



# **FISCALÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA**

## **PLAN ESTRATÉGICO 2013-2017**

ENERO DE 2013



## CONTENIDO

<b>I. ANTECEDENTES.....</b>	<b>2</b>
<b>II. RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL (FODA).....</b>	<b>2</b>
<b>III. METODOLOGÍA EMPLEADA.....</b>	<b>5</b>
<b>IV. MARCO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>5</b>
<b>V. ESTRATEGIAS, OBJETIVOS Y ACCIONES.....</b>	<b>7</b>
<b>VI. RESPONSABLES DEL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....</b>	<b>9</b>
<b>VII. DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS.....</b>	<b>9</b>
<b>VIII. SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO .....</b>	<b>13</b>
<b>IX. RELACIÓN PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN ANUAL DE TRABAJO.....</b>	<b>16</b>
<b>X. PLAN DE DIVULGACIÓN INTERNA.....</b>	<b>18</b>



## I. ANTECEDENTES.

La Fiscalía General de la República en el año de 1999 inició los pasos para la formulación de un marco estratégico que orientara su gestión en el contexto de la implementación de un nuevo marco legal y normativa penal, que impactaba al interior de la organización en un cambio radical de funciones, así como asumir la responsabilidad de la dirección funcional de la investigación de los delitos y la descentralización de los servicios a nivel nacional. Esto implicó el desarrollo de acciones tendientes a la depuración, fortalecimiento y modernización institucional.

Con la experiencia de un rol protagónico en la prerrogativa de la acción penal para el acceso a la Justicia, en el año 2006 se formula el Plan Estratégico para el quinquenio 2007-2011, en el que se retoma el proceso de fortalecimiento y modernización, estableciéndose 17 objetivos estratégicos, de los que se desprenden una serie de acciones y proyectos encaminados a su cumplimiento, y que se abordan desde dos perspectivas: desarrollo técnico y desarrollo humano.

No obstante las dificultades y limitantes presupuestarias que ha enfrentado la institución, se gestionó financiamiento para la ejecución de estas acciones y proyectos, orientados al fortalecimiento técnico y tecnológico de la institución, sin embargo, estas gestiones no tuvieron una respuesta favorable para la Institución, por lo que se logró abordar parcialmente la perspectiva del desarrollo humano, quedando pendiente la ejecución de algunos proyectos de impacto en beneficio de las víctimas y la sociedad; por esta misma razón se amplió la vigencia de este Plan para el año 2012.

En el contexto anterior y en el marco de la cultura organizativa moderna de las Instituciones, es fundamental que la Fiscalía General de la República elabore un nuevo Plan Estratégico para el período 2013-2017, tomando en consideración las variables antes expuestas y principalmente a las necesidades actuales para orientar los ejes de direccionamiento hacia la defensa de la legalidad, la investigación y la persecución del delito en El Salvador.

## II. RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL (FODA)

El Diagnóstico es un proceso analítico, que permite conocer la situación real de la FGR, sus tendencias y el momento actual, basado en el análisis de la información disponible en cuanto a la eficacia organizacional, la gestión de los procesos, la estructura orgánica, el presupuesto asignado, las reformas legales, así como el análisis interno y externo de la institución.

Dicho diagnóstico situacional fue obtenido a través del análisis de la información proporcionada por la Dirección de Operaciones y Modernización, entrevistas realizadas a funcionarios de la FGR y los aportes obtenidos mediante la realización de talleres aplicando la metodología del FODA; convirtiéndose en un insumo fundamental para la



formulación de estrategias y acciones dentro del proceso de formulación del plan.

### 1. GESTIÓN PROCESOS INSTITUCIONALES DE LA FGR.

Se cuenta con un Manual de Procesos y Procedimientos, en el que se establecen las condiciones y requisitos para que la Fiscalía alcance la eficiencia y efectividad en el cumplimiento de la misión institucional; supone además la interdependencia en el trabajo que realizan las unidades organizativas, respecto a las otras unidades relacionadas a su proceso. Debe fortalecerse la gestión de los procesos, para que tengan una mayor incidencia en los resultados y en la cultura organizacional.

### 2. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA FGR.

Para efectos del diagnóstico se estableció que la configuración orgánica de la Fiscalía es la *Dinámica Profesional*, en donde debe prevalecer el interés hacia los empleados.

Una de las claves del éxito en la FGR, se encuentra cimentada en la gestión del personal, que incide en la eficacia y eficiencia organizacional. Por lo tanto, deben existir objetivos estratégicos encaminados a la gestión de las competencias del personal, mejorar su participación, lograr incidir en su motivación y satisfacción (influenciado por el estilo de dirección). Por otro lado la estandarización del trabajo en el núcleo de las operaciones (procesos) es fundamental para el logro de los resultados.

### 3. PRESUPUESTOS ASIGNADOS

El presupuesto de la Fiscalía General de la República parte de la realidad que se le asigna el 0.8% del Presupuesto General de la Nación, para la investigación y represión de la delincuencia organizada y convencional que amenaza a El Salvador; y siendo la Institución responsable de la prerrogativa de la acción penal como defensora de las víctimas, del Estado y la de ser garante de la legalidad, tiene el presupuesto más bajo en relación a otras Instituciones del Sector como el de Seguridad Pública y el Órgano Judicial.

