timón en la gestión fiscal.

De manera consecuente se generaron compromisos para atacar los temas críticos identificados y la aplicación de las líneas estratégicas de acción del Ministerio Público para los próximos años. Entre estos compromisos, se destacan los referidos al descongestionamiento de la carga procesal arrastrada desde antes de la gestión 2006, habiendo cumplido con la reducción del 43% de la mora procesal, es decir casi 70.000 casos resueltos durante la gestión 2013.

Así mismo, se establecieron directrices para la estandarización del ejercicio de la acción penal, al igual que manuales y guías para el perfeccionamiento de la labor fiscal, estas directrices contemplan el impulso al uso de las salidas alternativas como medio de resolución del conflicto junto a un estricto apego a la normativa de protección de víctimas y testigos apoyadas en la elaboración de reglas y procedimientos internos adecuados. Por otra parte, se han determinado las bases para implementar un nuevo modelo de despacho fiscal, que responda a los desafíos actuales del contexto social, para transitar de un despacho individual hacia las fiscales corporativas.

Otro logro de gran importancia en la gestión, se basó en la necesidad de reforzar las habilidades y competencias

de los fiscales, en ese sentido se dio inicio al proceso de consolidación de la nueva Escuela de Fiscales y el diseño de instrumentos académicos con la construcción del Perfil del Fiscal, el Proyecto de Formación Inicial y Capacitación Permanente, Manual del Plan Curricular y el Programa Intensivo de Inducción a la Función Fiscal, incorporando en el ideario académico un diseño de proyectos formativos basados en el enfoque por competencias.

Otro reto alcanzado fue la conclusión de los procesos disciplinarios internos bajo la Ley N° 2175, lo cual nos permite generar un cambio profundo en el Régimen Disciplinario Interno ya caduco, trascendiendo a un Régimen Disciplinario Estratégico, que contempla una tutela disciplinaria efectiva, lo que involucra el respeto de los derechos que conforman el debido proceso, como las garantías en el ejercicio de la función fiscal, con equidad y probidad, asegurando a los fiscales procesados la ejecución de un proceso justo y ágil.

Un tema que ha resaltado en esta gestión ha sido el posicionamiento del Ministerio Público al respecto de todo el aparato estatal e institucional de nuestro país, facilitando el desarrollo y establecimiento de Alianzas Estratégicas con una serie de actores de carácter nacional (públicos y privados) e internacional, lo que ha permitido una mejor sinergia institucional en lo que respecta al sistema de justicia y un mayor impacto en la sociedad al respecto de los resultados de sus labores.

3.4. Estado de Situación

La situación del Ministerio Público, a manera de diagnóstico general, se realizó considerando tres dimensiones o perspectivas: estratégica, sustantiva y organiza-

tiva. Para realizar esta evaluación se realizaron una serie de talleres, entrevistas, análisis documental y se recabó información de línea de base, para respaldar los principales problemas o debilidades encontradas.

Para presentar los resultados de este análisis de una manera integral, se recurren a gráficos que muestran los problemas centrales del Ministerio Público en cada una de las dimensiones, identificando relaciones causa-efecto.

Este análisis contribuyó, como se verá más adelante en el documento, a establecer objetivos y cursos de acción que enfrenten las causas de los problemas más que sus manifestaciones. Los gráficos de las dimensiones estratégica y administrativa, se presentan en los Anexos, destacando en el cuerpo del PEI el análisis de la dimensión sustantiva.

3.4.1. Problemas centrales en la gestión del Ministerio Público

El grueso de la carga procesal se ha concentrado históricamente en la denominada etapa o investigación preliminar, ya que ésta marca el inicio del proceso y se proyectó en un sistema de plazos cortos (inicialmente 5 días con la Ley N°1970 y 20 días con la ley N° 007) para una etapa investigativa que se rige por un canon probatorio de indicios (art. 302 CPP) sobre la existencia del hecho y la participación del imputado, pero además es la fase más importante en lo que respecta al aseguramiento de las evidencias sobre la comisión del delito.

En esta fase se nota con mayor fuerza la presión de los casos nuevos, tanto para fiscales como para policías, de ahí que la ley N° 007 intentó desinflar este apabullante

congestionamiento a través del procedimiento inmediato en flagrancia (art. 393 Bis. CPP), sin embargo su efectiva utilización es aún bastante escasa.

Esta base del triángulo invertido de la carga procesal del MP debería encararse desde el punto de vista organizativo, considerando que los casos más sencillos de investigar o de escasa complejidad investigativa (flagrancias, robos menores, etc.) deberían ser tramitados de una forma casi sumaria, privilegiando las soluciones más expeditas que permitan una tramitación lo más ceñida posible a los plazos procesales, las fiscalías corporativas y de flagrancias, parecen ser opciones que permiten lograr este objetivo, en la medida que se pueda construir mecanismos que permitan este tipo de tramitación.

La etapa preparatoria, la siguiente fase del proceso penal, es notablemente menor en su frecuencia, a esta altura procesal se ha llegado a una probabilidad fundada de la existencia del hecho y la participación del imputado es la fase que más trabas de índole procesal puede sufrir en particular en lo que respecta a incidentes y excepciones, pero de control judicial, lo mismo que las ulteriores fases del proceso penal que se basan en la función controladora de garantías de los jueces, de la dirección del juicio y de la tramitación de los diversos recursos previstos por ley, hasta la fase ejecutiva penal.

La principal responsabilidad en el impulso del proceso penal está en las etapas de investigación preliminar y preparatoria, por su naturaleza eminentemente de investigación técnico científica, sin dejar de lado que los fiscales no pueden dejar de realizar las diligencias, peticiones y actuaciones necesarias para el ejercicio proactivo y oportuno de la acción penal pública, dejando de lado el paradigma del “impulso de parte”, ya que el diseño

Tabla 4: Causas ingresadas al Ministerio Público y estado según etapa procesal - 2013

Gestión de inicio del caso:	Etapa Preliminar	Etapa Preparatoria		Etapa Intermedia		Etapa Juicio Oral		Etapa de Recursos		Total Casos en Trámite	
		(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(a+b+c+d+e)				
Antes del 2009		7.771		1.433		1.665		1.456		606	
2009		6.616		1.107		1.228		960		255	
Casos Iniciados	En Proc. Común	En Proc. Común	En Proc. Inmediato	En Proc. Común	En Proc. Inmediato	En Proc. Común	En Proc. Inmediato	En Proc. Común	En Proc. Inmediato	En Proc. Común	En Proc. Inmediato
2010	13.624	2.609	84	2.476	175	1.179	114	132	49	20.020	422
2011	25.015	4.072	115	2.838	435	1.087	206	74	61	33.086	817
2012	42.429	5.755	445	2.424	540	672	392	86	34	51.366	1.411
2013	85.636	11.386	1.532	1.540	725	513	268	74	13	99.149	2.538
TOTAL	181.091	28.538		14.046		6.847		1.384		231.906	

Fuente: Dirección de Gestión Fiscal, Supervisión y Evaluación, FGE - 2014.

constitucional obliga al MP a llevar la iniciativa en la averiguación de la verdad de los hechos, la atención y adopción de medidas de protección y seguridad a las víctimas y a los hijos e hijas, la tramitación oportuna de los procesos penales, y la solución del conflicto o la efectiva sanción de los culpables.

Aún cuando existen algo más de 400 auxiliares o personal de apoyo a los Fiscales de Materia, la capacidad resolutiva de éstos es muy limitada con lo que se tiene

una acumulación que supera el 78%, tal como se puede inferir de la relación entre las causas que están en la etapa preliminar sobre el total de causas en trámite.

En cuanto a la Dimensión Estratégica⁵, el problema central consiste en su profunda debilidad institucional, que le impide cumplir con el rol constitucional y sus mandatos conforme a leyes. Esta debilidad institucional

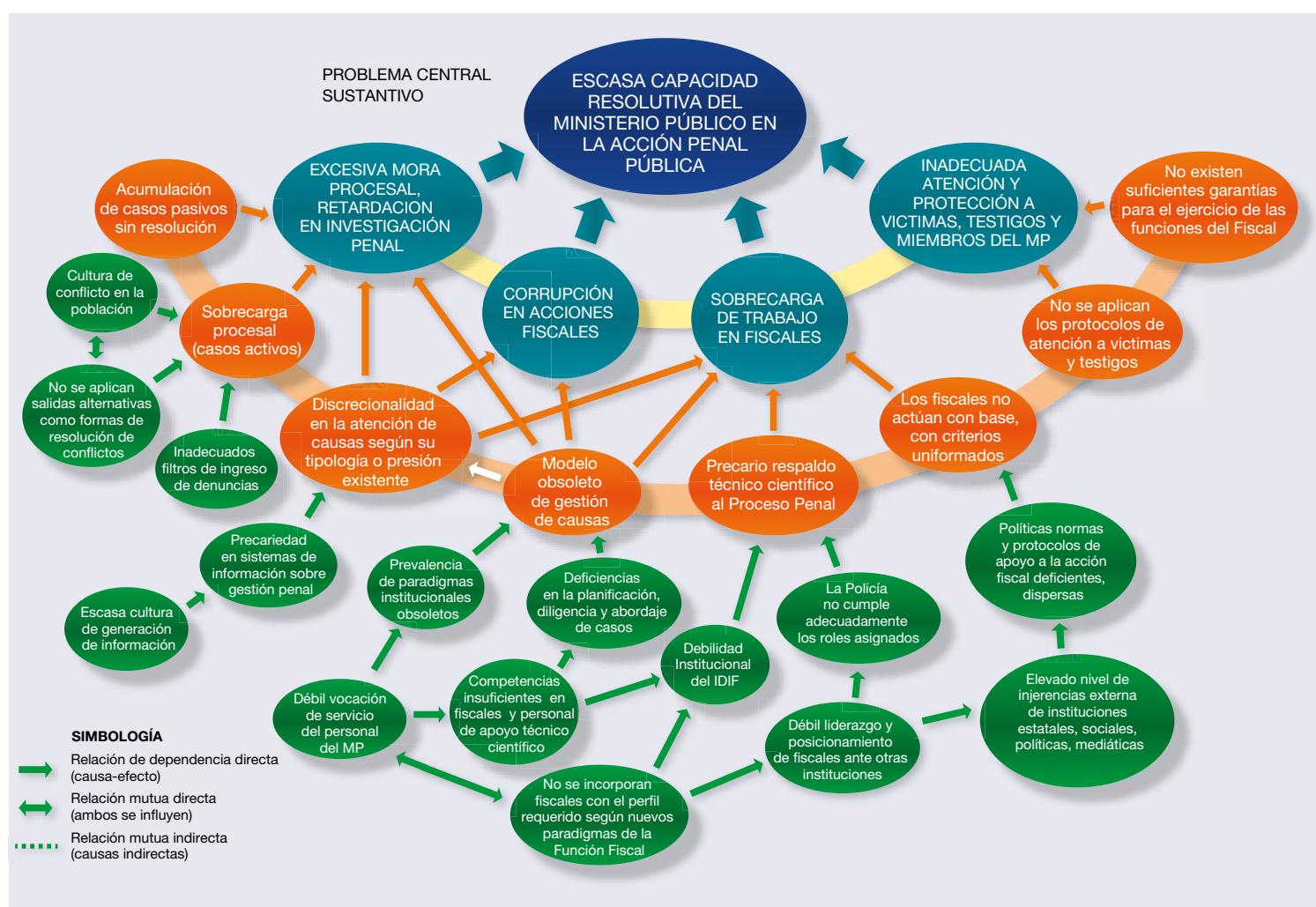
⁵ Ver mapa de causas en Anexo 2

encuentra su explicación no sólo en el aspecto de recursos físico financieros o de personal, que se verá luego, sino en las constantes vulneraciones a su autonomía e independencia, a su escasa capacidad de articulación interinstitucional con otros actores sociales e institucionales, a su deteriorada imagen y posicionamiento institucional y a una capacidad de liderazgo reducida

en sus mandos medios a nivel departamental y en los propios Fiscales.

En lo que respecta a otra dimensión, tan importante como las demás, la Organizativa, se determinó que el problema central podría definirse como la limitada e ineficaz organización y gestión interna de la entidad.

Gráfico 6: Problema central del Ministerio Público en la dimensión sustantiva y causas principales



Fuente: Elaboración propia, FGE 2014.

Tabla 5: Carga Procesal por Departamento y Fiscal de Materia (2009-2013)

Departamento	Total Casos en trámite	Número de Fiscales de Materia	Carga Procesal Per Cápita
Beni	9.492	31	306
Chuquisaca	7.526	43	175
Cochabamba	16.310	81	201
La Paz	89.404	124	721
Oruro	2.643	23	115
Pando	5.025	14	359
Potosí	5.658	37	153
Santa Cruz	85.214	110	775
Tarija	10.634	35	304
TOTAL	231.906	498	466

Fuente: Elaboración propia con datos de la DGFSE, FGE 2013.

Estas limitaciones tienen que ver con su diseño organizacional, incipientes sistemas de planificación y control de gestión, sistemas de información no formalizados ni automatizados, carencia de procesos y procedimientos explícitos para orientar la gestión administrativa y otros.

Sin embargo, aún cuando se han logrado avances importantes durante la última gestión, posiblemente las dos principales debilidades de carácter organizacional provienen del personal -que aún no cumple con el perfil ideal deseado, en condiciones de cantidad y cualidades- y las limitaciones de suficientes recursos físico financieros para emprender los cambios proyectados.

4. Propuestas Estratégicas

Las Propuestas Estratégicas se entienden como los postulados de carácter estratégico, que comprenden en una primera instancia las declaraciones de Principios, Valores, Misión, Visión, Políticas Institucionales y la Visión de Desarrollo al 2025 del Ministerio Público. Sobre estas definiciones se especifican luego tres Ejes Estratégicos, como las líneas fundamentales de actuación institucional y finalmente, de manera concreta, las decisiones u objetivos estratégicos para el periodo 2014-2018.

4.1. Declaraciones Fundamentales

4.1.1. Principios sustantivos y de gestión

Los Principios del Ministerio Público se diferencian según su carácter sustantivo (relacionadas con sus funciones específicas o que justifican su creación) y de gestión (apoyo administrativo financiero).

a) Principios sustantivos

Los Principios Sustantivos sobre los cuales se basa el accionar del Ministerio Público, se desprenden de lo señalado en la Ley Orgánica de la entidad, y son:

- **Legalidad.** Por el cual perseguirá conductas delictivas y se someterá a lo establecido en la Constitución Política del Estado, los Tratados y Convenios Internacionales vigentes y las leyes.
- **Oportunidad.** Por el que buscará prioritariamente la solución del conflicto penal, prescindiendo de

la persecución penal, cuando sea permitido legalmente y no exista afectación grave al interés de la sociedad, mediante la aplicación de las salidas alternativas al juicio oral.

- **Objetividad.** Por el que tomará en cuenta las circunstancias que permitan demostrar la responsabilidad penal de la imputada o el imputado, también las que sirvan para reducirla o eximirla, cuando deba aplicar las salidas alternativas al juicio oral.
- **Responsabilidad.** Los y las servidores del Ministerio Público, serán responsables por sus actos en el ejercicio de sus funciones, conforme a la CPE y las leyes.
- **Autonomía.** En el ejercicio de sus funciones no se encuentra sometido a otros Órganos del Estado.
- **Unidad y Jerarquía.** Es único e indivisible en todo el territorio del Estado Plurinacional, ejerce sus funciones a través de las y los Fiscales que lo representan íntegramente, con unidad de actuación. Para el cumplimiento de sus funciones se organiza jerárquicamente, cada superior jerárquico controla el desempeño de quienes lo asisten y es responsable por la gestión de las servidoras y los servidores a, su cargo, sin perjuicio de la responsabilidad que corresponda a cada servidora, ó servidor por sus propios actos.



- **Celeridad.** El Ministerio Público deberá ejercer sus funciones de manera pronta, oportuna y sin dilaciones.
- **Transparencia.** El Ministerio Público proporcionará la información investigativa para las partes que intervienen dentro del proceso penal, además de la aplicación de las normas vigentes sobre transparencia.
- **Compromiso con la Justicia y los Derechos Humanos.** Todas las y los servidores de la entidad promoverán y ejercerán los principios de la justicia plural con un enfoque de derechos humanos.
- **Interculturalidad.** Las actuaciones de las y los Fiscales contemplarán un trato igualitario a todas las personas, reconociendo y respetando las diferencias culturales en condiciones de alteridad⁶.
- **Equidad de género y generacional.** El personal del Ministerio Público, en todos sus niveles, pro-

b) Principios de gestión

Por su parte, los Principios que guiarán la gestión interna del Ministerio Público y todos sus servidores, son:

⁶ Alteridad (del latín alter: el “otro”) es el principio filosófico de “alternar” o cambiar la propia perspectiva por la del “otro”, considerando y teniendo en cuenta su punto de vista.

piciará prácticas de equidad de género y atención a poblaciones vulnerables, considerando sus diferencias.

- **Gestión por Resultados.** La gestión de los servidores públicos de la entidad será evaluada en función de los resultados alcanzados, entendiéndose éstos como los cambios favorables logrados respecto a una situación precedente.
- **Cultura y Clima Organizacional.** Los mandos superiores y medios del Ministerio Público, fomentarán el establecimiento de una Cultura y Clima Organizacional propicios para un desarrollo de las actividades institucionales.
- **Modernización Tecnológica.** Existirá un aprovechamiento intensivo de las tecnologías de información y comunicación, basados en la capacitación permanente de sus funcionarios.
- **Carrera Fiscal, Administrativa y Forense.** La permanencia de los servidores públicos en la entidad estará sujeta a una Carrera Fiscal, Administrativa y Forense, otorgando seguridad y oportunidades de desarrollo en función a la probidad y competencias demostradas.

4.1.2. Valores

Los valores⁷ institucionales priorizados por el Ministerio Público, como sustento de la Cultura Institucional que

se fortalecerá de manera prioritaria en el mediano plazo, son los siguientes:

- **Probidad:** Actuación profesional y técnica de excelencia; correcto desempeño de las funciones, fundamentada en la veracidad y en la aplicación plena de normas morales y legales.
- **Respeto:** Posición y actitud permanente de consideración de las diferencias existentes entre personas, culturas, formas de ser y de pensar.
- **Compromiso:** Comunión de ideas e identificación con las políticas, valores, Misión, Visión y propósitos institucionales del Ministerio Público, pero sobre todo con los principios legales y éticos que rigen su accionar ante la sociedad.
- **Responsabilidad:** Cualidad personal de todo funcionario que le permite asumir las actividades, decisiones y resoluciones adoptadas, asumiendo las consecuencias de éstas, con el debido fundamento.
- **Lealtad:** Fidelidad a la institución y al equipo de personas que la conforman, defendiéndola o protegiéndola, con causa justa, ante amenazas o factores que vulneren interna o externamente.
- **Integridad:** Consistencia entre la actuación personal y los principios y valores profesados; disposición para actuar en toda circunstancia, dentro y fuera de la institución, con la mismos parámetros morales.

⁷ Un valor es un atributo o característica de las personas, que se considera valioso y deseable socialmente y cuyo fomento o aplicación se promueve en una institución. La base de una Cultura Organizacional sólida son los valores compartidos.

- **Empatía:** Capacidad de identificación con la realidad de las partes que intervienen en una situación o conflicto derivado del accionar institucional, de manera particular con las víctimas, testigos y miembros del Ministerio Público.
- **Proactividad:** Iniciativa, disposición a dar más de lo que se espera, agregando valor a la actuación personal, sobre todo en la solución de problemas o retos institucionales.
- **Dignidad:** Respeto y defensa de la valía personal; valoración del ser ante terceras partes o personas que afecten los derechos personales.
- **Constancia:** Esfuerzo sostenido para lograr los fines deseados en actividades particularmente adversas. Perseverancia, fuerza de voluntad, capacidad firme de resolución.

4.1.3. Políticas institucionales: la Declaración Programática del Primer Encuentro Nacional

Las Políticas Institucionales se entienden, para efectos de este Plan, como lineamientos generales de acción o guías de pensamiento institucional, que orientan las actuaciones y toma de decisiones de todos los servidores del Ministerio Público. Estas políticas, también se emplean como parámetros para la formulación y alineamiento de objetivos y estrategias.

Estos lineamientos fueron ya propuestos por la Fiscalía General del Estado en julio de 2013, como resultado de un Encuentro Nacional de Fiscales, realizado en la capital del Estado Plurinacional de Bolivia. Estos cambios se tradujeron en la “Declaración Programática”, que

en sus fundamentos propone como directrices para el Ministerio Público:

- a) Avanzar en un nuevo modelo o modelos de Gestión Fiscal, cimentados en un Enfoque Corporativo (de cuerpo o unidad), transformando paradigmas y procesos de actuación fiscal.
- b) Contar con sistemas de información que provean información veraz y oportuna sobre el estado de situación de los casos atendidos por el Ministerio Público y de la eficiencia de la actuación de los Fiscales en estos casos.
- c) Descongestionar la carga fiscal actual, optimizando procesos y recurriendo a mecanismos alternativos establecidos en la Ley Orgánica del Ministerio Público.
- d) Mejorar sustancialmente la probidad y competencias de los Fiscales, iniciando un proceso de cualificación de profesionales que estén verdaderamente comprometidos con el proceso de renovación institucional del MP y que cuenten con las capacidades requeridas.
- e) Avanzar hacia el establecimiento de una acción penal pública de carácter estratégico e “inteligente”, es decir, recurriendo a protocolos de actuación y recursos tecnológicos que maximicen la investigación y actuación procesal en todas sus etapas.
- f) Reposicionar la imagen del Ministerio Público, recuperando la confianza de la población, a través de resultados que demuestren a la sociedad su vocación y compromiso de cambio, comenzando desde su máxima autoridad.

g) Reforzar las capacidades internas del MP para avanzar hacia un efectivo ejercicio de la autonomía institucional, sin injerencias de ninguna naturaleza por parte de otras instituciones.

h) Generar sinergias con otras entidades públicas, en particular con la Policía Nacional y el Órgano Judicial, para que la población pueda ejercer sus derechos, con un efectivo acceso a la justicia, bajo los principios de legalidad, oportunidad, gratuidad, objetividad y responsabilidad.

i) Fortalecer las capacidades internas de gestión, capacitando a su personal de manera permanente y realizando adecuaciones a su estructura organizacional, procesos y procedimientos de carácter sustantivo y administrativo, que estén alineados al nuevo modelo de gestión fiscal.

4.1.4. Misión y Visión

Misión

Promover una justicia penal restaurativa, plural, pronta y oportuna, defendiendo los derechos de la sociedad y de las víctimas contribuyendo a la construcción de una Cultura de Paz y de un Estado Constitucional de Derecho.

Visión

El Ministerio Público es una institución al servicio de la sociedad, reconocida por su autonomía, independencia, confiabilidad y capacidad de respuesta técnica y científica en la acción penal pública y la protección de las víctimas, en la búsqueda de la verdad material e histórica de los hechos.

4.2. Visión Estratégica de la Transformación Institucional

4.2.1. Momentos de cambios

El desarrollo de la nueva institucionalidad del Ministerio Público se fundamenta en la interacción y cumplimiento secuencial de actividades críticas en tres momentos. En la primera etapa, del 2013 al 2014, se emprendieron cambios de naturaleza urgente, reforzando las capacidades básicas de la entidad.

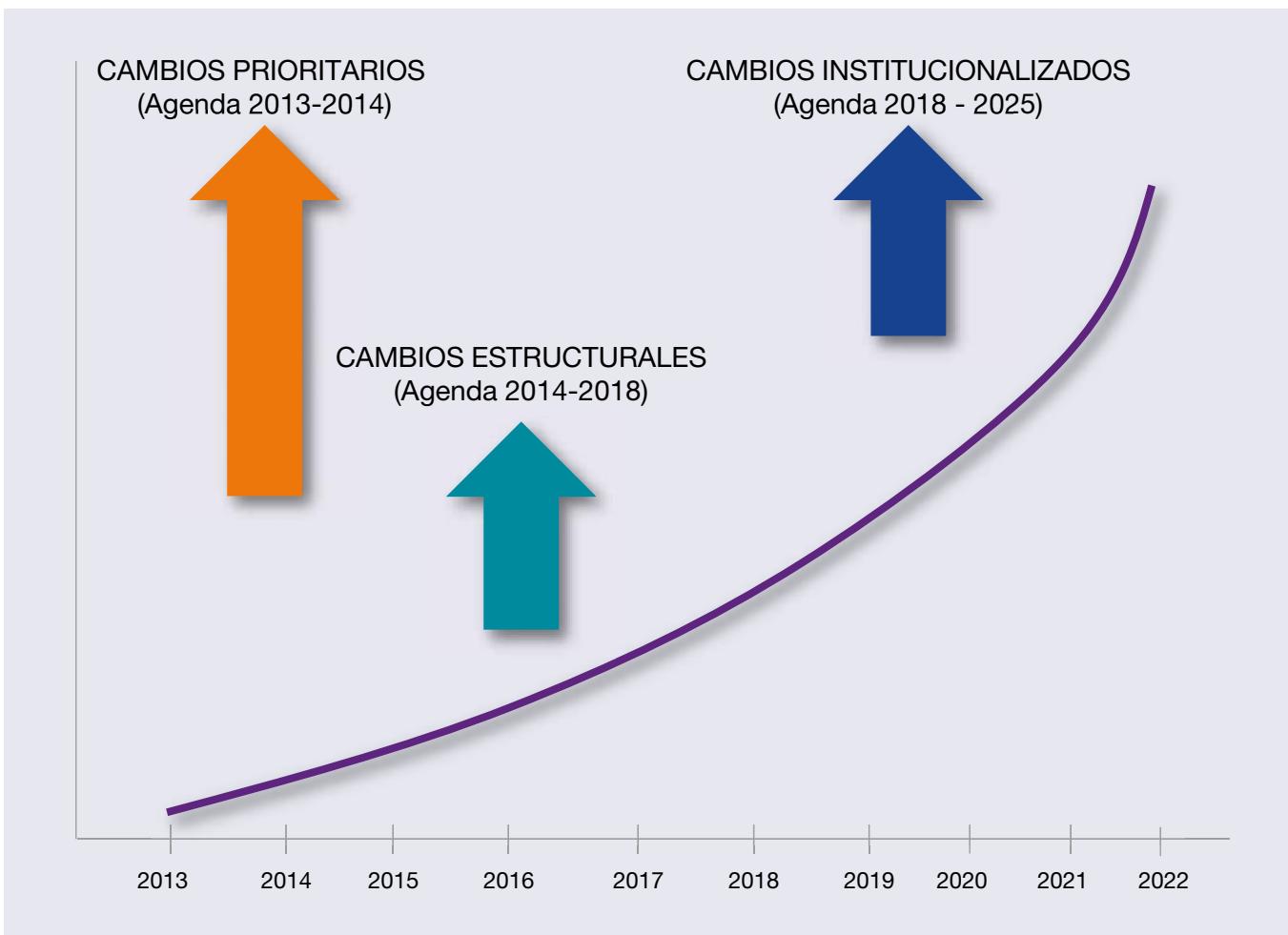
El segundo momento se relaciona con el presente Plan Estratégico Institucional, en el cual se proponen decisiones de transformación de carácter estructural a ser alcanzados en el periodo 2014-2018. Estos cambios consideran la interacción complementaria con otros actores institucionales gubernamentales, sociales e internacionales, sin cuyo concurso el impacto final de la acción institucional no tendría sentido.

