MINISTERIO PÚBLICO
DE LA ACUSACIÓN
~
Poder Judicial · Provincia de Santa Fe

Fiscalía General
Santa Fe
1° de Mayo 2417
+54 342 4572535 / 2536

RESOLUCIÓN N° 00123

*Santa Fe* 4 MAY 2018

**V I S T O:**

El expediente N° FG-000164/2018 del Registro del Sistema de Información de Expedientes mediante por el cual se gestiona la aprobación del Programa de Desarrollo Institucional 2017-2023 del Ministerio Público de la Acusación;

**CONSIDERANDO:**

Que, el Ministerio Público de la Acusación es ejercido por el Fiscal General y los demás órganos contemplados en la ley, con las funciones que en ella se establecen de acuerdo a lo normado por el art. 1 de la Ley 13.013.

Que, el Fiscal General tiene dentro de sus atribuciones la de determinar la política general de la Institución según lo establecido en el inc 1 del art. 16 del mencionado cuerpo legal.

Que, de acuerdo a lo establecido por la el art. 3 del mismo, el Ministerio Público de la Acusación ejerce sus funciones con arreglo a principios de objetividad, transparencia, eficiencia, desformalización, accesibilidad, gratuidad y unidad de actuación, entre otros.

Que, es de buena planificación de gestión administrativa poseer una estrategia institucional que permita llevar adelante los objetivos de la Institución en forma eficiente y eficaz.

Que, como antecedente, se registra el Plan de Desarrollo Institucional 2013-2017.

Que, como fruto del debate llevado a cabo en el Primer Encuentro Provincial de Fiscales y Funcionarios del MPA (30 de junio y 1 de

julio del 2017) así como en la Junta de Fiscales, se han diseñado nuevas estrategias e iniciativas a desarrollar en los próximos años por el Ministerio Público de la Acusación. La presentación del presente Plan de Desarrollo Institucional (2017-2023) materializa lo reflexionado y consensuado durante aquellas jornadas de trabajo.

Que, el documento responde a esta nueva etapa de afianzamiento y fortalecimiento institucional con una nueva cultura, que permita expandir las reformas necesarias para independizar la persecución penal y democratizar el sistema penal. El presente PDI se esgrime como un plan orientador que contempla la misión del organismo dentro del nuevo contexto histórico.

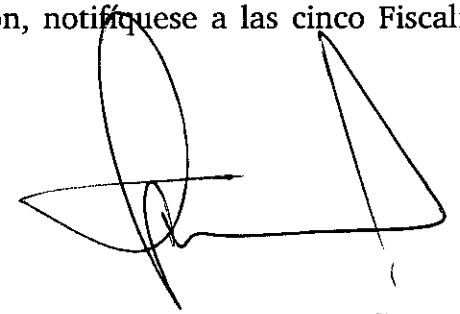
Que, por todo ello y de acuerdo a las atribuciones conferidas por los art. 16, inc. 8, 67, concordantes;

**EL FISCAL GENERAL**

**RESUELVE:**

**Artículo 1°:** Aprobar el Plan de Desarrollo Institucional que como anexo I se adjunta a la presente.

**Artículo 2°:** Regístrese, comuníquese a través de la página web oficial del Ministerio Público de la Acusación, notifíquese a las cinco Fiscalías Regionales del MPA, archívese.



Dr. JORGE G. BAGLINI
FISCAL GENERAL
MINISTERIO PÚBLICO DE LA ACUSACIÓN
PROVINCIA DE SANTA FE

00123

- 4 MAY 2018

# Plan de Desarrollo Institucional

~

2017 · 2023

Dr. JORGE C. BACLINI
FISCAL GENERAL
MINISTERIO PÚBLICO DE LA ACUSACIÓN
PROVINCIA DE SANTA FE

# Índice

**Prólogo** - 4

**1. Introducción** - 7

**1.1. Antecedentes** - 7

**1.2. Los Desafíos del Ministerio Público de la Acusación** - 9

D1. Idoneidad y autonomía del MPA - 10

D2. Prestigio y compromiso social
en su interacción con la comunidad - 10

D3. Efectividad y profesionalismo
en las investigaciones de hechos delictivos - 11