La situación encontrada en documentos como “Memoria de Labores 2011-2012” deja clara evidencia en la FGR, que en el orden del 71% del presupuesto asignado más refuerzos, está destinado para salarios, un 28% para la adquisiciones de bienes y servicios, 0.5% a inversiones en activo fijo y un 0.5% en seguros, impuestos y derechos entre otros; dando un mínimo margen de maniobra para enfocar presupuesto a proyectos establecidos en el Plan Estratégico. El presupuesto requiere del compromiso de los miembros de la Institución, para una correcta distribución y utilización de los recursos asignados para alinearlos a la estrategia institucional y a la reforma del Sistema de Presupuesto Público de El Salvador.

Adicionalmente, la FGR requerirá del compromiso de la alta dirección para una decidida gestión en la obtención de recursos financieros con las instancias pertinentes (Asamblea Legislativa, Órgano Ejecutivo, Órgano Judicial, entre otros) para poder enfrentar los diferentes desafíos que establecerá el Plan Estratégico y su



incidencia en las diferentes unidades organizativas, especialmente las Direcciones para la Defensa de los Intereses de la Sociedad y del Estado, así como reformas de leyes y entrada en vigencia de los nuevos cuerpos de ley, debiendo potenciar una gestión más efectiva y creativa en los procesos sustantivos.

Por otra parte, la alta dirección deberá potenciar la gestión de recursos y asistencia técnica con organismos de cooperación internacional y entidades nacionales para lograr financiamiento de los proyectos que surjan de este Plan Estratégico Institucional para el quinquenio 2013 – 2017.

#### **4. REFORMAS LEGALES.**

La entrada en vigencia del Código Procesal Penal, Código Procesal Civil y Mercantil y la Ley de Protección de la Niñez y Adolescencia (LEPINA), Ley Especial Integral para una Vida Libre de Violencia contra las Mujeres, entre otras, requiere para una mayor eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios, mayores recursos financieros, materiales y logísticos (internamente y a nivel inter- institucional).

Las incidencias a nivel de planificación (objetivos, indicadores y metas) de las variables de proceso, para un mediano plazo, representan un desafío para la Fiscalía, en el sentido de dar cumplimiento a la legislación vigente, en la atención oportuna y adecuada a los usuarios y demás disposiciones internas. Un factor clave será la interrelación con otras instituciones/entidades para diseñar programas, suscribir acuerdos, convenios y protocolos de entendimiento para hacer frente a los retos que plantean los cuerpos de Ley vigentes.

#### **5. ANÁLISIS INTERNO (FORTALEZAS Y DEBILIDADES).**

Como resultado de los talleres FODA con las Oficinas Fiscales, Unidades Especializadas y funcionarios de la Dirección para la Defensa de los Intereses del Estado, se identificaron las principales Fortalezas y Debilidades de la Institución:

##### **5.1 Fortalezas**

- Personal competente, especializado y con experiencia.
- Adecuado liderazgo de los funcionarios.
- Tecnología de avanzada.
- Contar con una Política de Persecución Penal.
- Poder legal de la Institución.
- Identidad y compromiso del personal.

##### **5.2 Debilidades:**

- Limitación de recurso humano (fiscales y administrativos).
- Excesiva carga de trabajo fiscal.
- Insuficiente presupuesto institucional.
- Falta de implementación de la carrera fiscal.
- Exceso de trabajo administrativo generado por el SIGAP, durante la curva de aprendizaje en el proceso de implementación.



## 6. ANÁLISIS EXTERNO (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS).

Como resultado de los talleres FODA con las Oficinas Fiscales, Unidades Especializadas y funcionarios de la Dirección para la Defensa de los Intereses del Estado, se identificaron las principales Oportunidades y Amenazas de la Institución:

### 6.1 Oportunidades:

- Acceso a fondos y asistencia técnica de Organismos Internacionales de Cooperación.
- Crear vínculos de cooperación con instituciones nacionales e internacionales.
- Tecnologías disponibles para fortalecer el trabajo fiscal y administrativo.

### 6.2 Amenazas:

- Disminución del presupuesto de la Nación.
- Crisis económica: nacional e internacional.
- Incremento de la criminalidad y el crimen organizado en la región.
- Pérdida de cooperación y asistencia técnica debido a la crisis económica mundial.
- Infiltración del crimen organizado en instituciones públicas.

## III. METODOLOGÍA A EMPLEADA.

Para este enfoque del Plan Estratégico, se retomaron las estrategias, objetivos y acciones aprobadas por el Consejo Fiscal y se reagruparon y reformularon de acuerdo a la visión de la nueva dirección fiscal, apoyados en el trabajo de los funcionarios y fiscales que participaron en los diferentes talleres del proceso de formulación, esfuerzo al que se sumó un equipo de trabajo dirigido por la Gerencia General con la participación de diferentes áreas administrativas y jurídicas, dando como resultado el presente esquema.