El tercer momento contempla ya el logro de transformaciones que tienen como fin una contribución sustancial al ejercicio pleno de la ciudadanía en cuanto al ejercicio de sus derechos de acceso pleno a la justicia plural, con equidad, interculturalidad y solidaridad.

Al 2025, se observará la vigencia de una Política Criminal y Política de Persecución Penal renovada, con nuevos paradigmas institucionales y sociales de prevención, abordaje y protección a la población afectada o implicada en hechos de carácter delictivo.

Se espera que al 2025, la sociedad boliviana habrá alcanzado un nivel de desarrollo social y una conciencia colectiva, fruto de políticas de Estado, en las cuales

Gráfico 7: La ruta de la institucionalidad del Ministerio Público al 2025



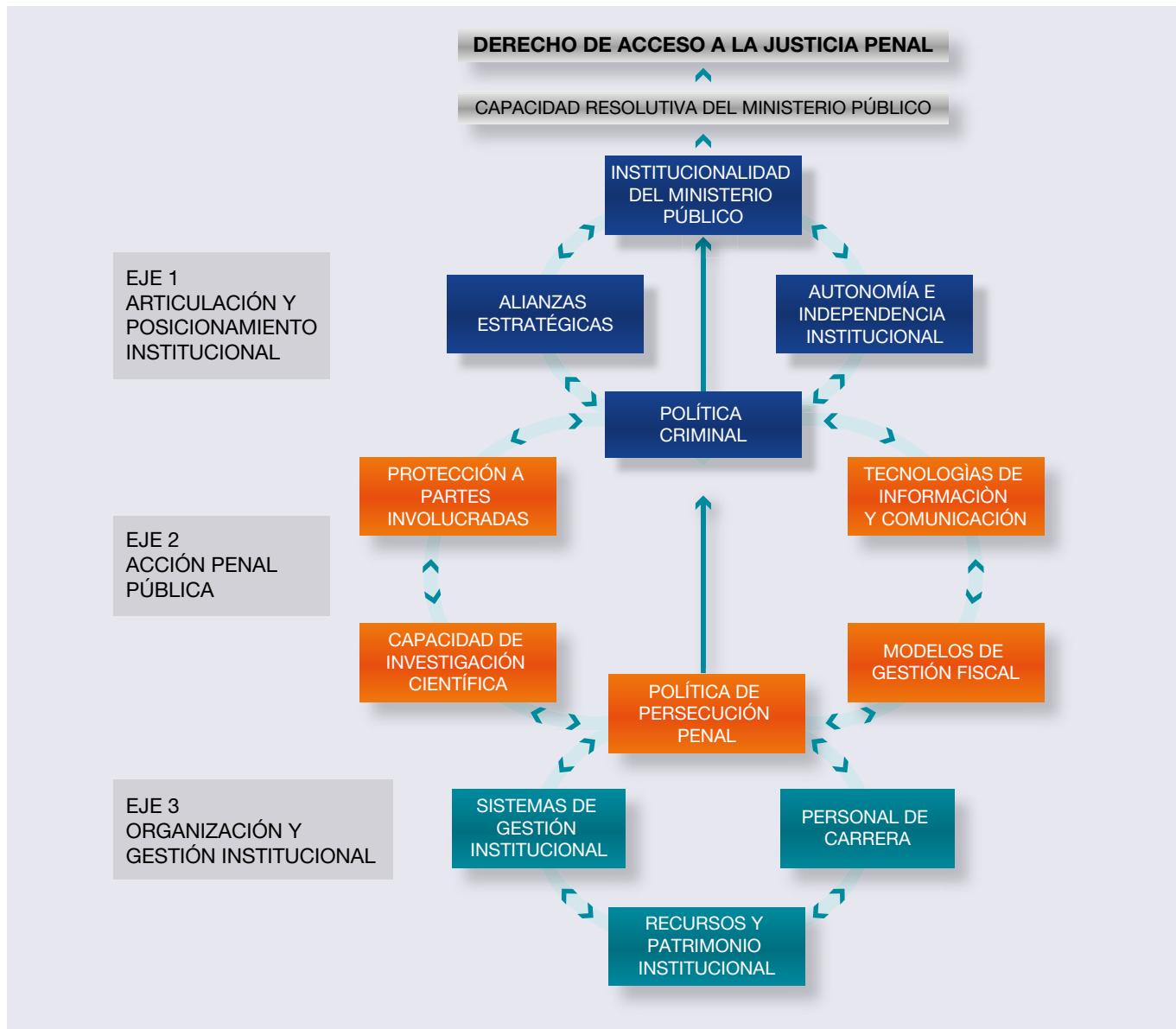
Fuente: Elaboración propia, FGE 2014.

se controle la delincuencia y se establezca una cultura de paz para la solución de conflictos penales. En este cometido, el Ministerio Público habrá hecho su contribución, en el ámbito de la justicia penal, en el marco de sus competencias y atribuciones, pero sobre todo por su compromiso con la protección, promoción y defensa de los derechos de la ciudadanía para el acceso a la justicia.

4.2.2. Ejes Estratégicos

El fenómeno de la criminalidad y de la actuación penal pública para contenerla, en defensa de los intereses generales de la sociedad, es evidentemente un tema sumamente complejo. No se pretende en este Plan realizar un análisis exhaustivo sobre éste u otros problemas, sino plantear soluciones, las cuales explícita e implí-

Gráfico 8: Visión estratégica de desarrollo institucional del MP 2014-2018



Fuente: Elaboración propia, FGE 2014.

citamente responden a un análisis y amplios debates realizados permanentemente en el Ministerio Público, tanto interna como externamente.

La Visión Estratégica de Transformación Institucional del Ministerio Público, para recuperar la confianza de la ciudadanía y posicionarse como una entidad proba y eficiente, descansa en la ejecución de una serie de

iniciativas agrupadas en tres campos o ejes de intervención. Al interior de cada eje, se proponen temáticas de intervención (Gráfico 8), que posteriormente se cristalizarán en Programas Estratégicos detallados en el Marco Operativo de este documento.

Eje 1: Articulación y Posicionamiento Institucional

El primer Eje Estratégico es el de Articulación y Posicionamiento Institucional. En este Eje se plantean decisiones y resultados de cambio que dependen para su realización del nivel de coordinación y establecimiento de alianzas estratégicas sostenibles con otros actores institucionales y sociales.

Así como el problema de la Justicia no es un tema que compete únicamente a entidades gubernamentales, el logro de la Misión Institucional del Ministerio Público depende de su capacidad de posicionamiento y articulación con actores clave que influyen en la dinámica institucional y en el fenómeno de la criminalidad en Bolivia.

En este eje destaca, como base del mismo, la instauración de una Política Criminal, bajo la coordinación del Ministerio Público, la cual sólo podrá realizarse a través del establecimiento de relaciones interinstitucionales sólidas y un efectivo ejercicio de la autonomía e independencia institucionales, emergentes de su autoridad en materia de la acción penal pública. Por la trascendencia de este tema, es necesario contextualizar la problemática y fijar la posición del Ministerio Público, lo que permitirá entender el alcance de las propuestas ya en términos de planificación.

No es exagerado afirmar que, ante la falta de una Política de Estado que aborde la problemática de la cri-

minalidad de una manera coherente, integral y sobre todo preventiva, atacando las raíces del problema, se recurren a herramientas normativas y al poder de la fuerza pública para contener la creciente inseguridad que enfrenta la sociedad boliviana.

Ante la creciente actividad delictiva, la política considerada más eficaz e inmediata actualmente, con una visión sesgada de la realidad, es la generación de normativas en las cuales se tipifican nuevos delitos, se incrementan las penas o se limitan derechos penitenciarios. Así, se puede apreciar que en el país predominan las políticas criminales de “mano dura” o de “cero tolerancia”. Esta política implícita se ve azuzada por los medios de comunicación con la difusión de mensajes y de imágenes que contribuyen a una percepción de inseguridad pública, aspectos que son fácilmente recogidos por los discursos político partidarios, cívicos o de lucha social.

Las respuestas que emergen de este escenario, no siempre van acompañadas de la necesaria reflexión científica, ni recogen la experiencia de los propios operadores del sistema penal.

Pero los resultados de esta Política Criminal hablan por sí mismos, el hacinamiento en las cárceles, la agobiante sobrecarga procesal de fiscales, jueces y defensores públicos, la retardación de justicia, la violación de los derechos al debido proceso y a principios básicos de derechos humanos, son síntomas de un cambio de mentalidad y timón que debe darse en el país para afrontar eficazmente la lucha contra el delito.

Es menester transitar de una lógica inquisitiva a una justicia restaurativa e implementar políticas de prevención, que involucren a la sociedad misma, para cons-

truir paulatinamente una cultura de paz y respeto a los derechos humanos.

Es por este motivo que el Ministerio Público, conforme a su mandato de determinar, en coordinación con los Órganos del Estado, la Política Criminal del país⁸, encarárá este desafío de manera prioritaria en su Plan Estratégico. Enfrentar el fenómeno criminal, como fenómeno social, implica ver más allá de los códigos y de las leyes. Al ser un fenómeno multicausal, su respuesta debe ser entonces multidimensional. Por ello, Derecho Penal no es lo mismo que Política Criminal, el primero es una herramienta de la Política Criminal, por lo tanto no se agota con el Código Penal ni con el Código Procesal Penal.

Por otro lado, en este Eje se ubica también como un tema estratégico la Independencia y Autonomía Institucional, pues dicha condición se debilita o fortalece en la medida en que determinados actores apoyan o restringen esta facultad constitucional, situación que a su vez, en parte, depende de la propia capacidad institucional para hacerla valer. En el Plan Estratégico se plantean medidas concretas para fortalecer la independencia del MP en su accionar, que en gran medida depende de la firmeza y fortaleza de sus propios funcionarios, pues poseen todo el respaldo que les otorga la Ley.

Eje 2: Acción Penal Pública

Este Eje comprende los temas propios de la función sustantiva del Ministerio Público, es decir la defensa de la legalidad y los intereses generales de la sociedad a través de la acción penal pública. El Plan Estratégico

⁸ Artículo 30. Ley Orgánica del Ministerio Público.

identifica en este Eje un conjunto de decisiones y resultados orientados a mejorar la cobertura, capacidad resolutiva y calidad del servicio que presta el Ministerio Público a la sociedad en materia penal.

Un tema central de este Eje, es la formalización de una Política de Persecución Penal Estratégica, que rescate los principios, enfoques y lineamientos de intervención del Ministerio Público, considerando nuevos paradigmas y enfoques. El Ministerio Público se encuentra ya desarrollando y ejecutando parcialmente una Política de Persecución Penal y el 2014 será traducida de manera formal en un documento institucional. Esta política apunta, en lo sustantivo, a generar una nueva base de profesionales al servicio de la justicia penal; también se basa en la generación de nuevos modelos de gestión fiscal, el uso intensivo de tecnologías y otros elementos e iniciativas que se presentan en este Plan Estratégico a través de sus Programas Estratégicos.

Las características centrales de la Política de Persecución Penal Estratégica, radican en su visión integral, moderna, preventiva y, sobre todo, en la incorporación al quehacer de las Fiscalías de una acción penal estratégica o inteligente⁹, con una efectiva capacidad resolutiva de casos, cuyo enfoque vale la pena comentar brevemente.

El ejercicio de la acción penal estratégica se nutre tanto de la teoría de atención orientada a problemas, como de las teorías de prevención situacional. De la primera se recoge la idea de abordar los problemas en conjunto,

⁹ La inteligencia en este caso, se refiere a la Persecución Penal Inteligente, comprendida como un abordaje estratégico, basado en sistemas de información, filtros y enfoques marcadamente diferentes a los de la investigación tradicional.

buscando soluciones globales, la sistematización de los fenómenos, buscando las causas y tratando de encontrar patrones. Así, la acción penal estratégica deberá orientarse a ofrecer resultados concretos a la comunidad y no sólo un activismo improductivo.

El Ministerio Público dejará de lado las situaciones de mera gestión de despacho para abordar una gestión fiscal basada en resultados, en donde los operadores de la acción penal pública, como partes centrales del proceso de justicia penal, deben ser responsables por resolver los problemas criminales de la comunidad, en coordinación con las instancias gubernamentales que correspondan. Resultan irrelevantes las acciones del Estado si éstas no se traducen en un impacto en la sociedad y en lo que ella espera de sus autoridades, es decir, en la disminución de hechos delincuenciales, la aprehensión de principales delincuentes, etc.

El ejercicio de la acción penal estratégica asume de las teorías de la prevención situacional el elemento de entender la racionalidad criminal, las oportunidades que se aprovechan para cometer delitos, los criterios de elección de víctimas y la forma en que los delincuentes obtienen sus ganancias, por citar algunas.

El nuevo enfoque a aplicarse en la persecución penal reconoce que no se pueden abordar todos los casos con la misma estrategia y asignación de recursos. El modelo de “Un Fiscal Un Caso” ha demostrado ser inefficiente si se lo aplica como regla general en todas las causas. Por otra parte, la acción preventiva también debe formar parte de la lógica de desarticulación de sistemas organizados del crimen, en colaboración con la Policía Nacional. Es fundamental comprender la

dinámica que subyace en el fenómeno criminal¹⁰ en sus diversas expresiones (cómo se comercializan los objetos robados, el lavado del dinero, etc). y recién, organizar la reacción penal.

Para lograr lo anteriormente expresado, es menester integrar efectivamente las labores entre Fiscales y Policía Nacional, haciendo de la dependencia funcional, una práctica efectiva, no por obligación sino por convicción.

Como instrumentos esenciales para la acción penal inteligente se requieren sistemas de información, explotando al máximo los recursos tecnológicos existentes y unidades especializadas que interpreten dicha información y adquieran aprendizajes. Es sobre la base de la información procesada que las autoridades centrales del Ministerio Público y la Policía procederán a plantear sus acciones contra el delito con un enfoque estratégico. Así, se establecerían en consecuencia metas y objetivos claros, basados en la realidad del fenómeno criminal y en la incidencia que se quiere lograr. Esto permitiría también asignar de mejor manera los recursos humanos, físicos y tecnológicos necesarios para la intervención.

Esta reflexión sobre la eficacia en el ejercicio de la acción penal pública hace que el Ministerio Público tome la decisión de replantear sus modelos de gestión fiscal, desde las etapas mismas en que se conoce o ingresa un caso a la esfera de actuación institucional.

¹⁰ Un ejemplo para comprender esta nueva visión es el fenómeno del robo de objetos menores. Cada año se roban miles de celulares en el país. Resulta imposible para el Ministerio Público investigar y perseguir penalmente cada robo y condenar a cada ladrón; en lugar de ello, se deben comprender los mecanismos de mercado en donde se comercializan los celulares robados y a partir de la desarticulación de los vendedores, desestimular el robo por la privación de un mercado en donde traficar los objetos robados.

Por lo observado en la esfera del conflicto social, la reacción penal es la primera que se aplica ante una conducta social reprochable, aún cuando éstos no revistan gravedad o un perjuicio irreparable. Este comportamiento generalizado nos muestra una sociedad altamente conflictiva que aparentemente no es capaz de encontrar otra solución a sus problemas de convivencia que no sea a través de procesos penales.

En consonancia con la promoción de una Cultura de Paz, así establecida además en la CPE, los nuevos paradigmas de abordaje de causas en el MP, promoverán

comportamientos de conciliación efectiva en las partes, cuando corresponda según la naturaleza del caso y mejorarán los filtros de ingreso al sistema, descongestionando la carga fiscal en procesos que pueden ser solucionados por otras vías.

Otro tema al cual el Ministerio Público presta especial atención en este Eje Estratégico tiene que ver con la protección a víctimas, testigos, colaboradores y miembros del Ministerio Público. Tan importante como la acción penal pública es la atención a los actores involucrados que se encuentren en situación de vulnerabilidad por



sus condiciones de género, edad, etnia, actividad u circunstancias particulares. El Plan Estratégico, acompañando las recientes normas de protección a poblaciones vulnerables (Ley 348), desarrollará acciones para una efectiva protección a víctimas y testigos, usando para ello todos los medios técnico científicos, periciales (simplificación de procesos, cámara Gesell, etc.) que eviten la revictimización y respeten sus derechos de manera integral.

Dentro de este eje y como respaldo de los programas estratégicos descritos anteriormente, se contempla la ejecución de diversos proyectos orientados a un aprovechamiento intensivo de las Tecnologías de Información y Comunicación, así como la reingeniería de procesos y procedimientos administrativos, apuntalando una gestión ágil en la respuesta a las necesidades de sus usuarios internos.

Las acciones anteriormente descritas, apuntan a mejorar la capacidad resolutiva de los Fiscales y, mediante la optimización en el uso de su tiempo, a mejorar la cobertura, tanto en casos como en cuanto a su alcance geográfico.

Eje 3: Organización y Gestión Institucional

La complejización de la persecución penal y el abordaje a través de nuevos modelos de intervención, requieren como contraparte, el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades organizativas institucionales que apoyen de manera efectiva a la función estratégica y sustantiva del Ministerio Público.

El tercer Eje aborda temas propios de la gestión institucional de apoyo a la función sustantiva, entre los cuales

destacan los recursos físicos, sistemas administrativos y, por supuesto el más importante de todos, el factor del personal.

La búsqueda de la institucionalización del personal del Ministerio Público a través de una Carrera Fiscal, Pericial y Administrativa, basada en el cumplimiento de competencias profesionales, pero sobre todo éticas y de compromiso con el cambio social, es un elemento determinante dentro de este eje, promoviendo la constante capacitación y perfeccionamiento de las capacidades de las y los servidores dentro de las labores propias de cada Unidad Organizacional así como las Distritales, buscando brindar así una respuesta más oportuna, tanto a los requerimientos internos del Ministerio Público como a la demanda insatisfecha de justicia de la sociedad en general, esto gracias a una mayor y mejor base de conocimiento y enmarcados en estándares de calidad definidos al igual por la experiencia como por el compromiso a su labor.

Como se mencionó, este eje contempla también el desarrollo y actualización de los Sistemas de Gestión Institucional, de Procesos Internos como de la Estructura Organizacional de la Institución, generando modelos y esquemas laborales para la optimización de la eficiencia y eficacia del trabajo sustutivo y de apoyo del Ministerio Público.

La suma de estos elementos ofrece una base sólida en el accionar institucional y misional del Ministerio, reconfigurando las funciones y sistemas internos, acompañado por cambios en términos estructurales y especializando las capacidades personales para la atención de las necesidades de la sociedad.

4.3. Decisiones Estratégicas y Resultados Esperados

Las Decisiones Estratégicas son expresiones firmes de cambio, que serán asumidas por todos los servidores del MP involucrados en la ejecución del Plan Estratégico, tanto en áreas sustantivas como de apoyo y responden a la Visión Estratégica antes señalada. Estas decisiones se expresan en resultados de cambio y en metas con indicadores anuales, para verificar en el tiempo su concreción.

A continuación se presentan las diez decisiones o aspiraciones estratégicas de transformación institucional del Ministerio Público al 2018, que luego se operativizarán a través de Programas Estratégicos y éstos, a su vez, a través de los Programas Operativos Anuales.

Los indicadores que se proponen para evaluar el avance en las diez decisiones, por su complejidad y amplitud, recurren fundamentalmente a fuentes de naturaleza cuantitativa y, en su momento, provendrán de los resultados

de estudios y evaluaciones que deberán ejecutarse, como parte de un mecanismo de seguimiento y evaluación del Plan Estratégico.

4.3.1. Decisiones, resultados y metas.

Decisión N° 1:

Líder el proceso de formulación de la Política Criminal de Estado y definir una Política de Persecución Penal Estratégica e Inteligente orientada a la protección de la sociedad y los derechos humanos.

Las adecuaciones al marco normativo conllevan la identificación de aquellas leyes u otras normas que deberán ser modificadas o sustituidas para ajustarse a los lineamientos de la Política Criminal acordada entre todos los actores institucionales involucrados en su definición, en particular los Órganos Legislativo, Ejecutivo y Judicial. El indicador se construirá a través de una evaluación o estudio especializado que concluya sobre el nivel de adecuación alcanzado. La meta es relativamente con-

Tabla 6: Indicadores y Metas de la Decisión Estratégica N° 1

Indicador del Objetivo Estratégico al 2018	Metas Anuales (acumuladas)				
	2014	2015	2016	2017	2018
Adecuaciones al marco normativo priorizado en materia penal, que rescatan los principios de una Política Criminal de Estado.			20%	30%	50%
Adecuaciones institucionales del Ministerio Público a los principios de la Política de Persecución Penal Estratégica establecida por la entidad.	20%	40%	60%	100%	

servadora, pues pretende alcanzar el 50% de ajustes normativos al 2018, conforme a un plan que establezca la misma Política Criminal.

A nivel interno, el indicador de implantación de la Política de Persecución Penal, que es una Política propia del Ministerio Público para encarar la acción penal pública, se construirá también mediante un análisis cuantitativo y cualitativo que considere los cambios en los modelos de gestión fiscal, en los instrumentos de gestión (protocolos, manuales, planes) y en las propias conductas de los Fiscales.

La Decisión Estratégica N° 1 se traduce en dos Resultados Estratégicos. Estos Resultados son desarrollados posteriormente en las matrices de Programas, identificando productos, responsables, indicadores y otros elementos concretos.

Resultado Esperado 1.1.

La Política Criminal se asume y aplica en todas las instancias públicas del Estado de manera progresiva cumpliendo las normas establecidas mediante planes y acciones concretas.

Resultado Esperado 1.2.

Se evidencia un cambio de paradigmas y prácticas en las actuaciones de los Fiscales y en la dirección de la investigación, respondiendo a la Política de Persecución Penal Estratégica e Inteligente.

Decisión N° 2:

Establecer y consolidar una sólida red de articulación y alianzas estratégicas con actores clave desarrollando acciones conjuntas para mejorar el ejercicio de la Acción Penal Pública garantizar el efectivo ejercicio del derecho de acceso a la justicia y la defensa de los intereses generales de la sociedad.

La efectividad de la articulación institucional se medirá a través de un estudio cualitativo, en el cual se compare el nivel de integración alcanzado respecto al pretendido. Cada una de las alianzas estratégicas que establezca el Ministerio Público contará con un plan de acción, el cual deberá ser evaluado en cuanto a sus cumplimiento. Se espera un nivel de articulación y cumplimiento de propósitos conjuntos del 60%, pues es posible que exis-

Tabla 7: Indicadores y Metas de la Decisión Estratégica N° 2

Indicador del Objetivo Estratégico al 2018	Metas Anuales (acumuladas)				
	2014	2015	2016	2017	2018
Efectividad de la articulación interinstitucional realizada por el Ministerio Público con actores clave.	30%	40%	50%	60%	60%

tan factores restrictivos que afecten un mayor grado de integración.

Esta decisión comprende un Resultado Estratégico:

Resultado Esperado 2.1.

Se ha ampliado y consolidado la articulación y cooperación interinstitucional con actores clave priorizados por el Ministerio Público en temáticas de interés común.

Decisión N° 3:

Afianzar la autonomía e independencia institucional del Ministerio Público, como base de un accionar objetivo en el ejercicio de sus atribuciones y funciones.

Dado que el concepto de autonomía e independencia institucional es complejo en cuanto a su medición, se recurrirá a la percepción de los Fiscales para contar con un parámetro aproximado. Los Fiscales son los que frecuentemente en su labor diaria enfrentan las presiones de autoridades gubernamentales y otras actores, para priorizar procesos o acelerar las investigaciones, interfiriendo en sus funciones. A través de cuestionarios se

evaluará la medida en que dichas interferencias disminuyen, como resultado de una estrategia de intervención y posicionamiento institucional.