D4. Gestión racional de conflictos penales - 12

D5. Planificación, inferencia y análisis de la información criminal - 12

D6. Transparencia en la gestión y participación de la comunidad - 13

D7. Eficacia y Eficiencia de los Recursos Humanos - 14

**1.3. El Plan de Desarrollo Institucional del MPA 2017-2023 (PDI)** - 15

**2. Orientación institucional** - 19

**2.1. Visión Institucional** - 19

**2.2. Misión Institucional** - 19

**3. Valores Institucionales** - 21

**3.1. Excelencia** - 21

**3.2. Independencia** - 21

**3.3. Respeto por las víctimas** - 21

**3.4. Transparencia** - 22

**3.5. Eficacia y eficiencia** - 22
**3.6. Compromiso social** - 22
**3.7. Integridad** - 22
**3.8. Empatía** - 22
**3.9. Objetividad** - 23
**3.10. Cooperación** - 23
**3.11. Unidad de Actuación** - 23
**3.12. Participación** - 23

**4. Lineamientos Estratégicos** - 25
**L1. Consolidar la Capacidad Institucional del MPA** - 27
**L2. Favorecer el acceso a la justicia para una tutela judicial efectiva** - 28
**L3. Fortalecer los procesos investigativos del MPA** - 29
**L4. Propender a una eficaz y eficiente resolución del conflicto penal** - 31
**L5. Desarrollar una política de persecución penal estratégica** - 32
**L6. Democratizar el Sistema Penal a través de mecanismos abiertos** - 33
**L7. Desarrollar una política integral para los Recursos Humanos del MPA** - 35

**5. Objetivos Estratégicos** - 37

**6. Proyectos y Actividades Estratégicas** - 47

DR. JORGE C. BACLINI
FISCAL GENERAL
MINISTERIO PÚBLICO DE LA ACUSACIÓN
PROVINCIA DE SANTA FE

# Prólogo

El 10 de febrero de 2014 fue el lanzamiento del sistema acusatorio en la Provincia de Santa Fe, conforme al mandato dispuesto por la sanción del nuevo Código Procesal Penal aprobado por Ley Nº 12.734 y sus modificatorias.

Dicha instauración implicó ejecutar un conjunto de acciones fundacionales, algunas de las cuales fueron coyunturales, cuya finalidad fue garantizar la puesta en marcha del organismo acusador. Se respetaron entonces los principios y procedimientos establecidos en las leyes vigentes, buscando el establecimiento efectivo e inmediato del nuevo modelo.

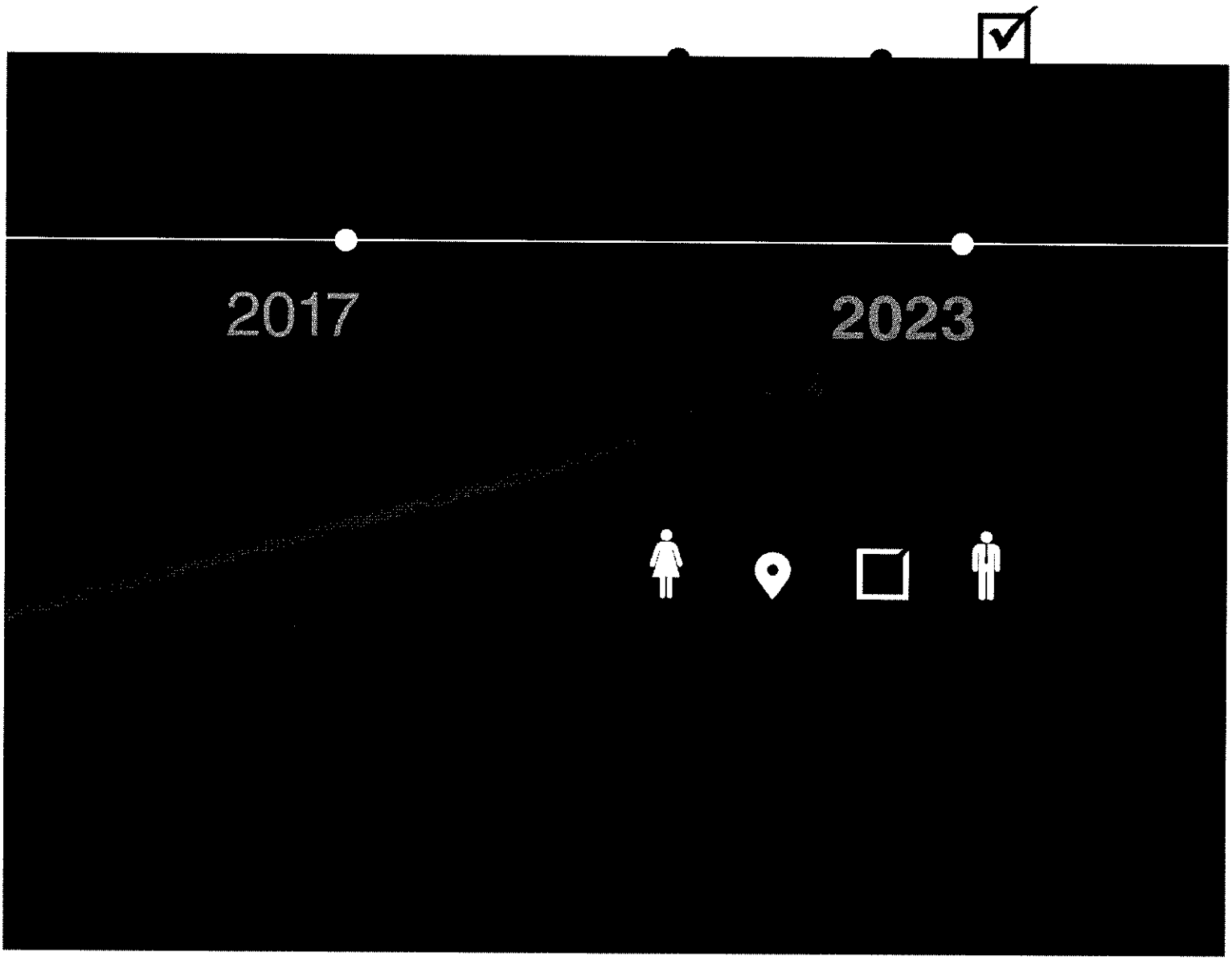
Para que los proyectos y actividades estratégicas primigenias pudieran organizarse y ejecutarse en el tiempo, el Ministerio Público de la Acusación (MPA) formuló oportunamente su Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2013-2017, el cual programó aquellas iniciativas que permitieron ponerlo en funcionamiento de manera efectiva.