## IV. MARCO ESTRATÉGICO

El marco estratégico establece el propósito institucional (Misión) así como el futuro deseado (Visión) que se espera para el próximo quinquenio. Adicionalmente el marco estratégico lo conforman los Valores Institucionales y el Lema Institucional.

### 1. MISIÓN

“Defender y representar los intereses de la Sociedad y el Estado, dirigiendo la investigación del delito, promoviendo y ejerciendo las acciones legales, conforme a los principios de justicia y legalidad; actuando con responsabilidad, eficiencia y eficacia.”

### 2. VISIÓN

“Ser una Institución fuerte y justa, reconocida por la excelencia institucional, su eficaz abordaje de la criminalidad, con independencia financiera y personal altamente competente y comprometido en la defensa de la justicia y la legalidad.”

### 3. VALORES

Los valores y su incidencia estratégica radican en la cultura organizacional y conductas observables manifiestas por parte de funcionarios y personal.

Se propone que dichos valores, primordialmente sean conductas observables y modeladas por parte de los funcionarios, para que incidan en la actuación de los colaboradores. Adicionalmente, deben ser promovidos por parte de la Dirección de Recursos Humanos y la Escuela de Capacitación Fiscal.

Los Valores que se consideraron estratégicos para el logro de los objetivos institucionales, en el presente quinquenio son los siguientes:

- ÉTICA.
- EXCELENCIA.
- LEALTAD.
- VALENTÍA.
- RESPONSABILIDAD
- TRABAJO EN EQUIPO.
- DINAMISMO.

#### Significado de los Valores a observar en la Fiscalía General de la República

No.	VALOR	SIGNIFICADO EN LA FGR
1	ÉTICA	Desempeño mis labores con confidencialidad, moralidad y con apego a las normas profesionales, institucionales y gubernamentales.
2	EXCELENCIA	Procuramos la calidad y excelencia en todo lo que hacemos, aportando valor y maximizando todos los detalles en la relación con nuestros usuarios, sean estos internos y externos.
3	LEALTAD	Actuamos en el marco de los principios constitucionales e institucionales y con compromiso personal hacia los objetivos de la Institución, que nos permiten una convicción profunda de servicio.
4	VALENTÍA	Desempeñamos nuestro trabajo con arrojo, decisión, esfuerzo, voluntad y energía para alcanzar los resultados planificados.
5	RESPONSABILIDAD	Nos comprometemos en cumplir nuestras funciones y asignaciones laborales
6	TRABAJO EN EQUIPO	Creemos en el trabajo en equipo como base fundamental para el buen funcionamiento de la Institución y de nuestros procesos.
7	DINAMISMO	Ponemos nuestro mayor empeño y energía en el trabajo encomendado.

### 4. LEMA

El lema institucional es representado por una frase corta, pretende atomizar el enfoque estratégico y dar carácter a la institución.



El lema institucional para el quinquenio se establece en la siguiente frase:

## “Por una Fiscalía Fuerte y Justa”

### V. ESTRATEGIAS, OBJETIVOS Y ACCIONES

Las **Estrategias** son los puentes que permitirán conectar el presente institucional (Misión) con el futuro deseado de la FGR (Visión); así mismo estas estrategias son el marco de referencia para la definición de los objetivos estratégicos.

Los **Objetivos Estratégicos** son declaraciones que describen la naturaleza, el alcance, el estilo y los ideales de una organización, para el mediano y largo plazo. Entre las características principales de estos objetivos estratégicos se puede listar que:

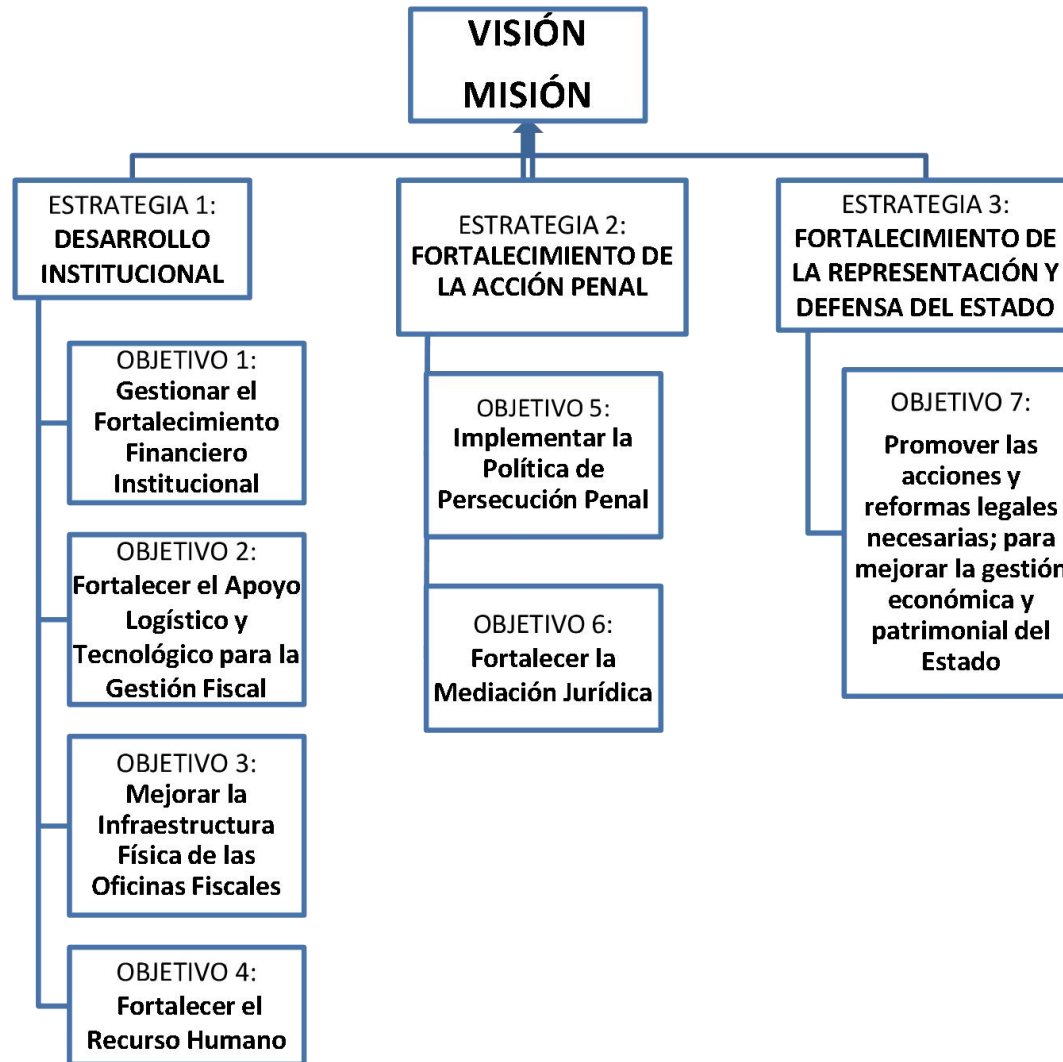
- Están directamente relacionados con las Estrategias.
- Están enfocadas al cumplimiento de la Misión y a lograr la Visión.
- Sus resultados están en el mediano y largo plazo.

En conjunto, configuran una definición operativa de la Visión, cuyo logro permitirá a la FGR conocer si lo ha alcanzado.

Las **Acciones Estratégicas** son un conjunto de actividades establecidas y ejecutadas en forma secuencial y coherente con el objetivo estratégico establecido, para el logro del mismo. Las Acciones Estratégicas son actividades relacionadas con: Planificación, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA).

A continuación se presenta el esquema de Estrategias y Objetivos establecidos para el quinquenio:







## VI. RESPONSABLES DEL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

El cumplimiento de cada objetivo estratégico estará a cargo de un responsable, quién validará o establecerá nuevas acciones estratégicas para el cumplimiento del objetivo. Para cada acción deberá establecer las fechas de inicio y de finalización, así como la(s) persona(s) responsable de ejecutarla(s), generando así un plan de ejecución al que deberá de dar seguimiento.

A continuación se presenta el detalle de los objetivos y el responsable de su cumplimiento:

OBJETIVO	RESPONSABLES
<b>O1 Gestionar el Fortalecimiento Financiero Institucional</b>	Gerente General, Jefes de Unidades Fiscales Especializadas y Director UFI
<b>O2 Fortalecer el Apoyo Logístico y Tecnológico para la Gestión Fiscal</b>	Director de Operaciones y Modernización y Director de Administración
<b>O3 Mejorar la Infraestructura Física de las Oficinas Fiscales</b>	Gerente General, Director Administrativo y Gerente de Infraestructura y Mantenimiento
<b>O4 Fortalecer el Recurso Humano</b>	Director de Recursos Humanos, Director de la Escuela de Capacitación Fiscal y Director Administrativo
<b>O5 Implementar la Política de Persecución Penal</b>	Fiscal General de la República o sus delegados y Directores Fiscales
<b>O6 Fortalecer la Mediación Jurídica</b>	Fiscal General de la República o sus delegados y Directores Fiscales
<b>O7 Promover las acciones y reformas legales necesarias para mejorar la gestión económica y patrimonial del Estado</b>	Fiscal General de la República o sus delegados y Director para la Defensa de los Intereses del Estado

## VII. DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS

### ESTRATEGIA 1: DESARROLLO INSTITUCIONAL

El desarrollo institucional es el resultado de una serie de acciones que implícita o explícitamente pretenden encontrar la coherencia posible entre proyectos para lograr resultados que se enfoquen en la Misión Institucional, una organización que posibilita la realización de los programas y proyectos, así como un conjunto de recursos humanos, financieros y materiales que generan un sustento colectivo sostenible para su funcionalidad y mejora continua.

En tal sentido, el desarrollo institucional en este plan quinquenal se enfoca en la gestión de fondos de cooperación nacional e internacional, los sistemas de información necesarios para la gestión de los procesos sustantivos (SIGAP), la mejora de las tecnologías de información, la infraestructura y las condiciones laborales adecuadas para el personal.