Esta decisión comprende un Resultado Estratégico:

Resultado Esperado 3.1.

El Ministerio Público, a través de sus funcionarios, ejerce de manera plena y con autoridad, la independencia y autonomía conferidas por Ley en sus actuaciones.

Decisión N° 4:

Fortalecer la imagen institucional del Ministerio Público y promover el establecimiento de soluciones alternativas al conflicto al proceso penal, contribuyendo a una cultura de Paz Social.

Los esfuerzos del Ministerio Público para recuperar la confianza de la población provendrán en el mediano plazo, de los resultados que se observen en los distintos servicios que la entidad presta a la ciudadanía, así como a los mismos Fiscales, Jueces y otras partes. Si bien no existen estudios de Linea de Base que indiquen el

Tabla 8: Indicadores y Metas de la Decisión Estratégica N° 3

Indicador del Objetivo Estratégico al 2018	Metas Anuales (acumuladas)				
	2014	2015	2016	2017	2018
Percepción de servidores del Ministerio Público sobre la autonomía e independencia de la entidad respecto a otras instituciones del Estado.		60%	70%	80%	80%

Tabla 9: Indicadores y Metas de la Decisión Estratégica N° 4

Indicador del Objetivo Estratégico al 2018	Metas Anuales (acumuladas)				
	2014	2015	2016	2017	2018
Opinión favorable de la ciudadanía respecto al accionar general del Ministerio Público.	50%	60%	70%	80%	

posicionamiento institucional del Ministerio Público, se prevé la ejecución de estudios o sondeos especiales a partir del 2015, que midan la mejora esperada.

Esta decisión comprende dos Resultados Estratégicos:

Resultado Esperado 4.1.

La población, especialmente los grupos en situación de vulnerabilidad comprende y conoce el accionar del MP los avances logrados y está informada de temas de dominio público en materia penal, según normativa vigente.

Resultado Esperado 4.2.

La ciudadanía conoce y practica soluciones alternativas a la vía penal en las situaciones permitidas por Ley.

Decisión N° 5:

Incrementar la cobertura y capacidad resolutiva del Ministerio Público en casos penales, respondiendo de manera más estratégica, oportuna, efectiva y solidaria a la demanda social.

Estos indicadores, que se complementan con otros posteriormente en las matrices de planificación de los Programas Estratégicos, medirán la mejoría en la prestación del servicio cuantitativa y cualitativamente. La cobertura esperada se proyectará, sobre la base de planes anuales e incremento gradual de personal para acceder sobre todo a las áreas rurales del país. Se espera alcanzar un 70% de dichos planes, previendo restricciones presupuestarias u otros factores fuera del alcance del Ministerio Público.

En lo que respecta a la mejora en el desempeño de la actuación procesal, ésta se medirá a través del seguimiento a todos los casos que ingresen al MP con una imputación formal y que, conforme a los plazos formales de procedimiento penal, ingresen a la etapa de juicio.

Este indicador, será complementado con otros indicadores que, por ejemplo, evalúen la capacidad resolutiva de los Fiscales, recurriendo a salidas alternativas o desestimaciones fundamentadas, contribuyendo a descongestionar la carga procesal de la entidad.

Esta decisión comprende dos Resultados Estratégicos:

Tabla 10: Indicadores y Metas de la Decisión Estratégica N° 5

Indicador del Objetivo Estratégico al 2018	Metas Anuales (acumuladas)				
	2014	2015	2016	2017	2018
Cobertura de servicios del Ministerio Público en función a demanda identificada.			50%	60%	70%
Casos con imputación que ingresan a juicio cumpliendo los plazos procesales establecidos.		60%	80%	90%	90%

Resultado Esperado 5.1.

Se ha ampliando la cobertura geográfica y presencia del Ministerio Público, en capitales de departamento, ciudades intermedias y áreas rurales de acuerdo a criterios de necesidad y utilidad.

Resultado Esperado 5.2.

Se aplican nuevos paradigmas, enfoques y modelos de gestión de casos penales, con proactividad, transpa-

rencia y efectividad en el ejercicio de la acción penal pública.

Decisión N° 6:

Mejorar la protección y asistencia a víctimas, testigos, colaboradores y miembros del Ministerio Público.

Se espera que hasta el 2016 se implante en su totalidad el modelo de información, seguimiento, asistencia y protección a víctimas, testigos, colaboradores y

Tabla 11: Indicadores y Metas de la Decisión Estratégica N° 6

Indicador del Objetivo Estratégico al 2018	Metas Anuales (acumuladas)				
	2014	2015	2016	2017	2018
Implantación de servicios y mecanismos de protección a víctimas, testigos, colaboradores y miembros del Ministerio Público según normativa y planes establecidos.	40%	60%	90%	90%	

miembros del Ministerio Público. Este modelo posee diversos componentes, por lo que se realizaría una evaluación especial, verificando el grado de cumplimiento de la meta fijada.

Esta decisión comprende un Resultado Estratégico:

Resultado Esperado 6.1.

Se ha implantado gradualmente el Modelo ISAP (Información, Seguimiento, Asistencia y Protección) para la Protección de Víctimas, Testigos, Colaboradores y Miembros del MP en las diferentes instancias organizacionales involucradas a nivel nacional.

Decisión N° 7:

Fortalecer las capacidades institucionales en la investigación de delitos y el esclarecimiento científico de hechos penales.

La capacidad de respuesta del Instituto de Investigaciones Forenses se medirá, de acuerdo a este indicador, mediante el cumplimiento de los plazos y condiciones que indican sus protocolos y procedimientos internos. La meta es alcanzar al 2018 una efectividad del 90%, asumiendo se lleve adelante el Plan de Fortalecimiento Institucional¹¹ del que dispone esta instancia.

Esta decisión comprende dos Resultados Estratégicos:

Resultado Esperado 7.1.

Se amplió la capacidad de respuesta y la cobertura de los servicios del IDIF, con criterios de oportunidad, calidad y calidez.

Resultado Esperado 7.2.

Han mejorado las competencias de Fiscales y Policías con relación a su participación en la investigación técnico – científica.

Tabla 12: Indicadores y Metas de la Decisión Estratégica N° 7

Indicador del Objetivo Estratégico al 2018	Metas Anuales (acumuladas)				
	2014	2015	2016	2017	2018
Peritajes del IDIF atendidos en los plazos y condiciones de calidad establecidas en protocolos.	65%	75%	85%	90%	90%

¹¹ Ministerio Público. IDIF. Plan de Fortalecimiento Institucional 2014-2018. Sucre, Bolivia.

Decisión N° 8:

Aprovechar las tecnologías de información y comunicación disponibles, haciendo más productiva la labor de todos los servidores públicos de la entidad.

El indicador propuesto se construirá mediante el análisis de casos de procesos penales a cargo de Fiscales y personal administrativo a los cuales se les dote de herramientas tecnológicas para mejorar su productividad. Así, se espera que al contar los Fiscales con sistemas de información y comunicación que optimicen su tiempo (hardware, software, internet, bases de datos, etc), por ejemplo para audiencias o la elaboración de informes, podrán duplicar su capacidad de atención de casos hasta el 2018.

Esta decisión comprende dos Resultados Estratégicos:

Resultado Esperado 8.1.

Se emplean eficientemente los recursos tecnológicos y de información disponibles en el MP.

Resultado Esperado 8.2.

Existe una mayor implementación y acceso de sistemas de información penal, administrativa y de gestión.

Decisión N° 9:

Contar con personal idóneo, ético y comprometido con la defensa de la Justicia y derechos de la población.

Tabla 13: Indicadores y Metas de la Decisión Estratégica N° 8

Indicador del Objetivo Estratégico al 2018	Metas Anuales (acumuladas)				
	2014	2015	2016	2017	2018
Incremento de la productividad en las resoluciones fiscales derivadas de la explotación de tecnologías de información y comunicación.	30%	35%	40%	45%	50%

Tabla 14: Indicadores y Metas de la Decisión Estratégica N° 9

Indicador del Objetivo Estratégico al 2018	Metas Anuales (acumuladas)				
	2014	2015	2016	2017	2018
Nivel de desarrollo de competencias (saberes: conocimientos, habilidades, actitudes, valores) alcanzados por los servidores públicos según perfil definido.	50%	60%	70%	80%	80%

La Escuela de Fiscales del Estado, en coordinación con la Unidad de Personal del Ministerio Público, desarrollarán programas de formación integral del personal bajo el enfoque de Competencias, que contempla ya un perfil del servidor público. Las competencias logradas serán evaluadas anualmente por ambas instancias, en lo que les corresponda, hasta alcanzar un nivel de cumplimiento del 80% al 2018.

Esta decisión comprende tres Resultados Estratégicos:

Resultado Esperado 9.1.

El Ministerio Público fomenta políticas de igualdad cuenta con personal competente, comprometido y con una Cultura Organizacional que favorece el logro de resultados.

Resultado Esperado 9.2.

Han mejorado la probidad, actuación ética y valores personales de los servidores del Ministerio Público.

Resultado Esperado 9.3.

Existe un efectivo ejercicio de la Participación y Control Social en el Ministerio Público por parte de la población, conforme a las normas vigentes.

Decisión N° 10:

Modernizar los sistemas de gestión, procesos internos, estructura organizacional y fortalecer el patrimonio institucional acorde a las necesidades del Ministerio Público.

El Ministerio Público, tal como se indicó en los principios de gestión, implementará un modelo de gestión por resultados, adecuando el proceso de planificación actual, centrado en actividades, al de resultados. Se espera que el nivel de logro de los planes alcance al 90% hasta el 2018.

Por otra parte, también se potenciará el patrimonio institucional, mejorando el equipamiento y la infraestructura de servicio a la población y los ambientes de trabajo de los servidores públicos.

Tabla 15: Indicadores y Metas de la Decisión Estratégica N° 10

Indicador del Objetivo Estratégico al 2018	Metas Anuales (acumuladas)				
	2014	2015	2016	2017	2018
Nivel de cumplimiento de los planes operativos anuales, bajo el enfoque de gestión por resultados.	70%	80%	90%	90%	90%
Incremento del patrimonio institucional en términos de activos reales.	25%	30%	35%	40%	50%

Esta decisión comprende dos Resultados Estratégicos:

Resultado Esperado 10.1.

El Ministerio Público cuenta con un modelo de gestión basado en enfoques de calidad/resultados y una estructura organizacional, que responde de manera eficiente y oportuna a las necesidades de los usuarios internos y externos de la entidad.

Resultado Esperado 10.2

Todas las instancias del Ministerio Público disponen de la infraestructura, insumos, materiales y equipamiento requeridos en condiciones de calidad, economía, seguridad y oportunidad.



4.3.2. Resumen programático y de resultados

Tabla 16: Resumen Programático y de Resultados

Eje	Programa Estratégico	Objetivo del Programa	Resultado Estratégico	Indicador	
				Descripción	Unidad de Medida
1	1.- Política Criminal y de Persecución Penal	Líder el proceso de formulación de la Política Criminal de Estado y definir una Política de Persecución Penal Estratégica e Inteligente orientada a la protección de la sociedad y los derechos humanos.	1.1. La Política Criminal se asume y aplica en todas las instancias públicas del Estado de manera progresiva mediante normas, planes y acciones institucionales 1.2. Se evidencia un cambio de paradigmas y prácticas en las actuaciones de los Fiscales y en la dirección de la investigación, respondiendo a la Política del Ejercicio de la APP	Evaluación sobre la implementación de Política Criminal en el país a partir de estudio realizado. Estudio sobre implementación de Política PP en el MP	% de grado de aplicación de la PC según estudio (acumulado) % de grado de aplicación de la Política en el MP (acumulado)
	2.- Articulación y coordinación interinstitucional	Establecer y consolidar una sólida red de articulación y alianzas estratégicas con actores clave desarrollando acciones conjuntas para mejorar el ejercicio de la Acción Penal Pública garantizar el efectivo ejercicio del derecho de acceso a la justicia y la defensa de los intereses generales de la sociedad	2.1. Se ha ampliado y consolidado la articulación y cooperación interinstitucional con actores clave priorizados por el Ministerio Público en temáticas de interés común.	Conclusiones de Estudio de evaluación sobre estado de la Red de Articulación y Alianzas Estratégicas del MP con Actores Clave identificados.	% de articulación alcanzado respecto a metas (acumulado)
	3.-Autonomía e independencia institucional	Afianzar la autonomía e independencia institucional del Ministerio Público, como base de un accionar objetivo en el ejercicio de sus atribuciones y funciones.	3.1. El MP, a través de sus funcionarios, ejerce de manera plena y con autoridad, la independencia y autonomía conferidas por Ley en sus actuaciones.	Evaluación de desempeño (criterios de autonomía e independencia)	% promedio de suficiencia (escalas 1 a 100; anual)
	4.-Imagen institucional y cultura de paz	Fortalecer la imagen institucional del Ministerio Público y promover el establecimiento de soluciones alternativas al conflicto al proceso penal, contribuyendo a una cultura de Paz Social.	4.1. La población comprende y conoce el accionar del MP, los avances logrados y está informada de temas de dominio público en materia penal, según normativa vigente 4.2. La ciudadanía conoce y practica soluciones alternativas a la vía penal en las situaciones permitidas por Ley	Conclusiones de Estudio en población objetivo (Posicionamiento e Imagen Institucional). Estudio de casos identificando aquellos que no ameritan acción penal o con posibilidad de soluciones alternativas, según evaluación de fiscales.	% de calificación obtenida (acumulado) % de casos identificados (acumulado)

Eje	Programa Estratégico	Objetivo del Programa	Resultado Estratégico	Indicador	
				Descripción	Unidad de Medida
2	5.- Cobertura y capacidad resolutiva de casos del Ministerio Público	Incrementar la cobertura y capacidad resolutiva del Ministerio Público en casos penales, respondiendo de manera más estratégica, oportuna, efectiva y solidaria a la demanda social.	5.1. Se ha ampliado la cobertura geográfica y presencia del Ministerio Público (Fiscales y Peritos del IDIF), en capitales de departamento, ciudades intermedias y áreas rurales de acuerdo a estrategia de necesidad y utilidad.	Presencia del MP en Municipios de acuerdo a estrategia establecida	% de estrategia aplicada (acumulado)
			5.2. Se aplican nuevos paradigmas, enfoques y modelos de gestión de casos penales, con proactividad, transparencia y efectividad en el ejercicio de la acción penal pública.	Casos resueltos dentro de plazos procesales.	Porcentaje de casos resueltos dentro de plazos procesales (acumulado)
				Efectividad de la acción penal pública	% casos solucionados (anual)
	6.- Protección y asistencia a víctimas, testigos, colaboradores y miembros del MP	Mejorar la protección y asistencia a víctimas, testigos, colaboradores y miembros del Ministerio Público.	6.1. Se ha implantado gradualmente el Modelo ISAP (Información, Seguimiento, Asistencia y Protección) para la PVTMMP en las diferentes instancias organizacionales involucradas a nivel nacional en el marco de la normativa vigente	Informe sobre la implementación del Programa.	% de aplicación según estudio (bianual; acumulado)
	7.- Capacidad de investigación científica	Fortalecer las capacidades institucionales en la investigación de delitos y el esclarecimiento científico de hechos penales	7.1. Se amplió la capacidad de respuesta y la cobertura de los servicios del IDIF, con criterios de oportunidad, calidad y calidez.	Satisfacción del usuario respecto a los servicios que brinda el IDIF	% de satisfacción según encuestas (anual comparativo)
			7.2. Han mejorado las competencias de Fiscales y otros actores con relación a su participación en la investigación técnico - científica.	Conclusiones del análisis según evaluación o estudio.	% de calificación (acumulado)
	8.- Desarrollo tecnológico	Aprovechar las tecnologías de información y comunicación disponibles, haciendo más productiva la labor de todos los servidores públicos de la entidad.	8.1. Se emplean eficientemente los recursos tecnológicos y de información disponibles en el MP.	Estudio de aprovechamiento de TIC's disponibles en el MP	% de aprovechamiento de TIC's disponibles (acumulado)
			8.2. Implementación y acceso de sistemas de información penal, administrativa y de gestión.	Estudio de implementación de Sistemas según plan establecido	% de implementación y acceso (acumulado)

Eje	Programa Estratégico	Objetivo del Programa	Resultado Estratégico	Indicador	
				Descripción	Unidad de Medida
3	9.- Personal competente, probidad y transparencia institucional	Contar con personal idóneo, comprometido con la defensa de la justicia y derechos de la población y con altos valores éticos.	9.1. El Ministerio Público cuenta con personal competente, comprometido y con una Cultura Organizacional que favorece el logro de resultados.	Cultura Organizacional existente en el MP según estudio (alineamiento con valores institucionales)	% de alineamiento (anual)
			9.2. Han mejorado la probidad, actuación ética y valores personales de los servidores del Ministerio Público.	Denuncias admitidas y sancionadas según Régimen Disciplinario.	% de casos sancionados (acumulado)
			9.3. Existe un efectivo ejercicio de la Participación y Control Social en el Ministerio Público por parte de la población, conforme a las normas vigentes	Mecanismos de Participación y Control Social.	% de mecanismos implementados (anual)
	10.- Modernización de gestión y patrimonio institucional	Modernizar Los Sistemas De Gestión, Procesos Internos, Estructura Organizacional Y Fortalecer El Patrimonio Institucional Acorde A Las Necesidades Del Ministerio Público	10.1. El MP cuenta con un modelo de gestión basado en enfoques de calidad/resultados y una estructura organizacional, que responde de manera eficiente y oportuna a las necesidades de los usuarios internos y externos de la entidad.	Evaluación de Gestión de Calidad según estudio.	% de calidad alcanzado en la gestión (acumulado)
			10.2. Todas las instancias del Ministerio Público disponen de la infraestructura, insumos, materiales y equipamiento requeridos en condiciones de calidad, economía, seguridad y oportunidad.	Evaluación de disponibilidad de recursos físicos financieros en el MP según estudio.	% de disponibilidad de recursos (acumulado)

4.3.3. Diseño Organizacional

El Ministerio Público replanteó su estrategia organizacional en julio de 2013, estableciendo una estructura que reflejara una identidad propia y respondiera a los retos que se planteaba en su camino hacia la nueva institucionalidad. En la nueva estructura organizacional, se diferencia el ámbito de acción de la Gestión Fiscal como tal y el área de apoyo Administrativo Financiero.

En el área de Gestión Fiscal, conforme a los mandatos de la Ley Orgánica del Ministerio Público de 2012, se introdujo la figura de las Fiscalías Superiores, se creó una Secretaría de Análisis Fiscal y se establecieron las Direcciones de Protección a Víctimas, Testigos y Miembros del Ministerio Público, Dirección de Gestión Fiscal, Supervisión y Evaluación y Dirección de Régimen Disciplinario. También se conformó la Unidad de Extradición, Cooperación Penal y Relaciones Internacionales y

la Unidad de Coordinación con la Jurisdicción Indígena Originario Campesina.

Para apoyar al ejercicio de la función fiscal en las Fiscalías Departamentales y de la Fiscalía General del Estado, se fortaleció la presencia institucional del Instituto de Investigaciones Forenses y de la Escuela de Fiscales del Estado.

La gestión interna fue también potenciada otorgando a la Dirección Administrativa Financiera, además de las responsabilidades de sus funciones específicas, la coordinación integral de las actividades de planificación, informática y recursos humanos. También se creó la Dirección de Asuntos Jurídicos, para atender la gestión jurídica y temas de análisis especializados.

Esta nueva estructura requirió un importante refuerzo de recursos, no sólo en cuanto a la cantidad de personal sino en recursos financieros para desarrollar las iniciativas de mejoras emprendidas. De esta manera, del 2012 al 2013, se incrementó el personal en un 34% y el presupuesto en casi un 50%.

Una vez concluido el Plan Estratégico, se hace necesaria la proyección de una estructura organizacional que se convierta en una herramienta que permita alcanzar las metas trazadas con una asignación óptima de recursos físicos, financieros y, sobre todo, con una efectiva distribución de funciones y responsabilidades en todos los servidores públicos que integran el Ministerio Público.

Con esta perspectiva, es que se ha proyectado una Estructura organizacional (*Gráfico 9*), a ser implementada el 2015, que responde a los siguientes criterios:

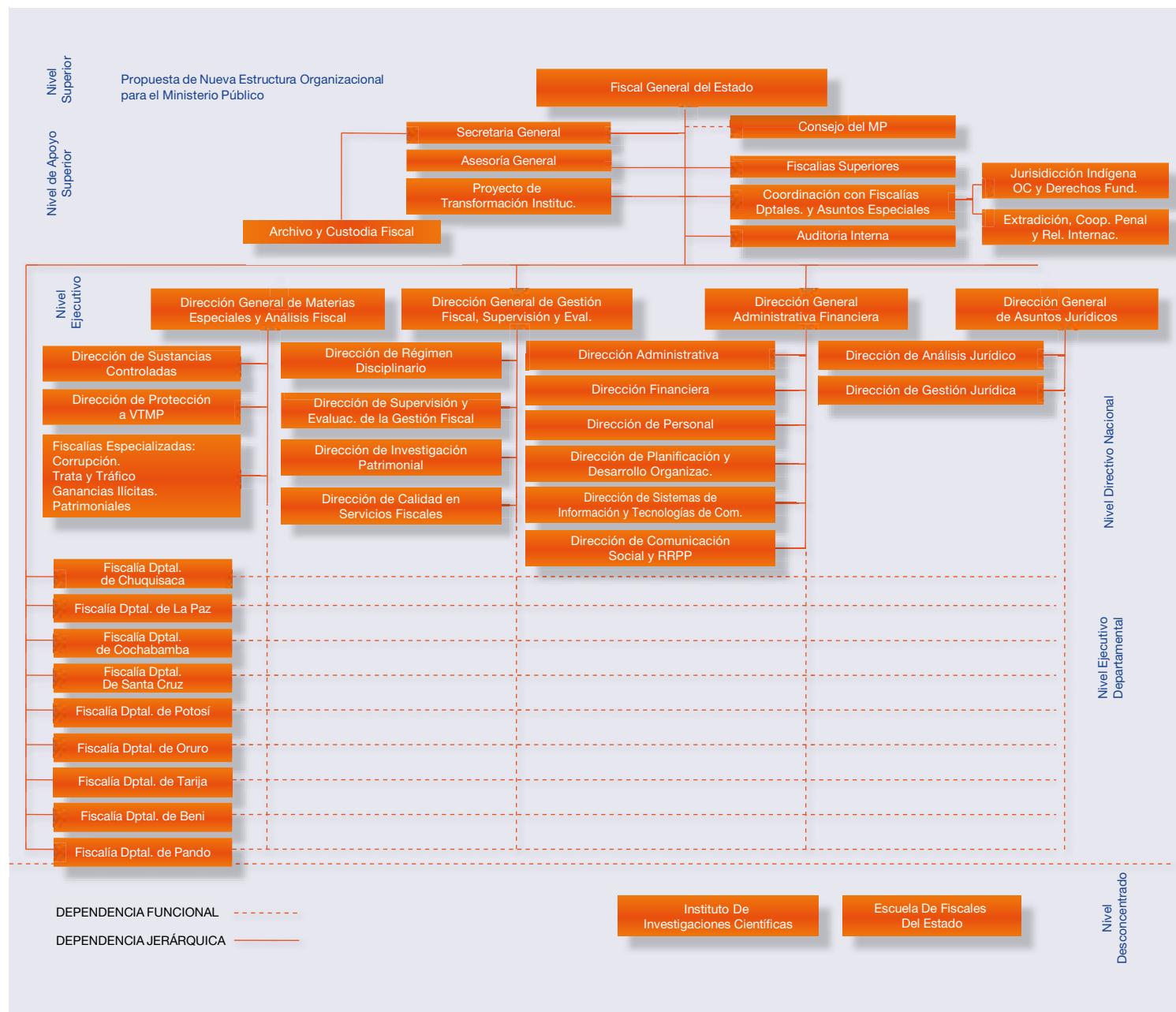
La aplicación de principios básicos universalmente reconocidos para el diseño organizacional, como ser la especialización y división del trabajo, la definición de tramos de mando o amplitud de unidades dependientes equilibradas, una proyección de niveles jerárquicos marcadamente horizontal, el principio de excepción, mediante el cual los mandos medios deben asumir decisiones técnico-operativas, dejando los temas de mayor relevancia a los mandos superiores, etc.

La adopción de un modelo de Organización Matricial, pues responde de mejor manera a estas relaciones de trabajo entre la Fiscalía General sus Direcciones y las Fiscalías Departamentales en todo el país.

La incorporación de un nivel ejecutivo intermedio en el MP, que asuma mayores responsabilidades técnicas y permita al nivel directivo concentrar sus esfuerzos en temas estratégicos y de alto impacto institucional y social.

La aplicación de políticas de desconcentración administrativa, para otorgar mayor flexibilidad a entidades como el IDIF o la Escuela de Fiscales, actores esenciales de apoyo a la gestión fiscal del Ministerio Público.

Gráfico 9: Propuesta de nueva estructura organizacional para el Ministerio Público



Fuente: Elaboración propia, FGE - 2014.



La Dirección de Gestión Fiscal, Supervisión y Evaluación está encargada de velar por el correcto funcionamiento del Ministerio Público para asegurar y promover la eficiencia y eficacia en la labor fiscal (Art. 100 de la Ley N° 260)



Personal del Laboratorio de Genética Forense del Instituto de Investigación Forense, a cargo de los análisis de ADN en la investigación de delitos de agresión sexual, determinación de paternidad y/o maternidad, criminalística e identificación de personas

A vertical photograph of a woman from the waist up. She has dark hair and is wearing a white lab coat over a light-colored collared shirt. A circular emblem with a logo and the word "IDW" is pinned to the left pocket of her lab coat.

Marco Operativo

5. Programas Estratégicos y Presupuesto

5.1. Programas Estratégicos 2014-2018

Los Programas Estratégicos son los instrumentos que permiten operativizar en el corto y mediano plazo el Plan Estratégico. Cada Programa aborda una temática en particular, las cuales se relacionan y complementan entre sí.

Los Programas Estratégicos contienen en su estructura información adicional (productos, plazos, indicadores,

metas, etc) que permitirán a la entidad y a las unidades responsables de su ejecución, desarrollar sus planes operativos o actividades puntuales a partir del 2014. Los objetivos de los Programas, se relacionan con las diez Decisiones Estratégicas del PEI.

Existen diez Programas Estratégicos, presentados en las próximas páginas, de acuerdo al siguiente orden:

Tabla 17: Lista de Programas Estratégicos del PEI 2014-2018

Programa 1:	Política criminal y de persecución penal
Programa 2:	Articulación y coordinación interinstitucional
Programa 3:	Autonomía e independencia institucional
Programa 4:	Imagen institucional y cultura de paz
Programa 5:	Cobertura y capacidad resolutiva de casos del MP
Programa 6:	Protección y asistencia a víctimas, testigos, colaboradores y miembros del MP
Programa 7:	Capacidad de investigación científica
Programa 8:	Desarrollo tecnológico
Programa 9:	Personal competente, probidad y transparencia institucional
Programa 10:	Modernización de la gestión y patrimonio institucional

Programa Estratégico 1: Política Criminal y de Persecución Penal

Eje 1

OBJETIVO DEL PROGRAMA:

LIDERAR EL PROCESO DE FORMULACIÓN DE LA POLÍTICA CRIMINAL DE ESTADO Y DEFINIR UNA POLÍTICA DE PERSECUCIÓN PENAL ESTRATÉGICA E INTELIGENTE ORIENTADA A LA PROTECCIÓN DE LA SOCIEDAD Y LOS DERECHOS HUMANOS.

RESULTADO ESTRATÉGICO 1.1.	INDICADOR			METAS				
	Descripción	Unidad de medida		2014	2015	2016	2017	2018
La Política Criminal se asume y aplica en todas las instancias públicas del Estado de manera progresiva cumpliendo las normas establecidas mediante planes y acciones concretas.	Evaluación sobre la implementación de Política Criminal en el país a partir de estudio realizado.	% de grado de aplicación de la PC según estudio (acumulado)					50%	70%
PRODUCTOS ESTRATÉGICOS	UNIDAD (ES) RESPONSABLES	INDICADOR		METAS ANUALES				
1.1.1. Política Criminal elaborada internamente, como base de consultas con actores institucionales.	Fiscal Gral.; DGFSE; SAF	Modelo de Política Criminal del MP	% de elaboración del modelo (acumulado)	30%	100%			
1.1.2. Modelo de Política Criminal determinada y aprobada en coordinación con entidades gubernamentales y sociales.	Fiscal Gral.; DGFSE; SAF	Modelo de Política Criminal acordado con entidades.	Documento				1	
1.1.3. Política Criminal socializada y difundida según estrategia comunicacional (interna y externamente).	Fiscal Gral.; UCOM	Estrategia de Difusión del MP	% ejecución de la Estrategia (acumulado)	20%	80%	100%		
1.1.4. Ajustes a normativa de carácter penal vigente, que asuman la Política Criminal, coordinada con la Asamblea legislativa y Órgano Judicial.	Fiscal Gral.; DGFSE; SAF; Sec. Gral.	Leyes y normas identificadas y modificadas para su adecuación a la PC	% de normas identificadas y modificadas (acumulado)	5%	10%	20%	40%	
RESULTADO ESTRATÉGICO 1.2.	INDICADOR			METAS ANUALES				
	Descripción	Unidad de medida		2014	2015	2016	2017	2018(
Se evidencia un cambio de paradigmas y prácticas en las actuaciones de los Fiscales y en la dirección de la investigación, respondiendo a la Política de Persecución Penal Estratégica e Inteligente	Estudio sobre implementación de Política PP en el MP	% de grado de aplicación de la Política en el MP (acumulado)		80%	100%			

PRODUCTOS ESTRATÉGICOS	UNIDAD (ES) RESPONSABLE (S)	INDICADOR		METAS ANUALES				
		Descripción	Unidad de medida	2014	2015	2016	2017	2018
1.2.1. Política de Persecución Penal Pública Estratégica elaborada en el Ministerio Público.	Fiscal Gral.; DGFSE; SAF	Documento de Política de Persecución Penal Pública Estratégica	Elaboración de documento base	1				
1.2.2. Mecanismos de operativización, seguimiento y evaluación de la Política de ejercicio de la Acción Penal Pública establecidos.	Fiscal Gral.; DGFSE; SAF; Sec. Gral.	Ajustes a la política y protocolos de actuación, planes y otros documentos internos del MP	% de documentos identificados y modificados (anual)	20%	20%	20%	20%	20%

Programa Estratégico 2: Articulación y Coordinación Interinstitucional

Eje 1

OBJETIVO DEL PROGRAMA:

ESTABLECER Y CONSOLIDAR UNA SÓLIDA RED DE ARTICULACIÓN Y ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON ACTORES CLAVE DESARROLLANDO ACCIONES CONJUNTAS PARA MEJORAR EL EJERCICIO DE LA ACCIÓN PENAL PÚBLICA GARANTIZAR EL EFECTIVO EJERCICIO DEL DERECHO DE ACCESO A LA JUSTICIA Y LA DEFENSA DE LOS INTERESES GENERALES DE LA SOCIEDAD

RESULTADO ESTRATÉGICO 2.1.	INDICADOR		METAS						
	Descripción	Unidad de medida	2014	2015	2016	2017	2018		
Se ha ampliado y consolidado la articulación y cooperación interinstitucional con actores clave priorizados por el Ministerio Público en temáticas de interés común.	Conclusiones de Estudio de evaluación sobre estado de la Red de Articulación y Alianzas Estratégicas del MP con Actores Clave identificados.	% de articulación alcanzado respecto a metas (acumulado)	50%	60%	70%	80%	90%		
PRODUCTOS ESTRATÉGICOS	UNIDAD (ES) RESPONSABLES	INDICADOR		METAS ANUALES					
		Descripción	Unidad de medida	2014	2015	2016	2017	2018	
2.1.1. Convenios, acuerdos y otros documentos firmados y ejecutados con actores clave identificados por el MP para el desarrollo de acciones conjuntas	Fiscal General; Sec. Gral; Dirección Asuntos Jurídicos.	Alianzas realizadas según Mapa de Actores del MP.	% de alianzas respecto al total previsto (acumulado)	30%	60%	90%	90%	90%	
2.1.2. Planes y Proyectos ejecutados de manera conjunta o con el apoyo de Aliados Estratégicos.	Unidad de Planificación; FEPDSSCC.	Planes y/o Proyectos aprobados con aliados	% promedio de ejecución (anual)	70%	70%	70%	70%	70%	

PRODUCTOS ESTRÁTÉGICOS	UNIDAD (ES) RESPONSABLES	INDICADOR			METAS ANUALES				
		Descripción	Unidad de medida	2014	2015	2016	2017	2018	
2.1.3. Mecanismos y procesos implementados para la coordinación y cooperación con la Jurisdicción Indígena Originario Campesina.	UCJIOC	Plan de la Unidad de Coordinación y Jurisdicción Indígena Originario Campesina.	% de ejecución de plan operaciones (acumulado)	60%	70%	80%	80%	80%	
2.1.4. Fortalecimiento de instancia organizativa en el MP para coordinar la ejecución y seguimiento de convenios con instituciones y organizaciones a nivel nacional e internacional.	UNEECPRI	Plan de Fortalecimiento de la Unidad de Extradición, Cooperación Penal y Relaciones Internacionales	% de ejecución de plan operaciones (acumulado)	50%	65%	80%	90%	90%	

Programa Estratégico 3: Autonomía e Independencia Institucional

Eje 1

OBJETIVO DEL PROGRAMA:

AFIANZAR LA AUTONOMÍA E INDEPENDENCIA INSTITUCIONAL DEL MINISTERIO PÚBLICO, COMO BASE DE UN ACCIONAR OBJETIVO EN EL EJERCICIO DE SUS ATRIBUCIONES Y FUNCIONES.

RESULTADO ESTRÁTÉGICO 3.1.	INDICADOR			METAS				
	Descripción	Unidad de medida	2014	2015	2016	2017	2018	
El Ministerio Público, a través de sus funcionarios, ejerce de manera plena y con autoridad, la independencia y autonomía conferidas por Ley en sus actuaciones.	Evaluación de desempeño (criterios de autonomía e independencia)	% promedio de suficiencia (escala 1 a 100; anual)	40%	60%	70%	80%	90%	
PRODUCTOS ESTRÁTÉGICOS	UNIDAD (ES) RESPONSABLES	INDICADOR	Descripción	Unidad de medida	2014	2015	2016	2017
3.1.1. Ajustes sugeridos por el MP a la Ley Orgánica del Ministerio Público y otras normas, reforzando su autonomía e independencia, aprobadas por el Órgano Legislativo.	Fiscal General; Consejo del MP.; Régimen Disciplinario	Modificaciones a normas identificadas	% de normas identificadas y modificadas (acumulado)	20%	50%	80%	80%	

PRODUCTOS ESTRATÉGICOS	UNIDAD (ES) RESPONSABLES	INDICADOR			METAS ANUALES				
		Descripción	Unidad de medida	2014	2015	2016	2017	2018	
3.1.2. Política de defensa, respaldo institucional y defensa del ejercicio de la labor fiscal proba	Fiscal General; DGFSE; Consejo del MP.	Política de respaldo y reconocimiento a la labor fiscal	% de cumplimiento de la política	20%	40%	60%	80%	90%	
3.1.3. Estrategia de relacionamiento con Órganos e Instituciones del Estado y otras organizaciones, para el reconocimiento y respeto mutuo de atribuciones, establecida.	Fiscal General; Consejo del MP; UCOM	Estrategia de relacionamiento con Órganos del Estado y otras organizaciones	Documento	1					
3.1.4. Presupuesto institucional gestionado y aprobado anualmente de acuerdo a requerimiento justificado del MP, sin reducciones que afecten su operación.	Fiscal General; DAF	Presupuesto Institucional aprobado según requerimientos	% presupuesto asignado	100%	100%	100%	100%	100%	
3.1.5. Capacitación realizada para fortalecer habilidades de liderazgo, comunicación y manejo de relaciones interpersonales en servidores del MP.	Escuela de Fiscales del Estado; Unidad de RRHH.	Número de horas promedio de capacitación anual en temáticas señaladas.	Horas. promedio por persona	10	20	20	20	20	

Programa Estratégico 4: Imagen Institucional y Cultura de Paz

Eje 1

OBJETIVO DEL PROGRAMA:

FORTALECER LA IMAGEN INSTITUCIONAL DEL MINISTERIO PÚBLICO Y PROMOVER EL ESTABLECIMIENTO DE SOLUCIONES ALTERNATIVAS AL CONFLICTO AL PROCESO PENAL, CONTRIBUYENDO A UNA CULTURA DE PAZ SOCIAL.

RESULTADO ESTRATÉGICO 4.1.	INDICADOR			METAS				
	Descripción	Unidad de medida	2014	2015	2016	2017	2018	
La población, especialmente los grupos en situación de vulnerabilidad comprende y conoce el accionar del MP los avances logrados y está informada de temas de dominio público en materia penal, según normativa vigente	Conclusiones de Estudio en población objetivo (Posicionamiento e Imagen Institucional).	% de calificación obtenida (acumulado)	50%	65%	70%	75%	85%	

PRODUCTOS ESTRÁTÉGICOS	UNIDAD (ES) RESPONSABLES	INDICADOR			METAS ANUALES				
		Descripción	Unidad de medida	2014	2015	2016	2017	2018	
4.1.1. Política y Estrategia Comunicacional del Ministerio Público aprobada.	Fiscal Gral; UCOM	Política y Estrategia Comunicacional.	Documento	1					
4.1.2. Campañas informativas e institucionales difundidas a través de medios masivos de comunicación y la web (redes sociales).	UCOM	Campañas temáticas difundidas anualmente	Campañas (anual)	2	3	3	3	3	
4.1.3. Material impreso, audiovisual de carácter informativo, educativo, elaborado y difundido.	UCOM; EFE	Material informativo-educativo producido anualmente	Diseño de materiales (anual)	10	15	15	15	15	
4.1.4. Actividades educativas e informativas (ferias, exposiciones, etc.) desarrolladas a nivel nacional.	UCOM; EFE	Ferias departamentales, encuentros y otras actividades promocionales	Actividades a nivel departamental (anuales)	3	4	4	4	4	
4.1.5. Habilitación de centros y equipos capacitados de servidores para brindar información y orientación al público en todas las dependencias de MP	RR.HH; UCOM	Centros y equipos de información debidamente equipados y capacitados	Centros o ventanillas (acumulado)	3	5	9	11	13	
RESULTADO ESTRÁTÉGICO 4.2.		INDICADOR			METAS				
		Descripción	Unidad de medida	2014	2015	2016	2017	2018(
La ciudadanía conoce y practica soluciones alternativas a la vía penal en las situaciones permitidas por Ley		Estudio de casos identificando aquellos que no ameritan acción penal o con posibilidad de soluciones alternativas, según evaluación de fiscales.	% de casos identificados (acumulado)	40%	35%	30%	25%		

PRODUCTOS ESTRÁTÉGICOS	UNIDAD (ES) RESPONSABLES	INDICADOR			METAS ANUALES				
		Descripción	Unidad de medida	2014	2015	2016	2017	2018	
4.2.1. Actividades comunicacionales y promocionales difundidas para promover el empleo de soluciones alternativas a la vía penal por parte de la ciudadanía.	UCOM	Plan Comunicacional	% ejecución de Plan (acumulado)	20%	50%	100%			
4.2.2. Promover programas de formación ética a estudiantes y profesionales del área jurídica en centros de formación.	EFE	Centros de formación que incluyen en sus currículos temas de formación ética.	Cantidad de centros(acumulado)	3	5	9	11	13	

Programa Estratégico 5: Cobertura y Capacidad Resolutiva de Casos del Ministerio Público

Eje 2

OBJETIVO DEL PROGRAMA:

INCREMENTAR LA COBERTURA Y CAPACIDAD RESOLUTIVA DEL MINISTERIO PÚBLICO EN CASOS PENALES, RESPONDiendo DE MANERA MÁS ESTRATÉGICA, OPORTUNA, EFECTIVA Y SOLIDARIA A LA DEMANDA SOCIAL.

RESULTADO ESTRÁTÉGICO 5.1.	INDICADOR			METAS					
	Descripción	Unidad de medida	2014	2015	2016	2017	2018		
Se ha ampliado la cobertura geográfica y presencia del Ministerio Público (Fiscales y Peritos del IDIF), en capitales de departamento, ciudades intermedias y áreas rurales de acuerdo a estrategia de necesidad y utilidad.	Presencia del MP en Municipios de acuerdo a estrategia establecida	% de estrategia aplicada (acumulado)	30%	50%	70%	90%	100%		
PRODUCTOS ESTRÁTÉGICOS	UNIDAD (ES) RESPONSABLES	INDICADOR			METAS ANUALES				
		Descripción	Unidad de medida	2014	2015	2016	2017	2018	
5.1.1. Despachos Fiscales creados con el personal asignado de acuerdo a estrategia establecida.	DGFSE; DAF	Programa de creación de nuevos despachos fiscales	% de cumplimiento de programa	30%	50%	70%	90%	100%	
5.1.2. Criterios y procesos de reorganización de Fiscales y Peritos aplicados, orientados a ofrecer un mejor servicio a la ciudadanía.	DGFSE ;DAF	Criterios y Procesos de reorganización formalizados	Documento	1					

RESULTADO ESTRATÉGICO 5.2.	INDICADOR					METAS				
	Descripción	Unidad de medida	2014	2015	2016	2017	2018(
Se aplican nuevos paradigmas, enfoques y modelos de gestión y abordaje de casos penales, con pro actividad, transparencia y efectividad en el ejercicio de la acción penal pública.	Casos resueltos dentro de plazos procesales.	Porcentaje de casos resueltos dentro de plazos procesales (acumulado)	20%	40%	60%	80%	80%			
	Efectividad de la acción penal pública	% casos solucionados (anual)	20%	40%	60%	80%	80%			
PRODUCTOS ESTRATÉGICOS	UNIDAD (ES) RESPONSABLES	INDICADOR					METAS ANUALES			
		Descripción	Unidad de medida	2014	2015	2016	2017	2018		
5.2.1. Nuevos criterios de distribución y abordaje de casos definidos que respondan a un ejercicio de la acción penal pública de manera estratégica e inteligente, considerando formas delictivas, naturaleza de casos, ámbito geográfico y otros.	DGFSE	Propuesta de criterios de distribución y abordaje de casos.	Documento	1						
5.2.2. Modelos de organización de Despachos Fiscales definidos según especialidad, etapa procesal territorial, funcional y otros criterios.	DGFSE; DPVTMMP-FEVAP	Propuesta de Modelos de Organización de Despachos Fiscales.	Documento	1						
5.2.3. Despachos Fiscales organizados y fiscales organizados y capacitados según criterios y modelos establecidos.	DGFSE; EFE; FEPDSSCC	Despachos Fiscales organizados de acuerdo a nuevos modelos de gestión	% de Despachos Fiscales readecuados a nuevos modelos (anual)	40%	95%	95%	95%	95%		
5.2.4. Protocolos, guías, manuales e instrumentos normativos desarrollados e implementados según criterios y modelos aprobados.	DGFSE; DPUTMMP-FEVAP Régimen Disciplinario	Documentos procedimentales y normativos requeridos y elaborados para la implementación de los modelos.	% de documentos elaborados (acumulado)	40%	95%	95%	95%	95%		
5.2.5. Establecimiento de filtros (mecanismos de selección) aplicando criterios uniformes para la desestimación fundamentada de casos.	DGFSE	Casos desestimados por la aplicación de filtros.	% de casos desestimados (anual)	10%	10%	10%	10%	10%		

PRODUCTOS ESTRÁTÉGICOS	UNIDAD (ES) RESPONSABLES	INDICADOR		METAS ANUALES				
		Descripción	Unidad de medida	2014	2015	2016	2017	2018
5.2.6. Servicios de personal de carácter común (auxiliares, asistentes, mensajeros, notificadores, choferes, etc.) para el apoyo logístico a la función Fiscal, reasignados	DAF	Personal de apoyo reorganizados de acuerdo a estudio	% de personal de apoyo reorganizado (anual)	20%	20%	20%	20%	20%
5.2.7. Inventario Nacional de Causas Penales, ejecutado.	DGFSE;DAF;UP; Unidad Informática	Causas penales inventariadas y registradas en sistema informático	% de causas inventariadas y registradas	100%				
5.2.8. Soluciones informáticas desarrolladas para el manejo de causas de los Fiscales (cuadernos de causas, notificaciones electrónicas, agenda de audiencias con alertas, formatos estándar de informes, etc.).	DAF; Unidad Informática	Fiscales que emplean soluciones informáticas desarrolladas.	% de Fiscales que emplean soluciones informáticas (acumulado)		40%	80%	95%	95%
5.2.9. Sistema de descongestionamiento de Causas Permanente, instaurado en el Ministerio Público.	DGFSE	Unidades de descongestionamiento de causas establecidas en cada Fiscalía departamental	Cantidad de unidades establecidas	9				
5.2.10. Sistema de registro y manejo de documentación de casos en medios físicos y virtuales, para la reasignación de casos, implementado.	DAF; Unidad Informática	Sistema de Registro y manejo de documentación.	% de implementación del Sistema (acumulado)	15%	100%			
5.2.11. Manual de actuación en la investigación penal (fiscal, perito, policía), elaborado.	Fiscal Gral.; Secretaría Gral.	Manual desarrollado y acordado con la Policía	Documento	1				

Programa Estratégico 6: Protección y Asistencia a Víctimas, Testigos, Colaboradores y Miembros del MP

Eje 2

OBJETIVO DEL PROGRAMA:

MEJORAR LA PROTECCIÓN Y ASISTENCIA A VÍCTIMAS, TESTIGOS, COLABORADORES Y MIEMBROS DEL MINISTERIO PÚBLICO.

RESULTADO ESTRATÉGICO 6.1.	INDICADOR			METAS				
	Descripción	Unidad de medida		2014	2015	2016	2017	2018
Se ha implantado gradualmente el Modelo ISAP (Información, Seguimiento, Asistencia y Protección) para la Protección de Víctimas, Testigos, Colaboradores y Miembros del MP en las diferentes instancias organizacionales involucradas a nivel nacional en el marco de la normativa vigente	Informe sobre la implementación del Programa.	% de aplicación según estudio (bianual; acumulado)			50%		90%	
PRODUCTOS ESTRATÉGICOS	UNIDAD (ES) RESPONSABLES	INDICADOR		METAS ANUALES				
6.1.1. La Dirección de Protección a Víctimas, Testigos y Miembros del Ministerio Público y UPAVTS han sido fortalecidas en su estructura para un ejercicio efectivo de sus atribuciones y para brindar un efectivo apoyo al ejercicio de la acción penal pública.	DPVTMMP-FEVAP	Componente de Fortalecimiento de la DPVT-MMP-FEVAP	% de ejecución del componente (acumulado)	50%	65%	80%	95%	
6.1.2. Red de alianzas establecida con entidades gubernamentales nacionales, departamentales y municipales, para la efectiva Protección a Víctimas, testigos, colaboradores y funcionarios del MP.	DPVTMMP-FEVAP	Actores coadyuvantes con participación activa en el modelo ISAP	% de actores identificados con participación activa (acumulado)	30%	50%	70%	80%	90%
6.1.3. Los Fiscales, Peritos y Miembros de MP cuentan con medidas de protección y asistencia.	DPVTMMP-FEVAP	Cobertura de protección brindada a Fiscales, Peritos y Miembros del MP.	% de cobertura de protección y asistencia (acumulado)	50%	65%	80%	95%	

PRODUCTOS ESTRATÉGICOS	UNIDAD (ES) RESPONSABLES	INDICADOR		METAS ANUALES				
		Descripción	Unidad de medida	2014	2015	2016	2017	2018
6.1.4. Las UPAVTS brindan protección y asistencia especializada y diferenciada a víctimas, testigos, peritos, colaboradores y funcionarios del MP, sobre la base de estándares y protocolos definidos, con enfoque género, generacional e intercultural.	DPVTMMP-FEVAP	Protocolos elaborados, validados, aprobados e implementados	% de protocolos elaborados, validados, aprobados e implementados (acumulado)	50%	60%	70%	80%	90%
6.1.5. Programa Integral de Actuación para evitar la re victimización, implementado.	DPVTMMP-FEVAP ; IDIF	Programa Integral elaborado, validado, aprobado e implementado	% de implementación del programa	40%	60%	70%	80%	90%

Programa Estratégico 7: Capacidad de Investigación Científica

Eje 2

OBJETIVO DEL PROGRAMA:

FORTALECER LAS CAPACIDADES INSTITUCIONALES EN LA INVESTIGACIÓN DE DELITOS Y EL ESCLARECIMIENTO CIENTÍFICO DE HECHOS PENALES

RESULTADO ESTRATÉGICO 7.1.	INDICADOR		METAS					
	Descripción	Unidad de medida	2014	2015	2016	2017	2018	
Se amplió la capacidad de respuesta y la cobertura de los servicios del IDIF, con criterios de oportunidad, calidad y calidez.	Satisfacción del usuario respecto a los servicios que brinda el IDIF	% de satisfacción según encuestas (anual comparativo)	50%	70%	90%	90%	90%	
PRODUCTOS ESTRATÉGICOS	UNIDAD (ES) RESPONSABLES	INDICADOR		METAS ANUALES				
		Descripción	Unidad de medida	2014	2015	2016	2017	2018
7.1.1. Capacidad tecnológica y de atención de servicios periciales fortalecida en todos los departamentos del país.	DAF; IDIF	Consultorios y Laboratorios del IDIF implementados en ciudades priorizadas según plan de fortalecimiento.	% de ejecución de Plan de Fortalecimiento (acumulado)	40%	50%	65%	85%	100%

PRODUCTOS ESTRÁTÉGICOS	UNIDAD (ES) RESPONSABLES	INDICADOR			METAS ANUALES				
		Descripción	Unidad de medida	2014	2015	2016	2017	2018	
7.1.2. Satisfacción del usuario respecto a la atención directa que brinda el IDIF	IDIF; DAF	Satisfacción del usuario respecto a la atención directa que brinda el IDIF	% de satisfacción según encuestas (anual comparativo)	50%	70%	90%	90%	90%	
7.1.3. Respuestas efectivamente atendidas en pericias realizadas por el IDIF	IDIF; DAF	Dictámenes e informes periciales según reporte del sistema del IDIF	% de dictámenes e informes con respuesta oportuna (anual -comparativo)	60%	75%	85%	90%	90%	
7.1.4. Reingeniería organizacional del IDIF implantada, basada en procesos y calidad de servicio.	IDIF; DAF	Nueva estructura organizacional del IDIF implantada (según estudio externo)	% de implementación según estudio (acumulado)	40%	80%	100%			
7.1.5. Peritos del IDIF capacitados y evaluados en su desempeño según criterios establecidos.	IDIF; EFE	Evaluación de desempeño de peritos según criterios	% promedio de suficiencia (escala 1 a 100; anual)	70%	80%	90%	90%	90%	
7.1.6. Red de relaciones estratégicas institucionales, fortalecida.	Fiscal General; IDIF	Instituciones clave con alianzas estratégicas según mapa de actores	% de alianzas establecidas (acumulado).	20%	40%	60%	80%	90%	
7.1.7. Programa Comunicacional de posicionamiento institucional del IDIF, implementada	IDIF; UCOM	Programa de posicionamiento del IDIF dentro de la Política y Estrategia Comunicacional del MP	% de implementación del programa (acumulado)	30%	45%	65%	85%	100%	
RESULTADO ESTRÁTÉGICO 7.2.		INDICADOR			METAS				
		Descripción	Unidad de medida	2014	2015	2016	2017	2018(
Han mejorado las competencias de Fiscales y otros actores con relación a su participación en la investigación técnico científica.		Conclusiones del análisis según evaluación o estudio.	% de calificación (acumulado)		60%	80%	90%	90%	
PRODUCTOS ESTRÁTÉGICOS		INDICADOR			METAS ANUALES				
		Descripción	Unidad de medida	2014	2015	2016	2017	2018	
7.2.1. Los Fiscales realizan requerimientos de investigación al IDIF cumpliendo todos los protocolos establecidos.		Cantidad de pericias representadas por el IDIF (devueltas a Fiscales, según reportes del sistema)	% de casos representados o rechazados (anual-decreciente)	40%	35%	25%	10%	5%	

PRODUCTOS ESTRÁTÉGICOS	UNIDAD (ES) RESPONSABLES	INDICADOR		METAS ANUALES				
		Descripción	Unidad de medida	2014	2015	2016	2017	2018
7.2.2. Se coordina con la Policía la aplicación de técnicas y procedimientos de intervención en escenas de crimen, para la posterior remisión de pruebas al IDIF.	Fiscal General; IDIF	Protocolos elaborados, validados, aprobados e implementados	% de protocolos elaborados, validados, aprobados e implementados (acumulado)	50%	60%	70%	80%	90%
7.2.3. Existe una adecuada custodia y seguridad en el resguardo de evidencias (Cadena de Custodia), desde su recepción en el IDIF.	IDIF; DAF; DGFSE	Evaluación cualitativa sobre nivel de seguridad en la cadena de custodia según estudio	% de seguridad alcanzada	30%	40%	60%	80%	100%

Programa Estratégico 8: Desarrollo Tecnológico

Eje 2

OBJETIVO DEL PROGRAMA:

APROVECHAR LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN DISPONIBLES, HACIENDO MÁS PRODUCTIVA LA LABOR DE TODOS LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA ENTIDAD.