**OBJETIVO ESTRATÉGICO 1: Gestionar el Fortalecimiento Financiero**

**Acciones estratégicas:**

- Preparar presupuestos adecuados y acordes a las necesidades actuales de la Institución.
- Realizar esfuerzos para la obtención del presupuesto adecuado
- Gestionar la adquisición de recursos y asistencia técnica con entidades Cooperantes Nacionales e Internacionales.
- Gestionar el uso de los patrimonios especiales
- Impulsar las reformas legales para lograr flexibilidad financiera

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 2: Fortalecer el Apoyo Logístico y Tecnológico para la Gestión Fiscal**

**Acciones estratégicas:**

- Consolidar el Sistema de Información y Gestión Automatizada del Proceso Fiscal (SIGAP)
- Mejorar las tecnologías de información y comunicación en las Oficinas Fiscales
- Renovar gradualmente la flota vehicular
- Renovar gradualmente el equipo tecnológico obsoleto
- Renovar gradualmente el mobiliario y equipo de oficina

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 3: Mejorar la Infraestructura Física de las Oficinas Fiscales**

**Acciones estratégicas:**

- Gestionar apoyo para la adquisición de un inmueble para las oficinas centrales
- Mejorar las condiciones de la infraestructura de las oficinas fiscales
- Gestionar la adquisición de un centro recreativo para los empleados
- Creación de un Archivo General Único.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 4: Fortalecer el Recurso Humano**

**Acciones estratégicas:**

- Consolidar la Carrera Fiscal
- Fortalecer las competencias técnicas y conductuales del personal
- Gestionar la cobertura de los seguros médico hospitalario y de vida de los empleados
- Fortalecer la gestión y concesión de becas de estudio
- Mejorar las políticas de formación y capacitación.



## ESTRATEGIA 2: FORTALECIMIENTO DE LA ACCIÓN PENAL.

Conforme a la Constitución y demás leyes de la República, le corresponde a la Fiscalía General las funciones de dirigir la investigación del delito, promover y ejercer la acción penal pública, perseguir a los autores y demás sujetos imputables de hechos punibles para hacer posible su juzgamiento.

Esta estrategia pretende el cumplimiento de las directrices establecidas por el Fiscal General de la República en las distintas políticas promulgadas.

### OBJETIVO ESTRATÉGICO 5: Implementar la Política de Persecución Penal (PPP)

#### Acciones estratégicas:

- Revisar y actualizar la Política de Persecución Penal.
- Establecer un diagnóstico de cumplimiento de la Política de Persecución Penal.
- Desarrollar dentro de la PPP las directrices encaminadas a diferentes especialidades de conformidad a las facultades desarrolladas en el Art.193 de la Constitución de la República.
- Desarrollar un diagnóstico de la criminalidad junto con la Policía Nacional Civil.
- Actualizar los criterios de intervención de las Unidades Fiscales Especializadas.
- Identificar los criterios de intervención para el abordaje de la criminalidad (Cibercrimen, género, medio ambiente, etc.) y actualizar los criterios.
- Adecuar la estructura orgánica y funcionamiento de la FGR de acuerdo a la nueva realidad.
- Crear la figura de Director/a de las Unidades Fiscales Especializadas.
- Conformar una Dirección Estratégica para el abordaje de casos especiales de criminalidad.
- Crear la Unidad de Género.
- Reestructurar y potenciar la Unidad de Investigación Financiera.
- Crear, implementar y/o fortalecer las unidades organizativas que establece la Política de Persecución Penal.
  - ✓ Fortalecer las unidades de recepción de denuncias.
  - ✓ Continuar con la implementación de la Unidad de Solución Temprana (UST).
  - ✓ Crear la Unidad de Atención a Víctimas.
  - ✓ Crear la Unidad de Análisis Jurisprudencial.
  - ✓ Crear los archivos definitivos por zona.
  - ✓ Crear los depósitos de evidencias por zona.
  - ✓ Fortalecer la Escuela de Capacitación Fiscal



- Revisar y actualizar la normativa y manuales de las Unidades de Solución Temprana.
- Crear un comité para el manejo de casos relevantes o de gran impacto social con los medios de prensa.
- Fortalecer la coordinación interinstitucional de carácter público y privado para mejorar la gestión institucional.

#### OBJETIVO ESTRATÉGICO 6: **Fortalecer la Mediación Jurídica**

##### **Acciones estratégicas:**

- Promover y apoyar los procesos de mediación entre entidades y personas en conflicto.
- Promover la figura de la conciliación como vía para resolver los conflictos en casos de delitos ventilados en juicios sumarios.

#### **ESTRATEGIA 3: FORTALECIMIENTO DE LA REPRESENTACIÓN Y DEFENSA DEL ESTADO**

Estrategia orientada a fortalecer los procesos para la defensa de los intereses del Estado, la recaudación de fondos y su representación.