RESULTADO ESTRÁTÉGICO 8.1.	INDICADOR		METAS						
	Descripción	Unidad de medida	2014	2015	2016	2017	2018		
Se emplean eficientemente los recursos tecnológicos y de información disponibles en el MP.	Estudio de aprovechamiento de TIC's disponibles en el MP	% de aprovechamiento de TIC's disponibles (acumulado)	40%	55%	70%	85%	90%		
PRODUCTOS ESTRÁTÉGICOS	UNIDAD (ES) RESPONSABLES	INDICADOR		METAS ANUALES					
		Descripción	Unidad de medida	2014	2015	2016	2017	2018	
8.1.1. El personal del MP tiene acceso a servicios de información y comunicación en línea.	DAF; Unidad Informática; Régimen Disciplinario	Personal del MP con acceso a TIC's	% de personal con acceso a TIC's (acumulado)	40%	55%	70%	90%	90%	
8.1.2. Equipamiento actualizado para el personal del MP, de acuerdo a plan de modernización tecnológica.	DAF; Unidad Informática	Índice de modernización tecnológica (hardware y software)	% de modernización. (acumulado)	40%	50%	70%	80%	85%	

RESULTADO ESTRATÉGICO 8.2	INDICADOR				METAS				
	Descripción	Unidad de medida	2014	2015	2016	2017	2018(
PRODUCTOS ESTRATÉGICOS	UNIDAD (ES) RESPONSABLES	INDICADOR	Descripción	Unidad de medida	2014	2015	2016	2017	2018
Implementación y acceso de sistemas de información penal, administrativa y de gestión.		Estudio de implementación de Sistemas según plan establecido	% de implementación y acceso (acumulado)	30%	50%	70%	80%	90%	
8.2.1. Sistema Interinstitucional de Gestión de Casos implementado según Proyecto con el Órgano Judicial.	DAF; DGFSE , Unidad Informática	Implementación del Sistema	% de implementación (acumulado)	10%	60%	80%	95%	100%	
8.2.2. Acceso obtenido a registros públicos del SEGIP, DRR, RUAT, Migración, REJAP y otros de interés para la institución (POR WEB SERVICE)	DAF; Dirección Asuntos Jurídicos; Unidad Informática	Acceso a Bases de Datos de entidades identificadas	% de acceso (acumulado)	50%	70%	80%	85%	90%	
8.2.3. Sistemas SAFCO del Ministerio Público cuentan con sistemas informáticos integrados.	DAF; Unidad Informática	Implementación de los Sistemas de la Ley 1178	% de implementación (acumulado)	30%	45%	60%	75%	90%	
8.2.4. Sistema de videoconferencias, sistema de plataformas de atención al público, telefonía VOZ IP y Call Center, data center (de acuerdo a estándar tier1), implementados	DAF; Unidad Informática	Implementación de plataformas según identificación de necesidades.	% de implementación (acumulado)	30%	40%	70%	100%		
8.2.5. Sistema web de digitalización y archivo de documentos, implementado.	DAF; DGFSE ; Unidad Informática	Implementación Web	% de implementación (acumulado)	30%	70%	100%			
8.2.6. Programas especializados de capacitación permanente para personal del MP en el uso y aprovechamiento de TIC's.	EFE; Unidad Informática	Programa de capacitación en TIC's	% de aplicación del programa(acumulado)	20%	40%	70%	80%	90%	

Programa Estratégico 9: Personal Competente, Probidad y Transparencia Institucional

Eje 3

OBJETIVO DEL PROGRAMA:

CONTAR CON PERSONAL IDÓNEO, COMPROMETIDO CON LA DEFENSA DE LA JUSTICIA Y DERECHOS DE LA POBLACIÓN Y CON ALTOS VALORES ÉTICOS.

RESULTADO ESTRÁTÉGICO 9.1.	INDICADOR				METAS				
	Descripción	Unidad de medida	2014	2015	2016	2017	2018		
PRODUCTOS ESTRÁTÉGICOS	UNIDAD (ES) RESPONSABLES	INDICADOR	METAS ANUALES						
		Descripción	Unidad de medida	2014	2015	2016	2017	2018	
El Ministerio Público fomenta políticas de igualdad cuenta con personal competente, comprometido y con una Cultura Organizacional que favorece el logro de resultados.		Modelo de Cultura Organizacional Formal existente en el MP	% de satisfacción y eficiencia laboral (anual)	60%	70%	70%	80%	90%	
9.1.1. Política de Desarrollo y Sistemas de Administración de Personal definidos e implementados	DAF; RRHH; Régimen Disciplinario	Política y Sistemas de Administración de Personal implementados	% de implementación (acumulado)	50%	90%	100%	100%	100%	
9.1.2. Carrera Fiscal, Pericial y Administrativa establecidas en el MP.	DAF; RRHH; EFE	Personal del MP capacitado incorporado a la Carrera Fiscal, Pericial y Administrativa	% de personal incorporado (acumulado)	10%	20%	40%	80%	90%	
9.1.3. Niveles salariales establecidos acordes a valoración de cargos.	DAF; RRHH	Elaboración y aprobación de la escala salarial según estudio de valoración de cargos	Escala salarial elaborada y aprobada	1					
9.1.4. Sistema de evaluación del desempeño basado en resultados por competencias, implementado en el MP para Fiscales, Peritos y personal administrativo.	DAF ; RRHH ; DGFSE; EFE	Aplicación del Sistema de Evaluación de desempeño	% de aplicación del sistema	20%	70%	80%	90%	100%	
9.1.5. Escuela de Fiscales del Estado fortalecida y operando sus programas de formación inicial, capacitación permanente y especializada bajo diferentes modalidades y en base a metodología educativa innovadora.	EFE; FEPDC	Ejecución de programas de formación inicial, capacitación permanente y especializada.	% ejecución de programas (anual)	80%	80%	90%	90%	90%	

PRODUCTOS ESTRÁTÉGICOS	UNIDAD (ES) RESPONSABLES	INDICADOR			METAS ANUALES				
		Descripción	Unidad de medida	2014	2015	2016	2017	2018	
9.1.6. Programas de intercambio internacional en gestión institucional, ejecutados.	EFE; UNEECPRI; DAF; DGFSE	Ejecución de programas de intercambio	% ejecución de programas (acumulado)	20%	40%	60%	80%	90%	
9.1.7. Estrategia de identificación y captación de talento humano en centros de enseñanza superior para su incorporación e inducción al MP, desarrollada y ejecutada.	EFE; RRHH	Desarrollo y ejecución de la estrategia	% de implementación (anual)	50%	70%	80%	90%	100%	
9.1.8. Programa de fortalecimiento de Cultura Organizacional Formal ejecutado permanentemente.	DAF; RRHH; Régimen Disciplinario	Ejecución de programas de Fortalecimiento de Cultura Organizacional Formal	% ejecución de programas (anual)	60%	70%	70%	80%	90%	
RESULTADO ESTRATÉGICO 9.2.		INDICADOR			METAS				
		Descripción	Unidad de medida	2014	2015	2016	2017	2018(
Han mejorado la probidad, actuación ética y valores personales de los servidores del Ministerio Público.		Denuncias admitidas y sancionadas según Régimen Disciplinario.	% de casos sancionados (acumulado)		40%	100%			
PRODUCTOS ESTRATÉGICOS		INDICADOR			METAS ANUALES				
		Descripción	Unidad de medida	2014	2015	2016	2017	2018	
9.2.1. Unidades organizacionales del Ministerio Público creadas (Investigación Patrimonial) y fortalecidas (Régimen Disciplinario) para prevenir y sancionar actos de corrupción.		Fiscal Gral.; Régimen Disciplinario; FEPDC	Número de unidades creadas y/o fortalecidas	Unidades organizativas	3				
9.2.2. Readecuación de procesos y procedimientos internos sustantivos y administrativos de carácter monopólico, discrecional o poco transparentes (1).		DGFSE	Implementación de recomendaciones según estudio de vulnerabilidades identificadas	% de implementación (acumulado)	40%	100%			

PRODUCTOS ESTRÁTÉGICOS	UNIDAD (ES) RESPONSABLES	INDICADOR			METAS ANUALES				
		Descripción	Unidad de medida	2014	2015	2016	2017	2018	
9.2.3. Sistema de seguimiento y evaluación del desempeño de los casos atendidos por Fiscales, con alertas tempranas, implementado para el control de autoridades.	DGFSE; Fiscalías Especializadas; Régimen Disciplinario; FEPDC	Implementación de Sistema de Seguimiento y Evaluación	% de implementación del sistema	10%	60%	80%	95%	100%	
RESULTADO ESTRÁTÉGICO 9.3.		INDICADOR			METAS				
		Descripción	Unidad de medida	2014	2015	2016	2017	2018	
Existe un efectivo ejercicio de la Participación y Control Social en el Ministerio Público por parte de la población, conforme a las normas vigentes		Mecanismos de Participación y Control Social.	% de mecanismos implementados (anual)	100%	100%	100%	100%	100%	
PRODUCTOS ESTRÁTÉGICOS	UNIDAD (ES) RESPONSABLES	INDICADOR			METAS ANUALES				
		Descripción	Unidad de medida	2014	2015	2016	2017	2018	
9.3.1. Se cuenta con una reglamentación interna para el ejercicio de la Participación y Control Social en el Ministerio Público con representantes de la sociedad civil, juntas vecinales, etc., conforme a normativa vigente.	Fiscal Gral.; Secret. Gral.	Reglamento de Participación y Control Social aprobado.	Documento	1					
9.3.2. Las instancias de Control Social y la población en general, acceden a la información de carácter público disponible en el MP, de acuerdo a reglamento.	DAF; UCOM	Eventos de Rendición de cuentas realizados anualmente	Número de eventos (anual)	2	2	2	2	2	

(1) Monopólico: cuando el conocimiento y/o poder de decisión sobre un caso o situación se concentran en una sola persona o instancia; discrecional: cuando un curso de acción, al no estar reglamentado, depende del mejor criterio de los tomadores de decisiones. Al disminuir estos elementos, se reduce el riesgo de corrupción.

Programa Estratégico 10: Modernización de Gestión y Patrimonio Institucional

Eje 3

OBJETIVO DEL PROGRAMA:

MODERNIZAR LOS SISTEMAS DE GESTIÓN, PROCESOS INTERNOS, ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FORTALECER EL PATRIMONIO INSTITUCIONAL ACORDE A LAS NECESIDADES DEL MINISTERIO PÚBLICO

RESULTADO ESTRÁTÉGICO 10.1.	INDICADOR			METAS				
	Descripción	Unidad de medida		2014	2015	2016	2017	2018
El MP cuenta con un modelo de gestión basado en enfoques de calidad/resultados y una estructura organizacional, que responde de manera eficiente y oportuna a las necesidades de los usuarios internos y externos de la entidad.	Evaluación de Gestión de Calidad según estudio.	% de calidad alcanzado en la gestión (acumulado)		20%	40%	80%	100%	
PRODUCTOS ESTRÁTÉGICOS	UNIDAD (ES) RESPONSABLES	INDICADOR			METAS ANUALES			
10.1.1. Modelo de Gestión por Resultados implementado en el Ministerio Público en todos sus procesos sustantivos y de apoyo.	DAF; UP; Unidad Auditoria Interna; Sec. gral.	Implementación del Modelo de Gestión Por Resultados	% de implementación (acumulado)	20%	40%	100%		
10.1.2. Sistema de medición de calidad para la mejora del servicio de usuarios externos e internos, implementado en el MP.	DAF; DGFSE; UP	Implementación del Sistema de Medición de calidad. Implementación de buzones de sugerencias.	% de implementación (acumulado)	20%	40%	95%	95%	95%
10.1.3. Estructura Organizacional basada en procesos, desconcentración, nuevos modelos de gestión fiscal y modernización administrativa.	DAF; DGFSE	Estructura organizacional y Manuales	% de implementación (acumulado)	30%	50%	80%	90%	95%
10.1.4. Sistema Integral de Planificación, Seguimiento y Evaluación, modernizado e informatizado, ofreciendo información gerencial a las autoridades para la toma de decisiones.	UP; Unidad Informática	Implementación del Sistema (SIPSE)	% de implementación (anual)	70%	100%	100%	100%	100%

PRODUCTOS ESTRATÉGICOS	UNIDAD (ES) RESPONSABLES	INDICADOR			METAS ANUALES				
		Descripción	Unidad de medida	2014	2015	2016	2017	2018	
10.1.5. Política de incentivos aprobada e implementada en el MP para fomentar la investigación, aprendizaje organizacional y realización de estudios de interés en materia penal y gestión.	Fiscal Gral.; GFSE; EFE, IDIF	Aprobación e implementación de la política	% de implementación (acumulado)	40%	60%	70%	80%	90%	
RESULTADO ESTRATÉGICO 10.2.		INDICADOR			METAS				
		Descripción	Unidad de medida	2014	2015	2016	2017	2018(
Todas las instancias del Ministerio Público disponen de la infraestructura, insumos, materiales y equipamiento requeridos en condiciones de calidad, economía, seguridad y oportunidad.		Evaluación de disponibilidad de recursos físicos financieros en el MP según estudio.	% de disponibilidad de recursos (acumulado)	60%	65%	75%	85%	90%	
PRODUCTOS ESTRATÉGICOS	UNIDAD (ES) RESPONSABLES	INDICADOR			METAS ANUALES				
		Descripción	Unidad de medida	2014	2015	2016	2017	2018	
10.2.1. Ampliaciones, mejoramiento y adecuaciones a infraestructura del Ministerio Público, ejecutadas en todos los departamentos conforme a estudio.	DAF	Ejecución de Plan de Infraestructura del MP.	% de ejecución del Plan (acumulado)	50%	60%	80%	90%	100%	
10.2.2. Sistema de administración de bienes y servicios modernizados, respondiendo oportunamente a demandas internas de todas las unidades.	DAF	Implementación del Sistema con procesos optimizados	% de implementación (acumulado)	20%	50%	100%			
10.2.3. Estrategia desarrollada para incrementar recursos propios por fuentes establecidas en la Ley 260 (bienes confiscados, delitos aduaneros, otros).	DAF	Estrategia de Incremento de Recursos Propios	Documento	1					

5.2. Presupuesto de Inversión

El Presupuesto del Plan Estratégico contempla en su parte central el cálculo de la inversión que se requerirá para obtener 18 resultados estratégicos y los 79 productos para un periodo de cinco años. Este presupuesto ofrece una idea cabal sobre los costos directos que implica la ejecución de cada uno de los Programas, sin considerar gastos de sueldos y salarios del personal del Ministerio Público y otros gastos corrientes o de funcionamiento; estos gastos se presentan de manera

separada, para tener una idea del costo total de operación de la entidad.

5.2.1. Inversión por programa estratégico

El costo o inversión total para alcanzar la institucionalidad deseada del Ministerio Público al 2018, alcanza a **Bs. 238.785.065.**

En la *Tabla 18* se resume la inversión estimada para cada programa, se puede observar que el mayor porcentaje del presupuesto corresponde al Programa



“Modernización de Gestión y Patrimonio Institucional”, teniendo en cuenta que este programa busca dotar de los requerimientos físicos y materiales que facilitan el correcto cumplir de las funciones del Ministerio Público, elementos que no han tenido la adecuada atención en gestiones pasadas.

Otro programa que muestra un porcentaje alto en términos de inversión, es el Programa “Capacidad de Investigación Científica”, esto se explica fácilmente al entender que este programa busca fortalecer las competencias de investigación de la institución, facilitando el esclarecimiento de los delitos.

Tabla 18: Presupuesto por Programas Estratégicos del PEI 2014-2018

Ejes	Programa Estratégico	Presupuesto MP	Presupuesto Requerido	Total Presupuesto por Programa	%
		(en Bs.)	(en Bs.)	(en Bs.)	
1	1.- Política criminal y de persecución penal	394.000	190.000	584.000	0,24%
	2.- Articulación y coordinación interinstitucional	1.176.000	1.210.000	2.386.000	1,00%
	3.-Autonomía e independencia institucional	91.200	537.400	628.600	0,26%
	4.-Imagen institucional y cultura de paz	22.776.800	113.500	22.890.300	9,59%
2	5.- Cobertura y capacidad resolutiva de casos del ministerio público	3.553.600	4.532.800	8.086.400	3,39%
	6.- Protección y asistencia a víctimas, testigos, colaboradores y miembros del ministerio público	572.280	2.420.000	2.992.280	1,25%
	7.- Capacidad de investigación científica	708.280	72.171.200	72.879.480	30,52%
3	8.- Desarrollo tecnológico	7.574.770	40.509.724	48.084.494	20,14%
	9.- Personal competente, probidad y transparencia institucional	2.240.300	3.564.600	5.804.900	2,43%
	10.- Modernización de Gestión y Patrimonio Institucional	15.455.921	58.992.690	74.448.611	31,18%
TOTAL		54.543.151	184.241.914	238.785.065	100%

Fuente: Elaboración propia, FGE 2014.

cimiento, mediante métodos científicos, de los hechos penales atendidos por el Ministerio Público.

5.2.2. Inversión por componente de inversión

Por su parte, la inversión desagregada de acuerdo a sus componentes presenta la siguiente estructura:

En la tabla 20 podemos apreciar los requerimientos en términos de presupuesto para la implementación del Plan Estratégico Institucional por año.

La implementación del Plan Estratégico Institucional requerirá de la captación de recursos para la obtención de los resultados establecidos, además del uso de los fondos propios del Ministerio Público, buscando principalmente el apoyo sectorial y de cooperación.

En el siguiente cuadro podemos ver las cantidades destinadas por parte del MP a la aplicación del Plan al igual que los requerimientos presupuestarios específicos por programa.



Tabla 19: Composición de la Inversión del PEI 2014 – 2018

Eje	Programa Estratégico	Servicios no personales				
		Servicios básicos	Servicios de transporte y seguros	Alquileres	Instalación, mantenimiento y reparaciones	Servicios profesionales (y comerciales)
1	1.- Política criminal y de persecución penal	-	240.000	94.000	-	90.000
	2.- Articulación y coordinación interinstitucional	-	940.000	106.000	-	30.000
	3.- Autonomía e independencia institucional	-	508.600	60.000	-	30.000
	4.- Imagen institucional y cultura de paz	-	16.000	2.500	-	20.371.800
2	5.- Cobertura y capacidad resolutiva de casos del mp	-	3.179.200	348.000	-	1.520.000
	6.- Protección y asistencia a víctimas, testigos, colaboradores y miembros del mp	-	453.980	118.300	-	2.000.000
	7.- Capacidad de investigación científica	40.000	336.500	507.700	84.000	270.000
	8.- Desarrollo tecnológico	1.554.770	170.000	-	-	1.440.000
3	9.- Personal competente, probidad y transparencia institucional	-	2.035.000	103.200	15.000	900.000
	10.- Modernización de gestión y patrimonio institucional	-	-	-	-	400.000
Totales		1.594.770	7.879.280	1.339.700	99.000	27.051.800

Fuente: Elaboración propia, FGE 2014.

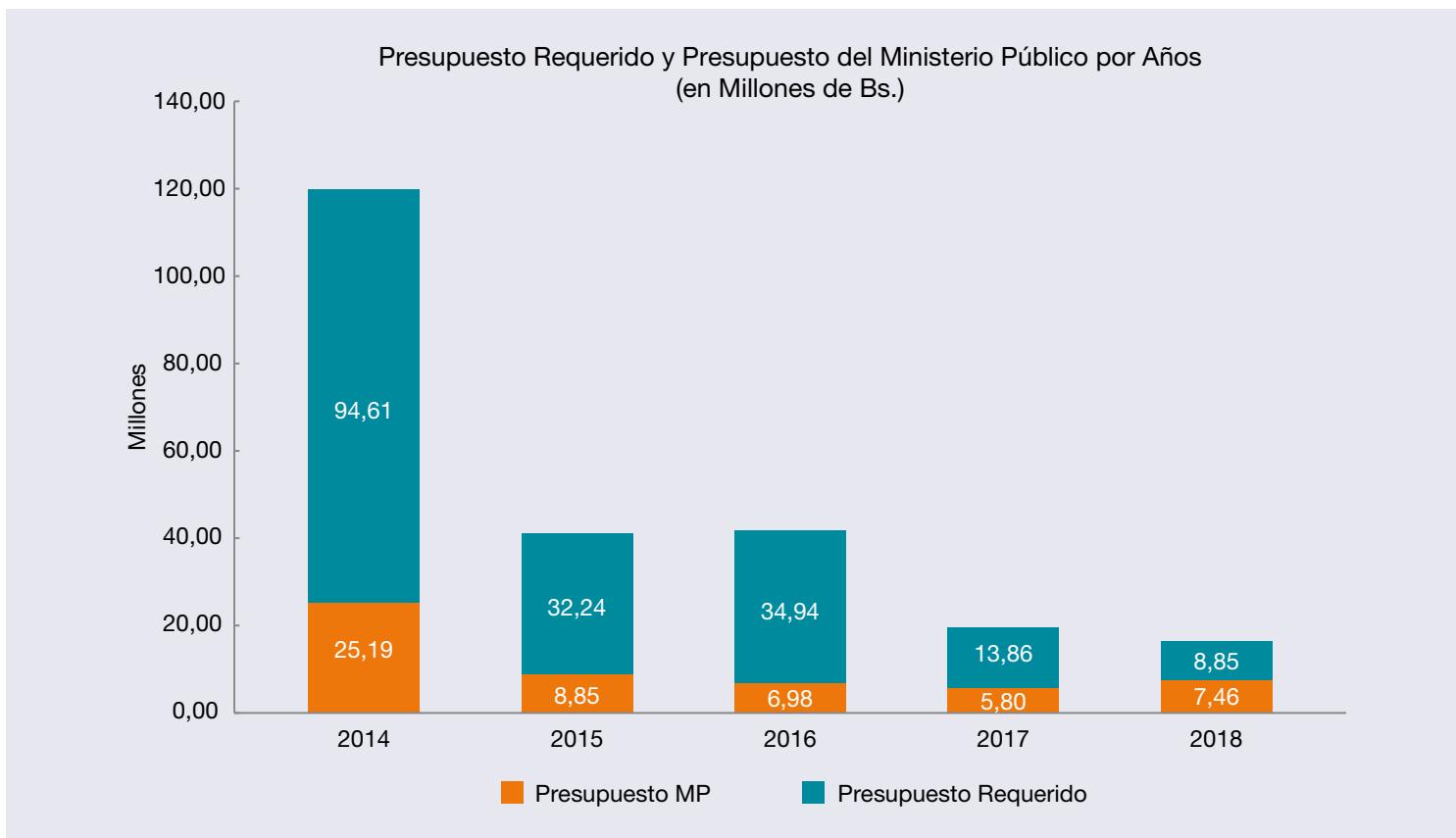
Materiales y suministros			Activos reales					Presupuesto por programa
Productos de papel, cartón o impresos	Combustibles, productos químicos, farmacéuticos y fuentes de energía	Productos varios	Inmobiliarios	Construcciones	Maquinaria y equipo	Estudios y proyectos para inversión	Otros activos fijos	
110.000	-	50.000	-	-	-	-	-	584.000
130.000	-	880.000	-	-	-	300.000	-	2.386.000
30.000	-	-	-	-	-	-	-	628.600
2.500.000	-	-	-	-	-	-	-	22.890.300
1.040.000	-	39.200	-	-	1.960.000	-	-	8.086.400
420.000	-	-	-	-	-	-	-	2.992.280
433.280	-	140.000	-	-	70.998.000	70.000	-	72.879.480
-	-	17.341.555	-	250.000	12.819.969	-	14.508.200	48.084.494
181.500	345.600	120.000	-	460.000	264.600	120.000	1.260.000	5.804.900
120.000	-	-	6.815.221	40.891.263	13.930.421	12.291.706	-	74.448.611
4.964.780	345.600	18.570.755	6.815.221	41.601.263	99.972.990	12.781.706	15.768.200	238.785.065

Tabla 20: Presupuesto del PEI 2014 – 2018 por gestión

Ejes	Programa Estratégico	AÑOS					TOTAL POR PROGRAMA EN Bs
		2014 (en Bs)	2015 (en Bs)	2016 (en Bs)	2017 (en Bs)	2018 (en Bs)	
1	1.- Política criminal y de persecución penal	-	192.000	48.000	245.714	98.286	584.000
	2.- Articulación y coordinación interinstitucional	1.325.556	265.111	265.111	265.111	265.111	2.386.000
	3.- Autonomía e independencia institucional	279.378	139.689	69.844	69.844	69.844	628.600
	4.-Imagen institucional y cultura de paz	10.504.000	3.780.388	1.679.588	1.679.588	5.246.738	22.890.300
2	5.- Cobertura y capacidad resolutiva de casos del ministerio público	2.046.900	1.996.300	1.996.300	1.996.300	50.600	8.086.400
	6.- Protección y asistencia a víctimas, testigos, colaboradores y miembros del ministerio público	-	-	1.662.378	-	1.329.902	2.992.280
	7.- Capacidad de investigación científica	39.713.611	16.815.431	16.195.440	154.998	-	72.879.480
	8.- Desarrollo tecnológico	17.507.839	9.945.606	9.945.606	6.082.559	4.602.884	48.084.494
3	9.- Personal competente, probidad y transparencia institucional	24.000	3.443.188	1.017.238	660.238	660.238	5.804.900
	10.- Modernización De Gestión Y Patrimonio Institucional	48.397.839	4.518.162	9.036.324	8.507.224	3.989.062	74.448.611
TOTAL		119.799.123	1.095.874	41.915.829	19.661.575	16.312.664	238.785.065

Fuente: Elaboración propia, FGE 2014.

Gráfico 10: Presupuesto del PEI por Gestión según fuente



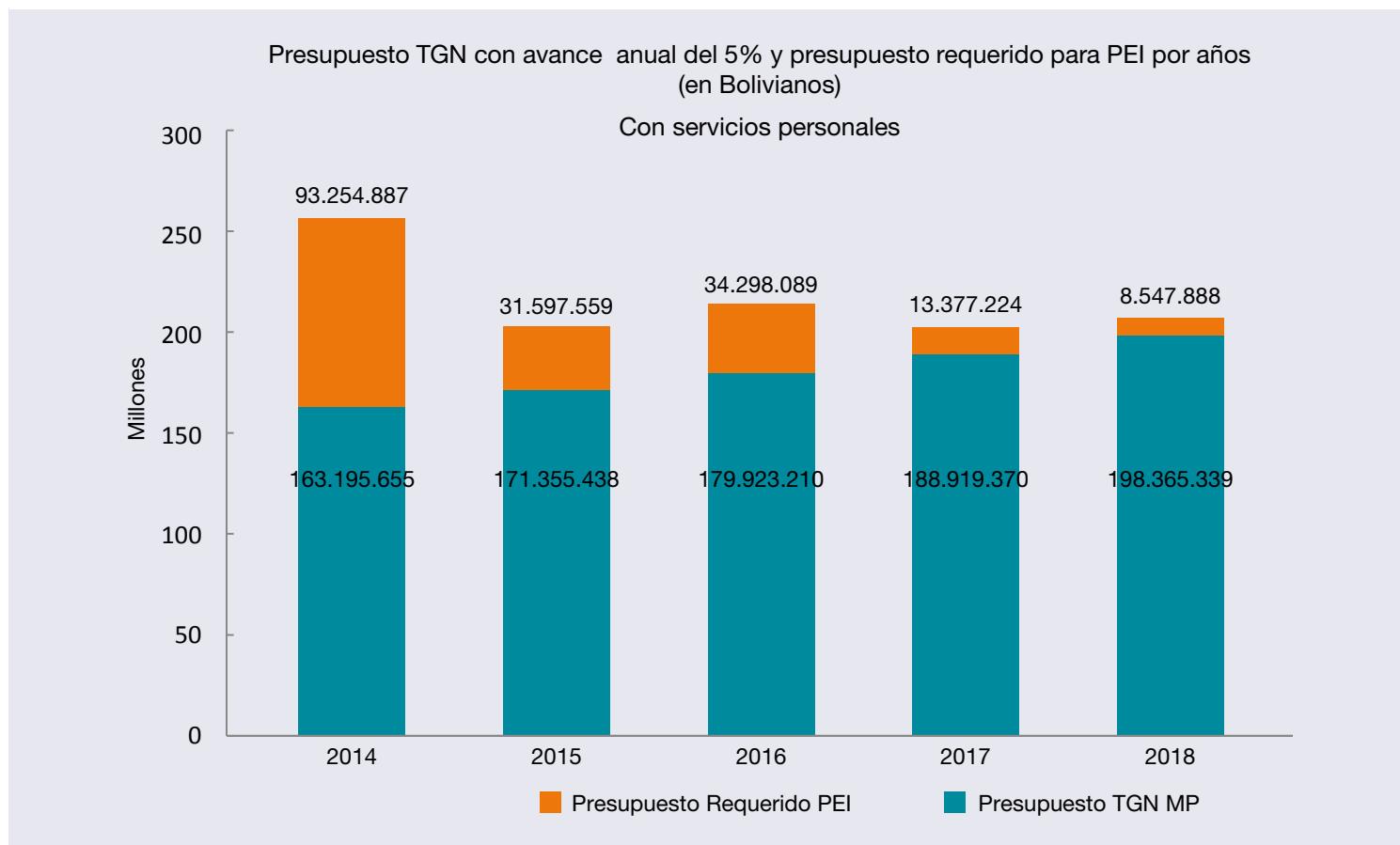
Fuente: Elaboración propia, FGE 2014.

Tabla 21: Presupuesto del PEI 2014 -2018 por gestión y fuente

PROGRAMA ESTRATEGICO	FUENTE	AÑO DE EJECUCION					TOTAL	%
		2014	2015	2016	2017	2018		
1.- Política criminal y de persecución penal	Presupuesto MP	-	128.640	32.160	164.629	65.851	391.280	67%
	Presupuesto Requerido	-	63.360	15.840	81.086	32.434	192.720	33%
	TOTAL	-	192.000	48.000	245.714	98.286	584.000	100%
2.- Articulación y coordinación interinstitucional	Presupuesto MP	649.522	129.904	129.904	129.904	129.904	1.169.140	49%
	Presupuesto Requerido	676.033	135.207	135.207	135.207	135.207	1.216.860	51%
	TOTAL	1.325.556	265.111	265.111	265.111	265.111	2.386.000	100%
3.-Autonomía e independencia institucional	Presupuesto MP	41.907	20.953	10.477	10.477	10.477	94.290	15%
	Presupuesto Requerido	237.471	118.736	59.368	59.368	59.368	534.310	85%
	TOTAL	279.378	139.689	69.844	69.844	69.844	628.600	100%
4.-Imagen institucional y cultura de paz	Presupuesto MP	10.398.960	3.742.584	1.662.792	1.662.792	5.194.270	22.661.397	99%
	Presupuesto Requerido	105.040	37.804	16.796	16.796	52.467	228.903	1%
	TOTAL	10.504.000	3.780.388	1.679.588	1.679.588	5.246.738	22.890.300	100%
5.- Cobertura y capacidad resolutiva de casos del Ministerio Público	Presupuesto MP	900.636	878.372	878.372	878.372	22.264	3.558.016	44%
	Presupuesto Requerido	1.146.264	1.117.928	1.117.928	1.117.928	28.336	4.528.384	56%
	TOTAL	2.046.900	1.996.300	1.996.300	1.996.300	50.600	8.086.400	100%

6.- Protección y asistencia a víctimas, testigos, colaboradores y miembros del MP	Presupuesto MP	-	-	315.852	-	252.681	568.533	19%
	Presupuesto Requerido	-	-	1.346.526	-	1.077.221	2.423.747	81%
	TOTAL	-	-	1.662.378	-	1.329.902	2.992.280	100%
7.- Capacidad de investigación científica	Presupuesto MP	397.136	168.154	161.954	1.550	-	728.795	1%
	Presupuesto Requerido	39.316.475	16.647.277	16.033.486	153.448	-	72.150.685	99%
	TOTAL	39.713.611	16.815.431	16.195.440	154.998	-	72.879.480	100%
8.- Desarrollo tecnológico	Presupuesto MP	2.626.176	1.491.841	1.491.841	912.384	690.433	7.212.674	15%
	Presupuesto Requerido	14.881.663	8.453.765	8.453.765	5.170.175	3.912.452	40.871.820	85%
	TOTAL	17.507.839	9.945.606	9.945.606	6.082.559	4.602.884	48.084.494	100%
9.- Personal competente, probidad y transparencia institucional	Presupuesto MP	9.360	1.342.843	396.723	257.493	257.493	2.263.911	39%
	Presupuesto Requerido	14.640	2.100.344	620.515	402.745	402.745	3.540.989	61%
	TOTAL	24.000	3.443.188	1.017.238	660.238	660.238	5.804.900	100%
10.- Modernización de gestión y patrimonio institucional	Presupuesto MP	10.163.546	948.814	1.897.628	1.786.517	837.703	15.634.208	21%
	Presupuesto Requerido	38.234.293	3.569.348	7.138.696	6.720.707	3.151.359	58.814.403	79%
	TOTAL	48.397.839	4.518.162	9.036.324	8.507.224	3.989.062	74.448.611	100%
REQUERIMIENTO TOTAL	Presupuesto MP	25.187.243	8.852.106	6.977.703	5.804.117	7.461.076	54.282.244	23%
	Presupuesto Requerido	94.611.880	32.243.768	34.938.126	13.857.458	8.851.588	184.502.821	77%
	TOTAL PRESUPUESTO PEI POR AÑO	119.799.123	41.095.874	41.915.829	19.661.575	16.312.664	238.785.065	100%

Tabla 22: Presupuesto del PEI más gasto corriente



Fuente: Elaboración propia, FGE 2014.

En la tabla 22 se muestran los costos totales para la implementación del PEI junto al gasto corriente del Ministerio Público por gestión, fondos provenientes del

Tesoro General de la Nación, en los que se cuenta un crecimiento vegetativo relativo al 5% anual.

6. Implementación, Seguimiento y Evaluación del Plan Estratégico

6.1. Seguimiento y Evaluación del PEI 2014-2018

Estrategia de implementación

La implementación del Plan Estratégico Institucional, parte de priorizar el desarrollo de las acciones estratégicas de forma oportuna, eficaz, eficiente y transparente, de manera de aproximar a la Entidad y al Sector, al cumplimiento de la “Visión”, por lo anterior, la planificación, orientará la programación anual basada en la proyección para los siguientes cinco años, tomando en cuenta los objetivos y metas definidos y su cumplimiento a través de la utilización de los indicadores y aplicación de las medidas correctivas cuando así lo amerite.

Los responsables de ejecutar y formalizar las acciones estratégicas son, de acuerdo al análisis consensuado al interior del MP, las autoridades del Nivel Superior, de Apoyo, del Nivel Ejecutivo Nacional y Departamental, Directores, y Jefes de Unidad, quienes con sus respectivos equipos, operativizarán y controlarán la ejecución tanto física como financiera del PEI, sugiriendo, en cada caso, ajustes o mejoras al mismo para su mejor concreción.

Sin embargo, teniendo en cuenta la magnitud del plan y de los objetivos trazados junto a las limitaciones en términos de personal y la sobre carga laboral existentes al interior de la institución, es que se ve la necesidad de apoyar al MP a generar los productos identificados en el Plan Estratégico, con equipos multidisciplinarios de consultores especialistas, nacionales e internacionales, que transferirán conocimientos y tecnologías al perso-

nal de la entidad, así como sistemas operativos y otros instrumentos que éstos requieran.

En la Anexo 4 se presenta una clasificación de responsabilidades en términos de ejecución interna o externa de acuerdo a las capacidades y limitaciones de cada unidad responsable.

Seguimiento, evaluación y rendición de cuentas.

La evaluación es un proceso en el cual se realiza una contrastación o comparación entre los resultados e impactos planificados y los realmente obtenidos, a partir de lo cual se emite un juicio valorativo o calificativo. El impacto representa la consecuencia o logro de un resultado de gestión obtenido; así por ejemplo un resultado puede ser la elaboración e implementación de un determinado protocolo de actuación fiscal o la construcción de una cámara Gesell, pero el impacto se mide en términos de los beneficios que obtiene la población usuaria de los servicios del Ministerio Público, a partir de dicha protocolo o de tal obra en cuanto a la atención recibida, en términos de calidad y calidez.

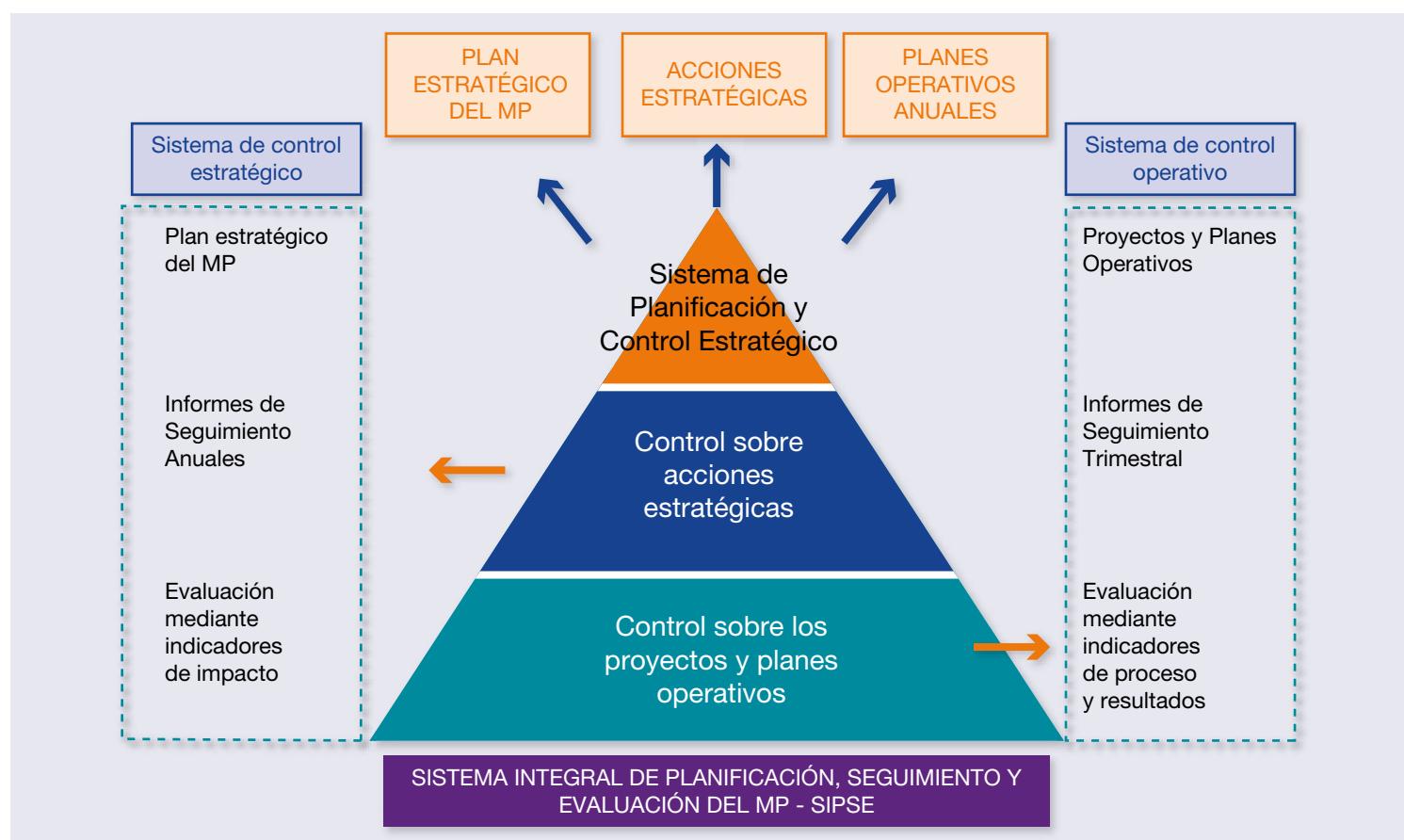
El seguimiento, por otra parte, es el proceso que evalúa el cumplimiento de las actividades u operaciones conducentes al logro de los objetivos o resultados esperados de un plan. En este sentido, el seguimiento puede ser permanente o continuo, en cambio la evaluación es puntual.

El seguimiento y evaluación del Plan Estratégico considera dos sistemas relacionados entre sí: a) el sistema

de planificación, b) el sistema de control de gestión. El primer sistema se construye fundamentalmente basado en tres instrumentos: a) El Plan Estratégico Institucional 2014-2018, b) Los Programas y Proyectos Estratégicos, c) Los Planes Operativos. El sistema de seguimiento y evaluación, por su parte, se basa en un Sistema de Información, que recopila, procesa y emite información sobre el avance de las actividades programadas y también sobre las actividades no programadas, siempre y cuando éstas conduzcan al logro de las metas fijadas en los planes.

Estos sistemas e instrumentos de planificación y control establecen dos formas o metodologías de seguimiento y evaluación, una de carácter estratégico y otro de carácter operativo. El sistema de seguimiento estratégico comprende la preparación de informes anuales sobre el avance del Plan Estratégico y de sus respectivos Programas Estratégicos. El operativo, por su parte, toma como documentos de seguimiento y evaluación, los Proyectos y los Planes Operativos.

Gráfico 11: Sistema de planificación y control



Fuente: Elaboración propia, FGE 2014.

La Unidad de Planificación de la Fiscalía General del Estado, es la unidad encargada del desarrollo y fortalecimiento de este sistema, el cual comprende a las diferentes áreas organizacionales de la Fiscalía General, Fiscalías Departamentales y del Ministerio Público.

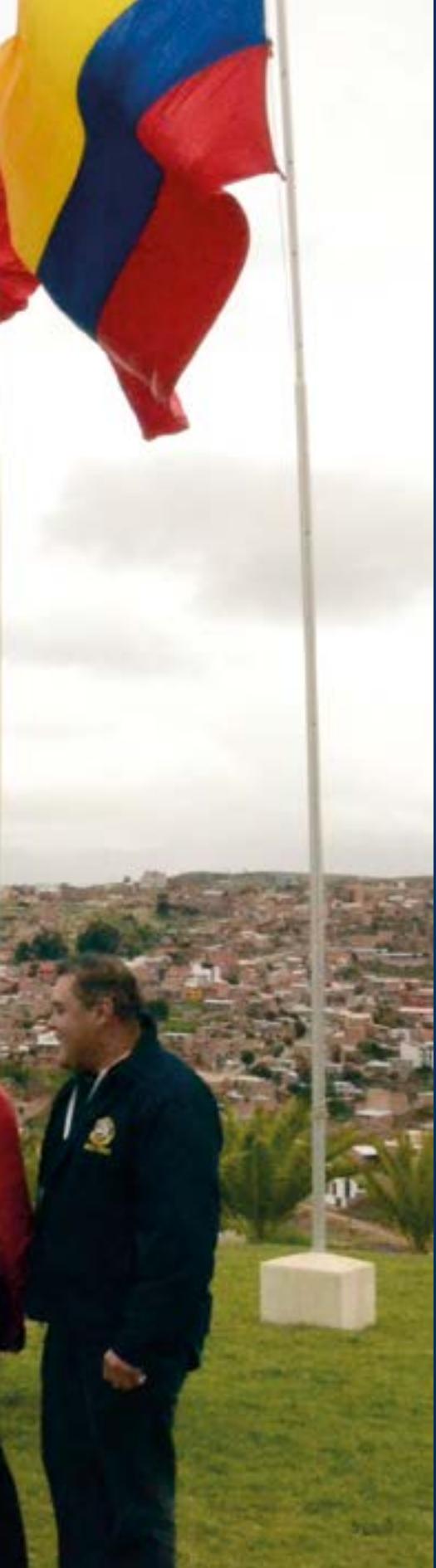
El sistema de planificación y control propuesto para el seguimiento y evaluación del PEI, (Gráfico 11), se complementa con la Visión Estratégica de Desarrollo Institucional (Gráfico 8), en el cual se identifican los programas estratégicos, correspondientes a cada uno de los Ejes del PEI.





Fiscal General del Estado acompañado de su equipo de trabajo durante el
Primer Encuentro del Consejo Estratégico del Sistema Judicial Boliviano
(febrero de 2014)

Anexos



Anexo 1: Conceptualización y características de las dimensiones de gestión

La Dimensión Estratégica comprende el análisis de factores que no están vinculados con las atribuciones o mandatos legales del Ministerio Público, pero de cuya definición o tratamiento, depende en gran medida el posicionamiento y fortaleza institucional ante actores clave y la sociedad en general. Un principal factor de carácter estratégico tiene que ver con la capacidad que tiene la entidad de establecer de manera clara y compartida, su visión de desarrollo de mediano y largo plazo. Otros factores considerados como estratégicos en esta dimensión se encuentran, por ejemplo, en la capacidad de gestionar normas de interés institucional, el manejo de relaciones de poder y relacionamiento interinstitucional, el desarrollo de políticas y estrategias de posicionamiento e imagen institucional, entre otras.

La segunda dimensión del Modelo, la Dimensión Sustantiva, se relaciona con los factores vinculados a los

fines mismos de la entidad y que justifican su creación. En este caso, estos factores tienen que ver con los mandatos establecidos en la CPE, Ley Orgánica de Ministerio Público y en general el marco normativo vigente en el cual se establecen atribuciones y responsabilidades específicas a la entidad en su rol de defensa de los intereses de la sociedad y el ejercicio de la acción penal pública.

Finalmente, la tercera dimensión es la Dimensión Organizativa, la cual se relaciona con aspectos de apoyo a la gestión sustantiva. En esta dimensión se incluyen factores de estructura y procesos organizacionales, así como sistemas y recursos físicos, financieros y tecnológicos. En este ámbito destaca el factor de disponibilidad y desarrollo del personal, particularmente en cuanto a sus competencias (enfoque de saberes).

Anexo 2: Análisis de problemas centrales del MP: Dimensión Estratégica

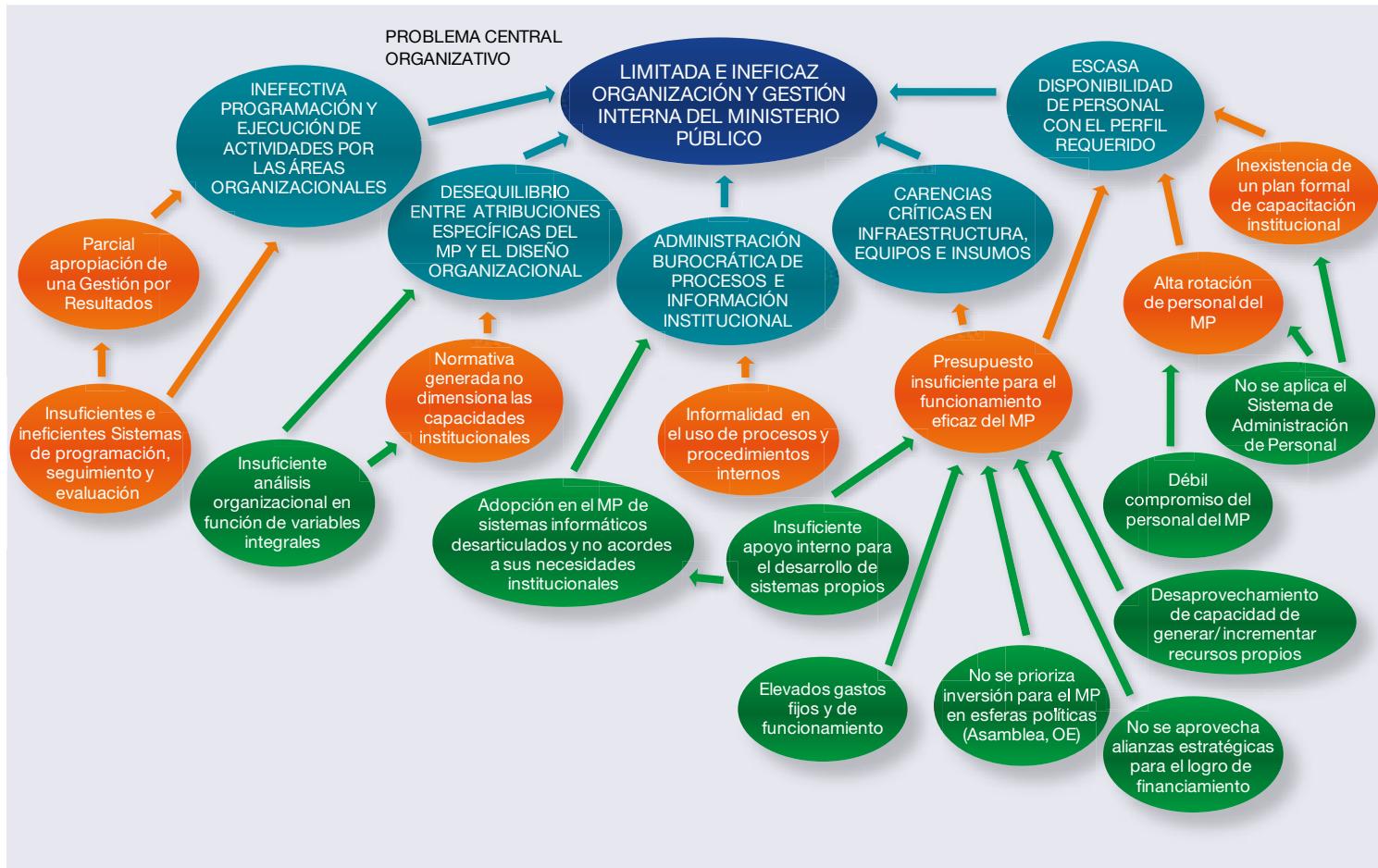
Estado de situación del MP: Dimensión Estratégica (Temas centrales; causa-efecto)



Fuente: Elaboración propia, FGE 2014.