#### OBJETIVO ESTRATÉGICO 7: **Promover las acciones y reformas legales necesarias para contribuir a mejorar la gestión económica y patrimonial del Estado**

##### **Acciones estratégicas:**

- Revisar el marco jurídico aplicable a fin de proponer reformas que haga efectiva la defensa del Estado
- Elaborar propuesta de reformas a leyes específicas que en la actualidad no están dando los resultados esperados
- Presentar proyectos de reformas para estudio del Consejo Fiscal y autorización del Fiscal General.
- Revisar el Convenio celebrado con el Ministerio de Hacienda para establecer compromisos sobre la gestión de la remisión de adeudos.
- Elaborar un instrumento que integre políticas y criterios de actuación específicos para la Dirección para la Defensa de los Intereses del Estado.



## VIII. SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO

Cada responsable de cumplimiento de un objetivo estratégico informará los avances y resultados trimestrales:

- Al Fiscal General y Consejo Fiscal
- Al Gerente General
- Al Director de Operaciones y Modernización (Gerencia de Planificación, según formatos de seguimiento trimestral).

A continuación se muestra el Tablero para el seguimiento de los Objetivos Estratégicos, según las 3 Estrategias establecidas: Desarrollo Institucional, Fortalecimiento de la Acción Penal y Fortalecimiento de la Representación y Defensa del Estado.



Plan Estratégico 2013 - 2017

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2013 – 2017							SEMÁFORO PARA LA GESTIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		
N°	Objetivo	Indicador de Resultados (KRI)	Forma de Cálculo	Frecuencia de Medición	Meta	Responsable	Problema	Riesgo	Cumplimiento
<b>ESTRATEGIA 1: DESARROLLO INSTITUCIONAL</b>									
1	Gestionar el Fortalecimiento Financiero Institucional	Porcentaje (%) de Cumplimiento	# Acciones estratégicas implementadas / # acciones estratégicas planificadas.	Trimestral	100%	Gerente General, Jefes de Unidades Fiscales Especializadas y Director UFI	< 80%	80% - 99%	100%
2	Fortalecer el Apoyo Logístico y Tecnológico para la Gestión Fiscal	Porcentaje (%) de Cumplimiento	# Acciones estratégicas implementadas / # acciones estratégicas planificadas.	Trimestral	100%	Director de Operaciones y Modernización y Directora de Administración	< 80%	80% - 99%	100%
3	Mejorar la Infraestructura Física de las Oficinas Fiscales	Porcentaje (%) de Cumplimiento	# Acciones estratégicas implementadas / # acciones estratégicas planificadas.	Trimestral	100%	Gerente General y Gerente de Infraestructura y Mantenimiento	< 80%	80% - 99%	100%
4	Fortalecer el Recurso Humano	Porcentaje (%) de Cumplimiento	# Acciones estratégicas implementadas / # acciones estratégicas planificadas.	Trimestral	100%	Director de Recursos Humanos y Director de la Escuela de Capacitación Fiscal	< 80%	80% - 99%	100%



Plan Estratégico 2013 - 2017

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2013 – 2017							SEMÁFORO PARA LA GESTIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		
N°	Objetivo	Indicador de Resultados (KRI)	Forma de Cálculo	Frecuencia de Medición	Meta	Responsable	Problema	Riesgo	Cumplimiento
<b>ESTRATEGIA 2: FORTALECIMIENTO DE LA ACCION PENAL</b>									
5	Implementar la Política de Persecución Penal	Porcentaje (%) de Cumplimiento	# Acciones estratégicas implementadas / # acciones estratégicas planificadas.	Trimestral	100%	Fiscal General de la República o sus delegados y Directores Fiscales	< 80%	80% - 99%	100%
6	Fortalecer la Medición Jurídica	Porcentaje (%) de Cumplimiento	# Acciones estratégicas implementadas / # acciones estratégicas planificadas.	Trimestral	100%	Fiscal General de la República o sus delegados y Directores Fiscales	< 80%	80% - 99%	100%
<b>ESTRATEGIA 3: FORTALECIMIENTO DE LA REPRESENTACION Y DEFENSA DEL ESTADO</b>									
7	Promover las Acciones Legales y Reformas para Contribuir a Mejorar la Gestión Económica y Patrimonial del Estado	Porcentaje (%) de Cumplimiento	# Acciones estratégicas implementadas / # acciones estratégicas planificadas.	Trimestral	100%	Directora para la Defensa de los Intereses del Estado	< 80%	80% - 99%	100%





**IX. RELACIÓN PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN ANUAL DE TRABAJO.**

Los planes anuales de trabajo tendrán una relación directa con el Plan Estratégico según las siguientes disposiciones:

1. Cumplir con las acciones designadas a través de la autoridad inmediata.
2. Cumplir con la calidad del entregable y el tiempo establecido.
3. Reportar resultados a través de la autoridad inmediata, según sea requerido.

**DEFINICIÓN DE ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS.**

Son actividades que desarrollan las diferentes Unidades Organizativas de la Fiscalía de forma secuencial y coherente, como resultado de la desagregación de una determinada Acción Estratégica. Dicho de otra forma: la sumatoria de las actividades estratégicas conforman una acción estratégica y la sumatoria de estas permiten el cumplimiento de un objetivo estratégico.

**ELABORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS.**

Cada responsable del cumplimiento de un objetivo estratégico establecerá las actividades estratégicas en función de las acciones estratégicas (desagregación), utilizando el siguiente formato:

**MATRIZ DE ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS.**

Objetivo Estratégico	Acción Estratégica	Actividad Estratégica	Fecha Inicio	Fecha de Cumplimiento	Entregable de la actividad	Responsable

Posteriormente, delegará las responsabilidades a las Unidades Organizativas que les corresponde ejecutar dichas actividades estratégicas.



## Diagnóstico Organizacional

Definidas y asignadas las Actividades Estratégicas, cada unidad organizativa incorporará en el Plan Anual de Trabajo un objetivo operativo adicional que permitirá dar medición y seguimiento al cumplimiento de las actividades estratégicas que debe ejecutar en el año que corresponde (período 2013 -2017). Lo anterior, permitirá interrelacionar el Plan Anual de Trabajo y el Plan Estratégico, a través del siguiente objetivo operativo:

FISCALÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA



TABLERO DE INDICADORES

OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS AÑO

OFICINA / UNIDAD: GERENCIA DE PLANIFICACIÓN

Nº	OBJETIVO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	EXPRESIÓN MATEMÁTICA / MÉTODO DE CÁLCULO (este podrá ser cualitativo)	META	META (COLOR VERDE)	MEJORA (COLOR AZUL)	RIESGO (COLOR AMARILLO)	PROBLEMA (COLOR ROJO)
1	Cumplir con las actividades designadas por la autoridad inmediata, de acuerdo a las acciones y objetivos establecidos en el Plan Estratégico Institucional 2013 - 2017.	Calidad del Entregable.	N/A	N/A	Según disposiciones	Cumple	N/A	N/A	No Cumple
		Calidad del Entregable.	N/A	N/A	Según disposiciones	Cumple	N/A	N/A	No Cumple

Cada Director, Sub Director, Gerente, Jefe de Departamento o Jefe de Unidad que ha sido delegado para ejecutar actividades estratégicas, deberá hacerlas del conocimiento al personal bajo su cargo, a efecto de involucrarlos en la elaboración y ejecución del Plan.

### MEDICIÓN, SEGUIMIENTO Y MONITOREO DEL PLAN ANUAL DE TRABAJO.

Cada Unidad Organizativa alimentará el resultado (el mes que corresponda) en el formato “seguimiento Trimestral de los Planes de Trabajo”, mismo que se utiliza para reportar las metas operativas.

Los resultados se reportarán:

- ✓ A la autoridad superior que delegó la ejecución de la actividad estratégica.
- ✓ A la Dirección de Operaciones y Modernización (Gerencia de Planificación, según formatos de seguimiento trimestral).



## X. PLAN DE DIVULGACIÓN INTERNA

El Plan Estratégico es un documento oficial en el que los responsables de una organización reflejan cuál será la estrategia a seguir por su institución en el mediano plazo.

Todo proceso de planeamiento estratégico demanda un trabajo de comunicación liderado por la Alta Dirección de la Institución. Un Plan de divulgación interna tiene como propósito informar, de una manera general, a los funcionarios y personal sobre las orientaciones estratégicas y acciones que se desarrollarán en los próximos años, y de una forma particular, sobre las acciones que les conciernen directamente y sobre la contribución que ha de hacer cada unidad organizativa para la consecución de las metas planteadas.

Con este plan de divulgación interna se pretende comprometer a todos los empleados de la Fiscalía General en el entendimiento y la implementación del Plan Estratégico y de establecer responsabilidades y un gran sentido de importancia en la implementación de la estrategia.

El Plan de Divulgación Interna contiene los siguientes elementos:

- c. **Objetivos.** Qué es lo que se espera con el plan de divulgación.
- d. **Público.** A qué empleados o funcionarios se les divulgará el plan.
- e. **Mensajes.** Qué se quiere comunicar a los empleados o funcionarios.
- f. **Medio.** Cuál es el canal apropiado para dar a conocer el plan.
- g. **Responsabilidad.** Definir los responsables de ejecutar el plan de divulgación.
- h. **Definición de tiempos.** Establecer la frecuencia en que se comunicará el plan.

### 1.1 OBJETIVOS DEL PLAN DE DIVULGACIÓN INTERNA

- Fomentar el entendimiento del Plan Estratégico Institucional para el quinquenio.
- Alinear a la Institución hacia una visión compartida y una dirección común.
- Mejorar la motivación del personal para alcanzar los objetivos estratégicos establecidos.

### 1.2 PÚBLICO OBJETIVO

El público a comunicar estará conformado en tres niveles:

- a. **Consejo Fiscal**, que está integrado por el Fiscal General de la República, el Fiscal General Adjunto, el Auditor Fiscal, el Secretario General y los dos representantes que resultan electos de la Asamblea General.
- b. **Unidades Organizativas**, conformada por Jefes, Coordinadores y demás personal de la institución, que llevarán a cabo las actividades estratégicas de su competencia.



## Diagnóstico Organizacional

- c. **Organismos y organizaciones externas**, cuando sea necesario o que sea solicitado por éstos, en marcos de trabajo o cooperación.