Anexo 3: Análisis de problemas centrales del MP: Dimensión Organizativa

Estado de situación del MP: Dimensión Organizativa (Temas centrales; causa-efecto)



Fuente: Elaboración propia, FGE 2014.

Anexo 4: Clasificación de la ejecución de los programas (interna o externa)

Resultado Estratégico De Ejecución Interna	Resultado Estratégico De Ejecución Externa
1.1.1. Política Criminal elaborada internamente, como base de consultas con actores institucionales.	
1.1.2. Modelo de Política Criminal determinada y aprobada en coordinación con entidades gubernamentales y sociales.	
1.1.3. Política Criminal socializada y difundida según estrategia comunicacional (interna y externamente).	
1.1.4. Ajustes a normativa de carácter penal vigente, que asuman la Política Criminal, coordinada con la Asamblea legislativa y Órgano Judicial.	
1.2.1. Política de Ejercicio de la Acción Penal Pública elaborada en el Ministerio Público.	1.2.2. Mecanismos de operativización, seguimiento y evaluación de la Política de ejercicio de la Acción Penal Pública establecidos.
2.1.1. Convenios, acuerdos y otros documentos firmados y ejecutados con actores clave identificados por el MP para el desarrollo de acciones conjuntas	
2.1.2. Planes y Proyectos ejecutados de manera conjunta o con el apoyo de Aliados Estratégicos.	
2.1.3. Mecanismos y procesos implementados para la coordinación y cooperación con la Jurisdicción Indígena Originario Campesina.	
2.1.4. Fortalecimiento de instancia organizativa en el MP para coordinar la ejecución y seguimiento de convenios con instituciones y organizaciones a nivel nacional e internacional.	
3.1.1. Ajustes sugeridos por el MP a la Ley Orgánica del Ministerio Público y otras normas, reforzando su autonomía e independencia, aprobadas por el Órgano Legislativo.	
3.1.2. Política de respaldo institucional y reconocimiento al ejercicio de la labor fiscal proba	
3.1.3. Estrategia de relacionamiento con Órganos e Instituciones del Estado y otras organizaciones, para el reconocimiento y respeto mutuo de atribuciones, establecida.	
3.1.4. Presupuesto institucional gestionado y aprobado anualmente de acuerdo a requerimiento justificado del MP, sin reducciones que afecten su operación.	3.1.5. Capacitación realizada para fortalecer habilidades de liderazgo, comunicación y manejo de relaciones interpersonales en personal del MP.

Resultado Estratégico De Ejecución Interna	Resultado Estratégico De Ejecución Externa
	4.1.1. Política y Estrategia Comunicacional del Ministerio Público aprobada.
	4.1.2. Campañas informativas e institucionales difundidas a través de medios masivos de comunicación y la web (redes sociales).
4.1.3. Material impreso, audiovisual de carácter informativo, educativo, elaborado y difundido.	
4.1.4. Actividades educativas e informativas (ferias, exposiciones, etc) desarrolladas a nivel nacional.	
4.1.5. Habilitación de centros y equipos capacitados de servidores para brindar información orientación al público en toda las dependencias del MP.	
4.2.1. Actividades comunicacionales y promocionales difundidas para promover el empleo de soluciones alternativas a la vía penal por parte de la ciudadanía.	4.2.2. Promover programas de formación ética a estudiantes y profesionales del área jurídica en centros de formación.
5.1.1. Despachos Fiscales creados con el personal asignado de acuerdo a estrategia establecida.	5.1.2. Criterios y procesos de reorganización de Fiscales y Peritos aplicados, orientados a ofrecer un mejor servicio a la ciudadanía.
5.2.1. Nuevos criterios de distribución y abordaje de casos definidos que respondan a un ejercicio de la acción penal pública de manera estratégica e inteligente, considerando formas delictivas, naturaleza de casos, ámbito geográfico y otros.	
5.2.2. Modelos de organización de Despachos Fiscales definidos según especialidad, etapa procesal y otros criterios.	
5.2.3. Despachos Fiscales organizados según criterios y modelos establecidos.	5.2.4. Protocolos, guías, manuales e instrumentos normativos desarrollados e implementados según criterios y modelos aprobados.
5.2.5. Establecimiento de filtros (mecanismos de selección) aplicando criterios uniformes para la desestimación fundamentada de casos.	
5.2.6. Servicios de personal de carácter común (auxiliares, asistentes, mensajeros, notificadores, choferes, etc) para el apoyo logístico a la función Fiscal, reasignados	
	5.2.7. Inventario Nacional de Causas Penales, ejecutado.
5.2.8. Soluciones informáticas desarrolladas para el manejo de causas de los Fiscales (cuadernos de causas, notificaciones electrónicas, agenda de audiencias con alertas, formatos estándar de informes, etc).	

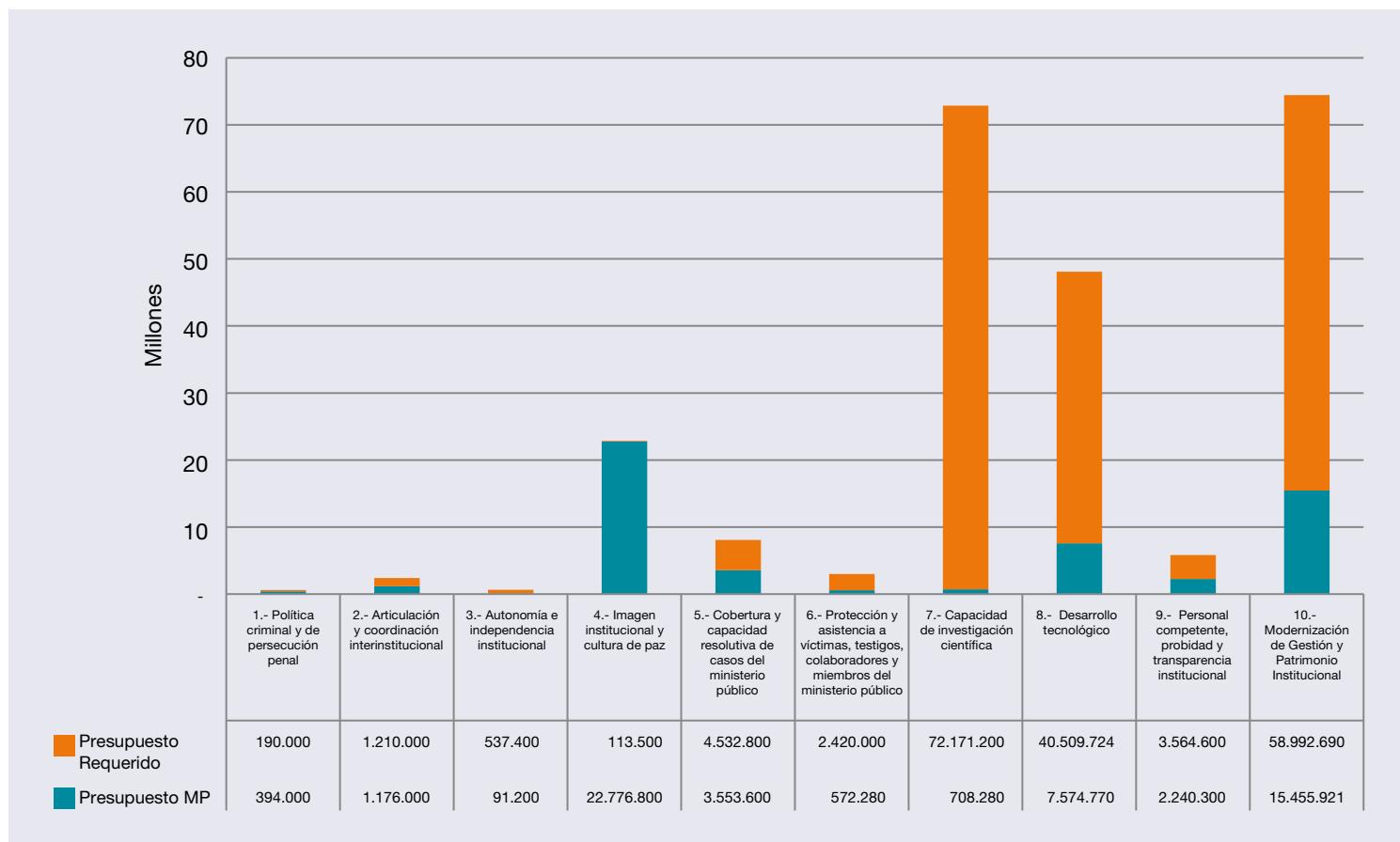
Resultado Estratégico De Ejecución Interna	Resultado Estratégico De Ejecución Externa
5.2.9. Sistema de descongestionamiento de Causas Permanente, instaurado en el Ministerio Público.	5.2.10. Sistema de registro y manejo de documentación de casos en medios físicos y virtuales, para la reasignación de casos, implementado.
5.2.11. Manual de actuación en la investigación penal (fiscal, perito, policía), elaborado.	6.1.1. La Dirección de Protección a Víctimas, Testigos y Miembros del Ministerio Público y UPAVTS han sido fortalecidas en su estructura para un ejercicio efectivo de sus atribuciones y para brindar un efectivo apoyo al ejercicio de la acción penal pública.
	6.1.2. Red de alianzas establecida con entidades gubernamentales nacionales, departamentales y municipales, para la efectiva Protección a Víctimas, testigos, colaboradores y funcionarios del MP.
	6.1.3. Los Fiscales, Peritos y Miembros de MP cuentan con medidas de protección y asistencia
	6.1.4. Las UPAVTS brindan protección y asistencia especializada y diferenciada a víctimas, testigos, peritos, colaboradores y funcionarios del MP, sobre la base de protocolos definidos.
	6.1.5. Programa Integral de Actuación para evitar la revictimización, implementado.
	7.1.1. Capacidad tecnológica y de atención de servicios periciales fortalecida en todos los departamentos del país.
7.1.3. Respuestas efectivamente atendidas en pericias realizadas por el IDIF	7.1.2. Satisfacción del usuario respecto a la atención directa que brinda el IDIF
	7.1.4. Reingeniería organizacional del IDIF implantada, basada en procesos y calidad de servicio.
7.1.5. Peritos del IDIF evaluados en su desempeño según criterios establecidos.	7.1.7. Programa Comunicacional de posicionamiento institucional del IDIF, implementada
7.1.6. Red de relaciones estratégicas institucionales, fortalecida.	7.2.1. Los Fiscales realizan requerimientos de investigación al IDIF cumpliendo todos los protocolos establecidos.
7.2.2. Se coordina con la Policía la aplicación de técnicas y procedimientos de intervención en escenas de crimen, para la posterior remisión de pruebas al IDIF.	

Resultado Estratégico De Ejecución Interna	Resultado Estratégico De Ejecución Externa
	7.2.3. Existe una adecuada custodia y seguridad en el resguardo de evidencias (Cadena de Custodia), desde su recepción en el IDIF.
8.1.1. El personal del MP tiene acceso a servicios de información y comunicación en línea.	
8.1.2. Equipamiento actualizado para el personal del MP, de acuerdo a plan de modernización tecnológica.	8.2.1. Sistema Interinstitucional de Gestión de Casos Implementado según Protecto con el Órgano Judicial
8.2.2. Acceso obtenido a registros públicos del SEGIP, DDDR, Migración, REJAP y otros de interés para la institución (POR WEB SERVICE)	
8.2.3. Sistemas SAFCO del Ministerio Público cuentan con sistemas informáticos integrados.	8.2.4. Sistema de videoconferencias, sistema informático de plataformas de atención al público, telefonía VOZ IP y Call Center,data center implementados
	8.2.5. Sistema web de digitalización y archivo de documentos, implementado.
	8.2.6. Programas especializados de capacitación permanente para personal del MP en el uso y aprovechamiento de TICs.
	9.1.1. Política de Desarrollo y Sistemas de Administración de Personal definidos e implementados modularmente
9.1.1. Carrera Fiscal, Pericial y Administrativa establecidas en el MP.	
9.1.3. Niveles salariales establecidos acordes a valoración de cargos.	
9.1.4. Sistema de evaluación del desempeño basado en resultados por competencias, implementado en el MP para Fiscales, Peritos y personal administrativo.	
9.1.5. Escuela de Fiscales del Estado fortalecida y operando sus programas de formación inicial, capacitación permanente y especializada bajo diferentes modalidades y en base a metodología educativa innovadora.	
	9.1.6. Programas de intercambio internacional en gestión institucional, ejecutado.
	9.1.7.. Estrategia de identificación y captación de talento humano en centros de enseñanza superior para su incorporación e inducción al MP, desarrollada y ejecutada.

Resultado Estratégico De Ejecución Interna	Resultado Estratégico De Ejecución Externa
9.1.8. Programa de fortalecimiento de Cultura Organizacional Formal ejecutado permanentemente.	
9.2.1. Unidades organizacionales del Ministerio Público creadas (Investigación Patrimonial) y fortalecidas (Regimen Disciplinario) para prevenir y sancionar actos de corrupción.	9.2.2. Readecuación de procesos y procedimientos internos sustantivos y administrativos de carácter monopólico, discrecional o poco transparentes (1).
9.3.1. Se cuenta con una reglamentación interna para el ejercicio de la Participación y Control Social en el Ministerio Público con representantes de la sociedad civil, juntas vecinales, etc.	9.2.3. Sistema de seguimiento y evaluación del desempeño de los casos atendidos por Fiscales, con alertas tempranas, implementado para el control de autoridades.
9.3.2. Las instancias de Control Social y la población en general, acceden a la información de carácter público disponible en el MP, de acuerdo a reglamento.	10.1.1. Modelo de Gestión por Resultados implementado en el Ministerio Público en todos sus procesos sustantivos y de apoyo.
10.1.4. Sistema Integral de Planificación, Seguimiento y Evaluación, modernizado e informatizados, ofreciendo información gerencial a las autoridades para la toma de decisiones.	10.1.2. Sistema de medición de calidad para la mejora del servicio de usuarios externos e internos, implementado en el MP.
10.1.5. Política de incentivos aprobada e implementada en el MP para fomentar la investigación, aprendizaje organizacional y realización de estudios de interés en materia penal y gestión.	10.1.3. Estructura Organizacional basada en procesos, desconcentración, nuevos modelos de gestión fiscal y modernización administrativa.
10.2.2. Sistema de administración de bienes y servicios modernizados, respondiendo oportunamente a demandas internas de todas las unidades.	10.2.1. Ampliaciones, mejoramiento y adecuaciones a infraestructura del Ministerio Público, ejecutadas en todos los departamentos conforme a estudio.
	10.2.3. Estrategia desarrollada para incrementar recursos propios por fuentes establecidas en la Ley 260 (bienes confiscados, delitos aduaneros, otros).

Anexo 5: Estadísticas de línea de base empleadas para respaldar el estado de situación del Ministerio Público

Gráfico Presupuesto Requerido y Presupuesto del Ministerio Publico por Programas



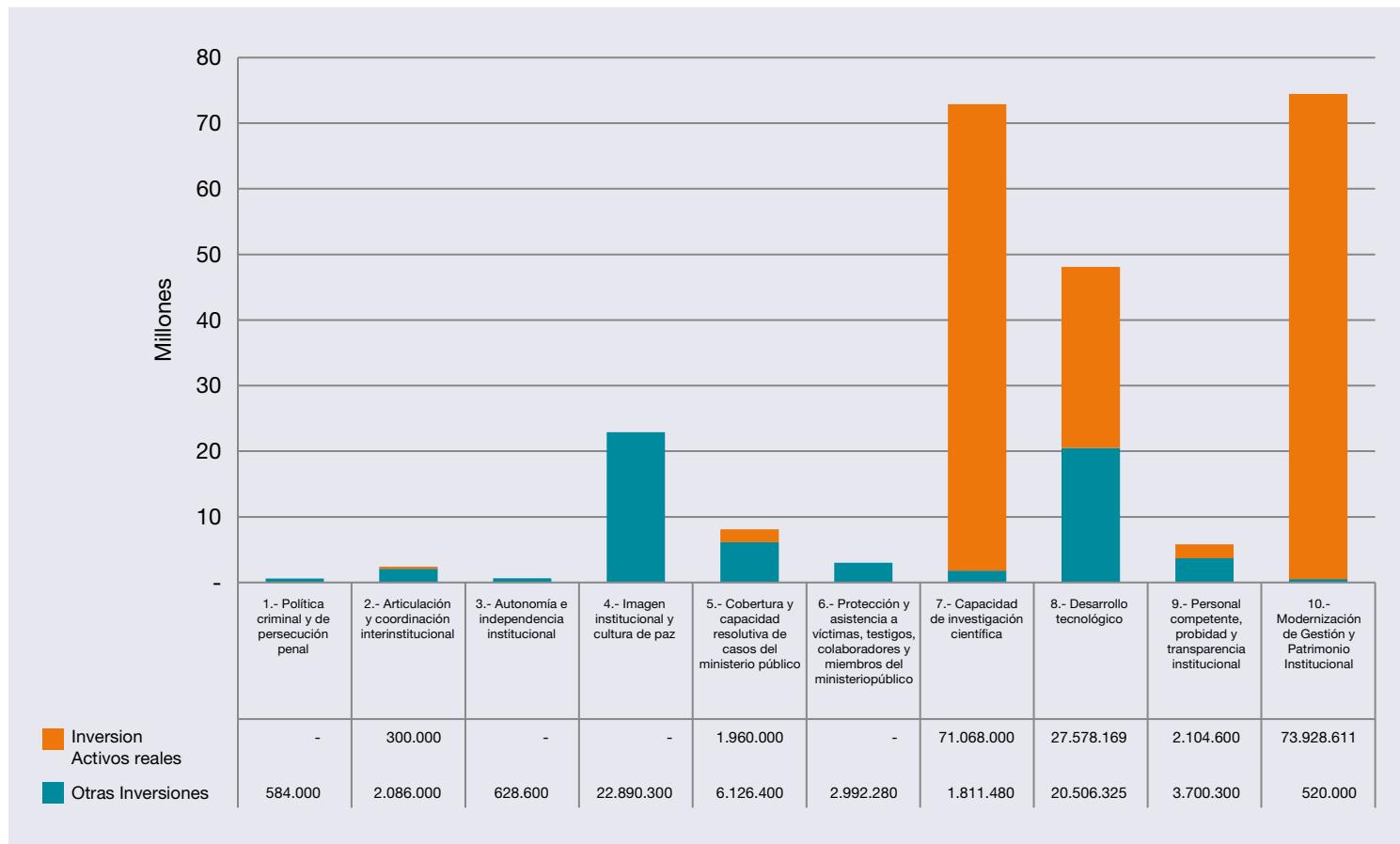
Fuente: Elaboracion Propia, FGE 2014

Inversión del Plan Estratégico Institucional por Programa

Ejes	Programa Estratégico	Otras Inversiones	Inversión Activos reales	Total inversión	%
1	1.- Política criminal y de persecución penal	584.000	-	584.000	0,24%
	2.- Articulación y coordinación interinstitucional	2.086.000	300.000	2.386.000	1,00%
	3.-Autonomía e independencia institucional	628.600	-	628.600	0,26%
2	4.-Imagen institucional y cultura de paz	22.890.300	-	22.890.300	9,59%
	5.- Cobertura y capacidad resolutiva de casos del ministerio público	6.126.400	1.960.000	8.086.400	3,39%
	6.- Protección y asistencia a víctimas, testigos, colaboradores y miembros del ministerio público	2.992.280	-	2.992.280	1,25%
3	7.- Capacidad de investigación científica	1.811.480	71.068.000	72.879.480	30,52%
	8.- Desarrollo tecnológico	20.506.325	27.578.169	48.084.494	20,14%
	9.- Personal competente, probidad y transparencia institucional	3.700.300	2.104.600	5.804.900	2,43%
	10.- Modernización de gestión y patrimonio institucional	520.000	73.928.611	74.448.611	31,18%
		61.845.685	176.939.380	238.785.065	100%

Fuente: Elaboracion Propia, FGE 2014

**Gráfico Inversión del Plan Estratégico Institucional por Programa
(Inversión Activos Reales y Otras Inversiones)**



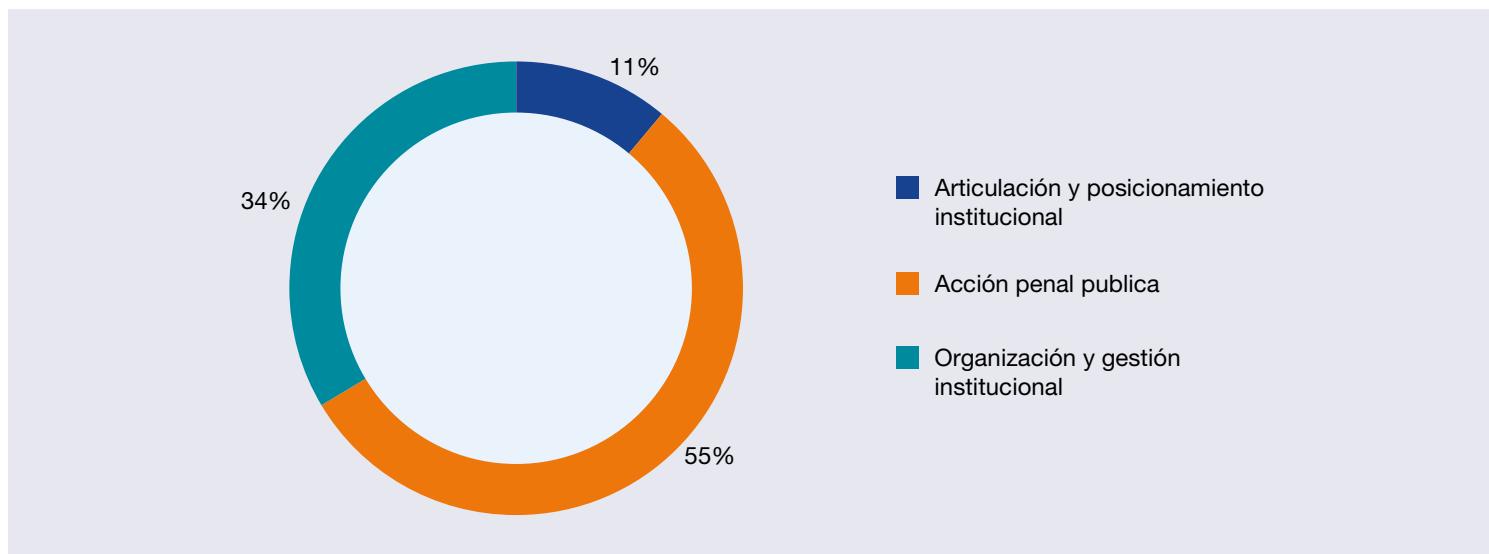
FUENTE: Elaboracion Propia, FGE 2014

Presupuesto Plan Estratégico Institucional Por Ejes (En bolivianos)

ejes	Programa Estratégico	Presupuesto	%
1	Articulación y posicionamiento institucional	26.488.900	11%
2	Acción penal publica	132.042.654	55%
3	Organización y gestión institucional	80.253.511	34%
TOTAL		238.785.065	100%

Fuente: Elaboracion Propia, FGE 2014

Gráfico Presupuesto Plan Estratégico Institucional Por Ejes



Fuente: Elaboracion Propia, FGE 2014

Presupuesto Plan Estratégico Institucional por Partida (en Bs.)

Eje	Programa Estratégico	Servicios no personales				
		Servicios básicos	Servicios de transporte y seguros	Alquileres	Instalación, mantenimiento y reparaciones	Servicios profesionales y comerciales
1	1.- Política criminal y de persecución penal	-	240.000	94.000	-	90.000
	2.- Articulación y coordinación interinstitucional	-	940.000	106.000	-	30.000
	3.- Autonomía e independencia institucional	-	508.600	60.000	-	30.000
	4.-Imagen institucional y cultura de paz	-	16.000	2.500	-	20.371.800
2	5.- Cobertura y capacidad resolutiva de casos del ministerio público	-	3.179.200	348.000	-	1.520.000
	6.- Protección y asistencia a víctimas, testigos, colaboradores y miembros del ministerio público	-	453.980	118.300	-	2.000.000
	7.- Capacidad de investigación científica	40.000	336.500	507.700	84.000	270.000
	8.- Desarrollo tecnológico	1.554.770	170.000	-	-	1.440.000
3	9.- Personal competente, probidad y transparencia institucional	-	2.035.000	103.200	15.000	900.000
	10.- Modernización De Gestión Y Patrimonio Institucional	-	-	-	-	400.000
Totales		1.594.770	7.879.280	1.339.700	99.000	27.051.800
37.964.550						
SERVICIOS NO PERSONALES						

Fuente: Elaboracion Propia, FGE 2014

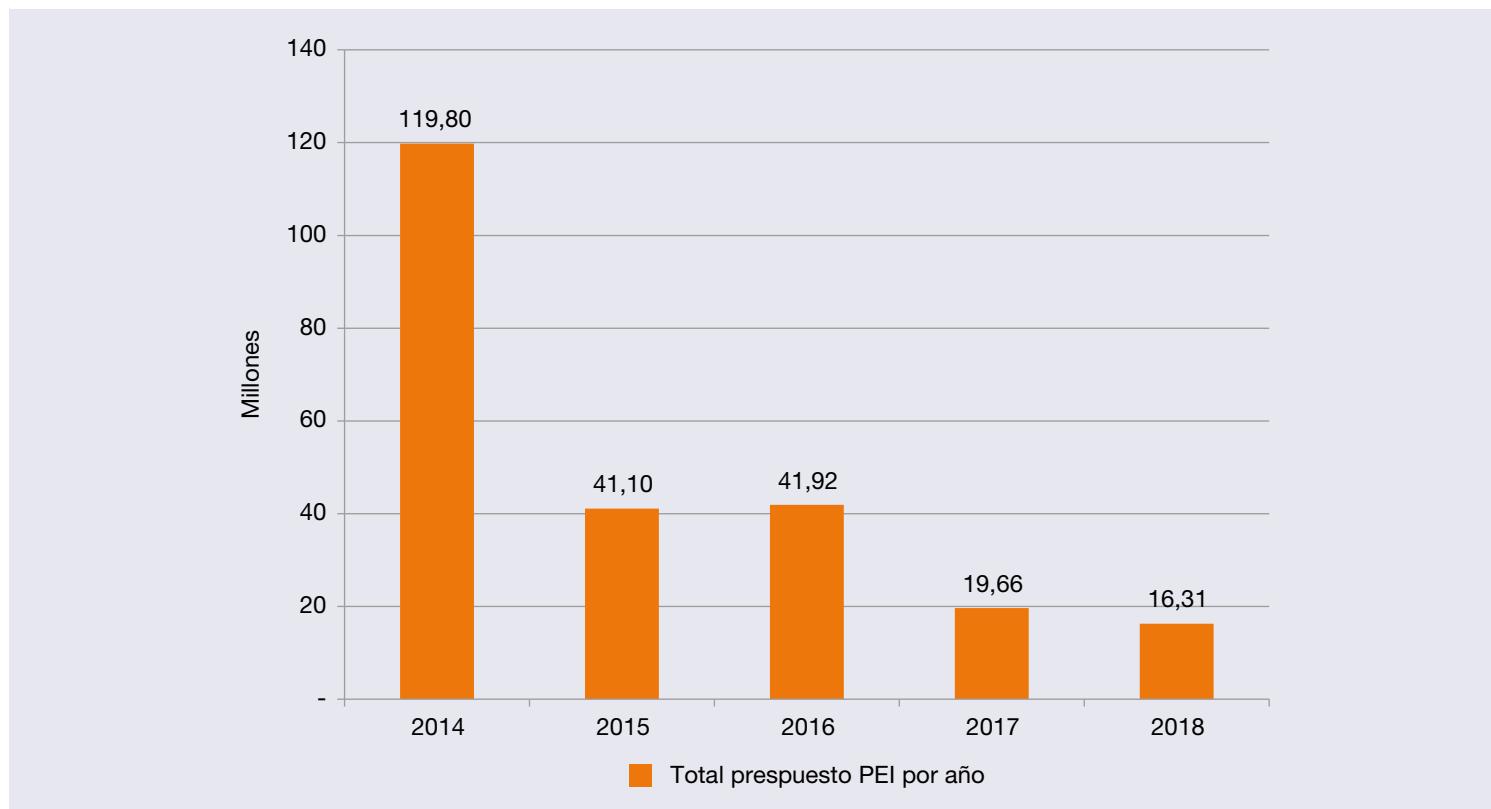
Materiales y suministros			Activos reales					Presupuesto por Programa
Productos de papel, cartón o impresos	Combustibles, productos químicos, farmacéuticos y fuentes de energía	Productos varios	Inmobiliarios	Construcciones	Maquinaria y equipo	Estudios y proyectos para inversión	Otros activos fijos	
110.000	-	50.000	-	-	-	-	-	584.000
130.000	-	880.000	-	-	-	300.000	-	2.386.000
30.000	-	-	-	-	-	-	-	628.600
2.500.000	-	-	-	-	-	-	-	22.890.300
1.040.000	-	39.200	-	-	1.960.000	-	-	8.086.400
420.000	-	-	-	-	-	-	-	2.992.280
433.280	-	140.000	-	-	70.998.000	70.000	-	72.879.480
-	-	17.341.555	-	250.000	12.819.969	-	14.508.200	48.084.494
181.500	345.600	120.000	-	460.000	264.600	120.000	1.260.000	5.804.900
120.000	-	-	6.815.221	40.891.263	13.930.421	12.291.706	-	74.448.611
4.964.780	345.600	18.570.755	6.815.221	41.601.263	99.972.990	12.781.706	15.768.200	238.785.065
23.881.135			176.939.380					
MATERIALES Y SUMINISTROS				ACTIVOS REALES				

Presupuesto del Plan Estratégico Institucional por Años (En Bolivianos)

PROGRAMA ESTRATEGICO	FUENTE	AÑO DE EJECUCION					TOTAL	%
		2014	2015	2016	2017	2018		
1.- Política criminal y de persecución penal	Presupuesto MP	-	128.640	32.160	164.629	65.851	391.280	67%
	Presupuesto Requerido	-	63.360	15.840	81.086	32.434	192.720	33%
	TOTAL	-	192.000	48.000	245.714	98.286	584.000	100%
2.- Articulación y coordinación interinstitucional	Presupuesto MP	649.522	129.904	129.904	129.904	129.904	1.169.140	49%
	Presupuesto Requerido	676.033	135.207	135.207	135.207	135.207	1.216.860	51%
	TOTAL	1.325.556	265.111	265.111	265.111	265.111	2.386.000	100%
3.-Autonomía e independencia institucional	Presupuesto MP	41.907	20.953	10.477	10.477	10.477	94.290	15%
	Presupuesto Requerido	237.471	118.736	59.368	59.368	59.368	534.310	85%
	TOTAL	279.378	139.689	69.844	69.844	69.844	628.600	100%
4.-Imagen institucional y cultura de paz	Presupuesto MP	10.398.960	3.742.584	1.662.792	1.662.792	5.194.270	22.661.397	99%
	Presupuesto Requerido	105.040	37.804	16.796	16.796	52.467	228.903	1%
	TOTAL	10.504.000	3.780.388	1.679.588	1.679.588	5.246.738	22.890.300	100%
5.- Cobertura y capacidad resolutiva de casos del Ministerio Público	Presupuesto MP	900.636	878.372	878.372	878.372	22.264	3.558.016	44%
	Presupuesto Requerido	1.146.264	1.117.928	1.117.928	1.117.928	28.336	4.528.384	56%
	TOTAL	2.046.900	1.996.300	1.996.300	1.996.300	50.600	8.086.400	100%

6.- Protección y asistencia a víctimas, testigos, colaboradores y miembros del MP	Presupuesto MP	-	-	315.852	-	252.681	568.533	19%
	Presupuesto Requerido	-	-	1.346.526	-	1.077.221	2.423.747	81%
	TOTAL	-	-	1.662.378	-	1.329.902	2.992.280	100%
7.- Capacidad de investigación científica	Presupuesto MP	397.136	168.154	161.954	1.550	-	728.795	1%
	Presupuesto Requerido	39.316.475	16.647.277	16.033.486	153.448	-	72.150.685	99%
	TOTAL	39.713.611	16.815.431	16.195.440	154.998	-	72.879.480	100%
8.- Desarrollo tecnológico	Presupuesto MP	2.626.176	1.491.841	1.491.841	912.384	690.433	7.212.674	15%
	Presupuesto Requerido	14.881.663	8.453.765	8.453.765	5.170.175	3.912.452	40.871.820	85%
	TOTAL	17.507.839	9.945.606	9.945.606	6.082.559	4.602.884	48.084.494	100%
9.- Personal competente, probidad y transparencia institucional	Presupuesto MP	9.360	1.342.843	396.723	257.493	257.493	2.263.911	39%
	Presupuesto Requerido	14.640	2.100.344	620.515	402.745	402.745	3.540.989	61%
	TOTAL	24.000	3.443.188	1.017.238	660.238	660.238	5.804.900	100%
10.- Modernización de gestión y patrimonio institucional	Presupuesto MP	10.163.546	948.814	1.897.628	1.786.517	837.703	15.634.208	21%
	Presupuesto Requerido	38.234.293	3.569.348	7.138.696	6.720.707	3.151.359	58.814.403	79%
	TOTAL	48.397.839	4.518.162	9.036.324	8.507.224	3.989.062	74.448.611	100%
REQUERIMIENTO TOTAL	Presupuesto MP	25.187.243	8.852.106	6.977.703	5.804.117	7.461.076	54.282.244	23%
	Presupuesto Requerido	94.611.880	32.243.768	34.938.126	13.857.458	8.851.588	184.502.821	77%
	TOTAL PRESUPUESTO PEI POR AÑO	119.799.123	41.095.874	41.915.829	19.661.575	16.312.664	238.785.065	100%

Gráfico Presupuesto del Plan Estratégico Institucional por Años



Fuente: Elaboración propia con datos de la Dirección Administrativa Financiera, (DAF), FGE 2013.

Composición del Presupuesto del Ministerio Público, 2009 – 2013

	2009	2010	2011	2012	2013	
Presupuesto Total MP	91.038.681,82	100%	111.562.016,70	100%	125.151.940,00	100%
TGN	78.148.324,79	86%	93.303.359,70	84%	103.894.230,00	83%
RR. Propios	6.640.143,00	7%	9.871.324,00	9%	11.323.406,00	9%
Cooperación	6.250.214,03	7%	8.387.333,00	8%	9.934.304,00	8%
					0	0%
					5.486.148,00	3%

Fuente: Elaboración propia con datos de la Dirección Administrativa Financiera (DAF), FGE 2013.

Presencia del Ministerio Público a Nivel Nacional

Departamento	Fiscales de Materia	Apoyo Fiscal	Administrativo	TOTAL
Beni	31	19	8	58
Chuquisaca	37	38	11	86
Cochabamba	81	73	14	168
La Paz	124	83	25	232
Oruro	23	21	8	52
Pando	14	12	5	31
Potosí	37	25	7	69
Santa Cruz	110	86	19	215
Tarija	35	27	7	69
TOTAL	492	384	104	980

Fuente: Elaboración propia con datos de la Dirección Administrativa Financiera (DAF), URRHH, FGE 2013.

Servicios Realizados por el IDIF 2012 – 2013

Servicio	2012	2013
Medicina Forense	61.245	69.591
Laboratorio	5.192	8.048
Criminalística	414	688
Recepción evidencia y Custodia	3.306	5.026
Informática	516	1.013
Auditoria	88	74
Psicología	951	2.182
TOTAL	71.712	86.622

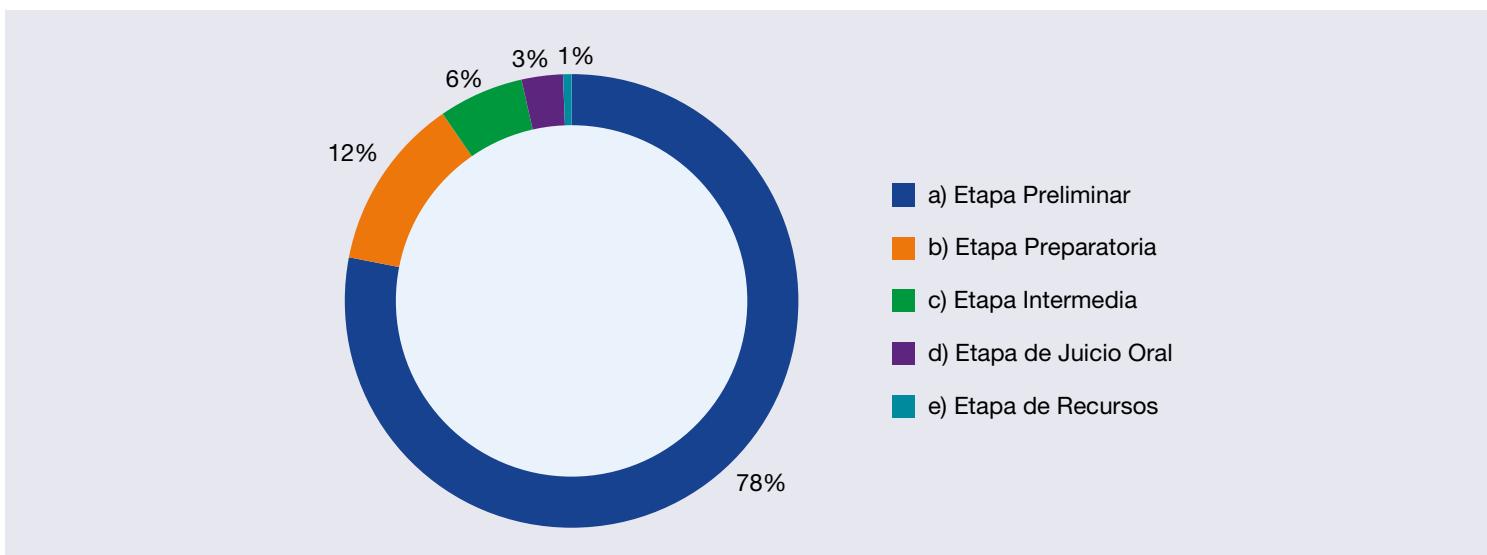
Fuente: Elaboración propia con datos de la Dirección Administrativa Financiera (DAF), URRHH, FGE 2013.

Distribución de Peritos del IDIF a Nivel Nacional

Dept.	Número de Peritos	Porcentaje de Peritos
Beni	2	4%
Cbba.	5	9%
Chuquisaca	8	15%
La Paz	23	42%
Oruro	3	5%
Pando	1	2%
Potosí	4	7%
Sta. Cruz	6	11%
Tarija	3	5%
Total	55	100%

Fuente: Elaboración propia con datos de la Dirección Administrativa Financiera (DAF), URRHH, FGE 2013.

Carga Fiscal Atendida Hasta el Tercer Trimestre del 2013



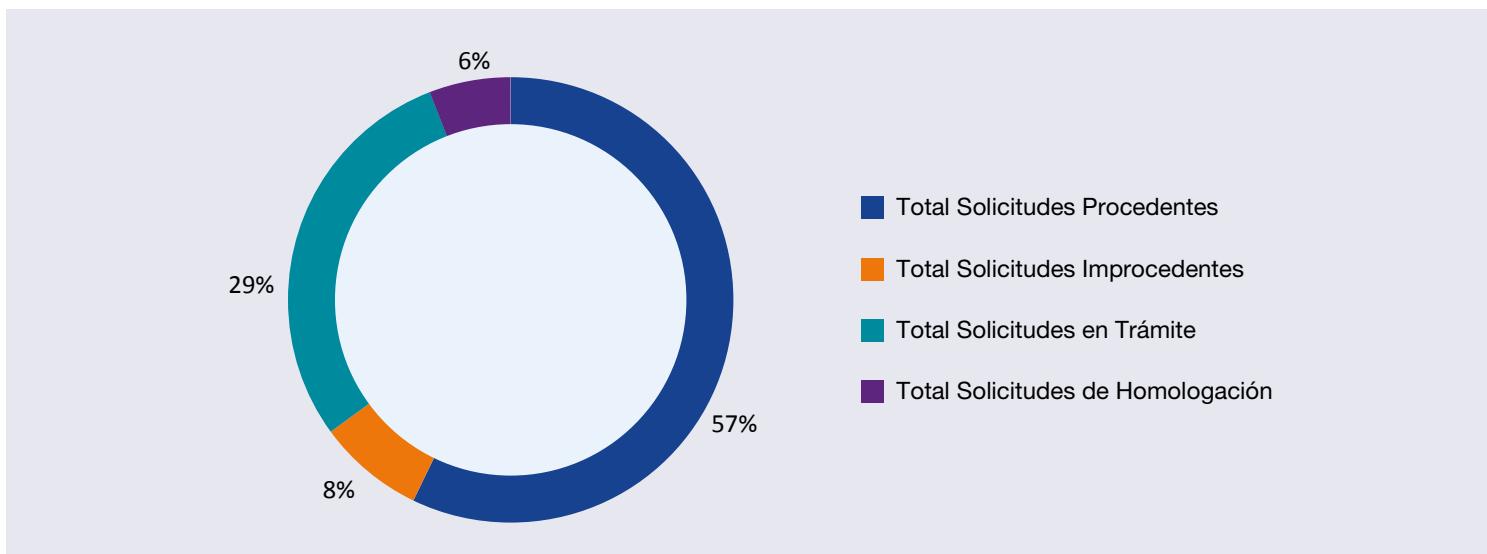
Fuente: Elaboración propia con datos de la Dirección de Gestión Fiscal, Supervisión y Evaluación, FGE 2013.

Salidas Alternativas a Nivel Nacional 2013

Total Nacional Diferentes Salidas Alternativas	Total Solicitudes Procedentes	Total Solicitudes Improcedentes	Total Solicitudes en Trámite	Total Solicitudes de Homologación
6.408	3.665	496	1.868	379

Fuente: Dirección de Gestión Fiscal, Supervisión y Evaluación, FGE 2013.

Salidas Alternativas a Nivel Nacional 2013



Fuente: Elaboración propia con datos de la Dirección de Gestión Fiscal, Supervisión y Evaluación, FGE 2013.

Audiencias Suspendidas a Nivel Nacional 2012 - 2013

Motivo de la Suspensión de las Audiencias	2013	212
Número de audiencias judiciales suspendidas a nivel nacional	1.804,00	1.133,00
1 Porcentaje de Audiencias Suspendidas en Etapa Preparatoria	37,75%	26,92%
2 Porcentaje de audiencias judiciales suspendidas a nivel nacional por motivos atribuibles a los jueces con relación al total de audiencias suspendidas	31,15%	39,54%
3 Porcentaje de audiencias judiciales suspendidas a nivel nacional por motivos atribuibles a los fiscales con relación al total de audiencias suspendidas	15,30%	21,01%
4 Porcentaje de audiencias judiciales suspendidas a nivel nacional por motivos atribuibles a la defensa con relación al total de audiencias suspendidas	10,03%	7,24%
5 Porcentaje de audiencias judiciales suspendidas a nivel nacional por motivos de fuerza mayor con relación al total de audiencias suspendidas	5,76%	5,30%

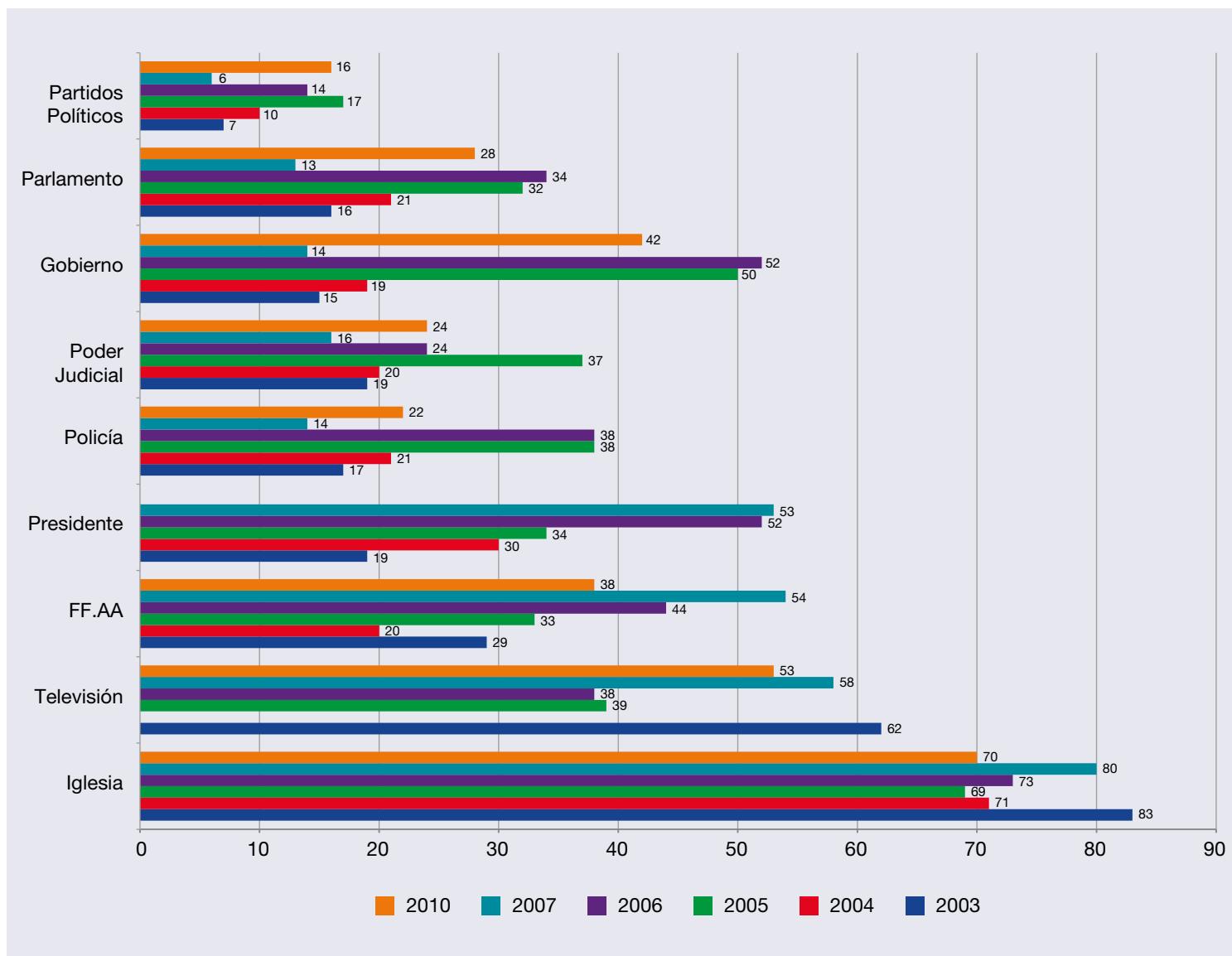
Fuente: Elaboración propia con datos de la Dirección de Gestión Fiscal, Supervisión y Evaluación, FGE 2013.

Frecuencia Delictiva de los Diez Delitos más Comunes a Nivel Nacional, 2009 - 2013

Delitos	2009		2010		2011		2012		2013	
	Total	%								
Art. 271. Lesiones Graves y Leves	6.481	15,21%	7.487	14,99%	9.263	15,39%	8.760	15,04%	8.356	15,00%
Art. 331. Robo	6.290	14,76%	6.943	13,90%	8.849	14,70%	8.233	14,14%	7.282	13,07%
Art. 326. Hurto	4.469	10,49%	4.790	9,59%	5.541	9,21%	4.864	8,35%	3.948	7,09%
Art. 335. Estafa	3.475	8,16%	3.678	7,36%	4.524	7,52%	4.629	7,95%	3.144	5,64%
Art. 332. Robo Agravado	3.481	8,17%	3.481	6,97%	4.766	7,92%	4.424	7,60%	4.288	7,70%
Art. 293. Amenazas	3.161	7,42%	3.661	7,33%	4.754	7,90%	4.906	8,42%	4.415	7,93%
Art. 251. Homicidio	1.232	2,89%	1.328	2,66%	1.500	2,49%	1.036	1,78%	1.105	1,98%
Art. 198. Falsedad Material	1.275	2,99%	1.278	2,56%	1.525	2,53%	1.255	2,16%	1.118	2,01%
Art. 308. Violación	1.424	3,34%	1.785	3,57%	1.957	3,25%	1.976	3,39%	1.998	3,59%
Art. 298. Allanamiento de Domicilio o sus Dependencias	958	2,25%	1.228	2,46%	1.506	2,50%	-	-	-	-
Art. 261. Homicidio y Lesiones Graves y Gravísimas en accidentes de Tránsito	-	-	-	-	-	-	2.103	3,61%	3.970	7,13%
Resto	10.364	24,32%	14.296	28,62%	16.000	26,58%	16.049	27,56%	16.077	28,86%
Total	42.610	100%	49.955	100%	60.185	100%	58.235	100%	55.701	100%

Fuente: Dirección de Gestión Fiscal, Supervisión y Evaluación, FGE 2013.

Confianza en las Instituciones Nacionales, 2003 - 2010 Latino Barómetro



Fuente: Dirección de Gestión Fiscal, Supervisión y Evaluación, FGE 2013



Fiscal General del Estado participa de la XVII Cumbre Judicial Iberoamericana (CJI) (diciembre 2013).