### Modelo de Divulgación del Plan Estratégico

Inicialmente, este modelo de Divulgación plantea que el Plan Estratégico Institucional debe ser comunicado oficialmente a los miembros del Consejo Fiscal, quienes conocen la estrategia de la FGR para el quinquenio y realizar una comunicación directa con los Directores.

Los Directores y Jefes se convierten en elementos multiplicadores para los demás miembros de la institución y son los responsables de asegurar una eficaz implementación y seguimiento del Plan Estratégico.

El modelo considera que la comunicación se debe realizar a través de la interacción del Consejo Fiscal, Directores y Jefes, quienes conforman la estructura para la administración del Plan Estratégico, siendo sus funciones principales:

#### Consejo Fiscal:

- Comunicación oficial de Plan Estratégico.
- Realizar reuniones con los responsables del cumplimiento de los objetivos estratégicos, para verificar el cumplimiento de los mismos.
- Proponer acciones correctivas, preventivas y de mejora que conlleven al cumplimiento de las estrategias y objetivos estratégicos.

#### Gerente, Directores y Jefes:

- Comunicar el Plan Estratégico a las unidades organizativas y/o el personal que estén bajo su responsabilidad y de su relación con los Planes Anuales de Trabajo.
- Administrar y velar por el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Definir las acciones estratégicas para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Reunirse mensualmente para evaluar el cumplimiento del objetivo estratégico, verificar avances de las acciones y actividades estratégicas, establecer necesidades de recursos, establecer y realizar acciones correctivas, preventivas y de mejora para lograr el cumplimiento de las acciones y objetivos estratégicos.

### 1.3 MENSAJES

Los mensajes a comunicar corresponden a los elementos que integran el Plan Estratégico, así como los lineamientos para la elaboración y desarrollo de los Planes Anuales de Trabajo:

- a. Plan Estratégico. Misión, Visión, Valores, Lema, Estrategias, Objetivos Estratégicos, Estructura de la Administración del Plan Estratégico.



## Diagnóstico Organizacional

- b. Planes Anuales de Trabajo. Lineamientos y estructura para elaborar, presentar, ejecutar y medir los objetivos operativos planteados para cada año.

### 1.4 MEDIOS.

La comunicación del Plan Estratégico Institucional hacia el personal se hará a través de los siguientes medios:

- a. **Divulgación Oficial**, a los miembros de primer nivel decisorio de la FGR, siendo: Fiscal General, Fiscal Adjunto, Asesores Legales, Secretario General, Auditor Fiscal, Gerente General, Directores para la Defensa de los Intereses del Estado y de la Sociedad, Jefes de Unidades Fiscales Especializadas, Directores de Operaciones y Modernización, Recursos Humanos, Administración, Escuela de Capacitación Fiscal y Gerentes.
- b. **Reuniones de trabajo**, en las que se comunicarán, de forma directa, los contenidos del Plan Estratégico Institucional a personal clave de la Institución, con el propósito que comprendan el Plan Estratégico y convertirse en elementos multiplicadores para los demás miembros de la institución y ser los responsables del seguimiento del mismo.
- c. **Divulgación escrita del Plan Estratégico**, a todo el personal de la Institución, a través de dos formas:
  - **Versión completa**, que será transmitida a los funcionarios de la alta dirección y a otras unidades claves de la FGR, conteniendo:
    - i. Misión.
    - ii. Visión.
    - iii. Valores.
    - iv. Lema.
    - v. Estrategias.
    - vi. Objetivos Estratégicos.
    - vii. Tablero de Indicadores de los Objetivos Estratégicos.
    - viii. Acciones Estratégicas.
    - ix. Actividades Estratégicas.
    - x. Tablero de Indicadores de las Acciones Estratégicas.
  - **Versión resumida**, que será remitida al personal, conteniendo:
    - i. Misión.
    - ii. Visión.
    - iii. Valores.
    - iv. Lema.
    - v. Estrategias.
    - vi. Objetivos Estratégicos.
- d. **Publicación en el Sitio Web**, de la Institución del documento completo, para que pueda ser consultado por cualquier usuario o visitante.



## Diagnóstico Organizacional

- e. **Despliegue de materiales**, con elementos del marco estratégico, que deberán ubicarse en lugares visibles en todas las oficinas de la Fiscalía.
  - i. Misión Institucional.
  - ii. Visión Institucional.
  - iii. Valores Institucionales.
  - iv. Lema Institucional.
  
- f. **Desarrollo de jornadas cortas de sensibilización**, que realice la Escuela de Capacitación Fiscal y la Dirección de Recursos Humanos para la interiorización de los valores institucionales en la FGR; de igual forma se propone la implementación de la campaña denominada “El Valor del Mes” que consistirá en reflexionar sobre el contenido, alcance y aplicación del valor del mes, desarrollando actividades alusivas que contribuyan al reforzamiento de cada uno de los valores institucionales, a fin de generar hábitos y costumbres e incidir en la conducta individual y colectiva de los funcionarios que conforman la Fiscalía.