Cumplidos los primeros tres años de gestión, y a partir de las experiencias capitalizadas en este breve derrotero, es necesario ahora iniciar un nueva etapa de fortalecimiento del sistema adversarial, en la que el MPA se constituye en un actor fundamental para asegurar el éxito de la reforma de la justicia penal santafesina.

El nombramiento de nuevas autoridades durante el año 2017 (Fiscal General, 4 Fiscales Regionales y Auditora General de Gestión) promovió la propagación de nuevas ideas en el seno del MPA, a través del desarrollo en la ciudad de Santa Fe del Primer Encuentro Provincial de Fiscales y

00123

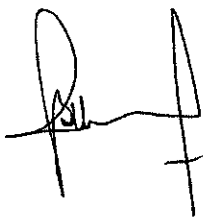
- 4 MAY 2018



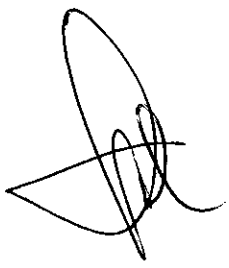
Funcionarios del MPA entre los días 30 de junio y el 1 de julio del mismo año. En dicho evento, en el que participaron 142 fiscales y funcionarios del MPA, se debatieron las nuevas estrategias a desarrollar en los próximos años. Por otro lado, la Junta de Fiscales participó en el debate de nuevas iniciativas para consolidar la propuesta definitiva del plan. Se generó así una instancia de reflexión con los directivos del organismo a través de encuestas y cuestionarios, con preguntas semiestructuradas que plasmaran sus ideas.

La presentación del presente Plan de Desarrollo Institucional del MPA (2017-2023) materializa lo reflexionado y consensuado durante estas jornadas de trabajo.

Se inaugura así una nueva etapa de afianzamiento, de fortalecimiento institucional con una nueva cultura, que permita expandir las reformas necesarias para independizar la persecución penal y democratizar el sistema penal, en lo que respecta a los fundamentos que le dieron su origen como la oralidad, publicidad, contradicción, celeridad y pluralismo.



**Jorge Camilo Baclini**
Fiscal General



# 1

# Introducción

## 1.1. Antecedentes

Uno de los desafíos que tuvo el MPA en sus inicios fue el diseño de una estructura y organización innovadora, sin que existieran antecedentes de organismos similares en la región en materia de persecución penal.

Ello implicó partir desde cero, con una visión prospectiva que permitiera optimizar la actuación del organismo acorde con la misión por la que fuera creado. Así, los Órganos de Dirección promovieron un conjunto de directivas y pautas para diseñar la organización y sus esquemas de trabajo, que se fueron ajustando conforme a los requerimientos que surgieron de la misma experiencia y de situaciones acaecidas en la realidad.

Las formas y procesos de trabajo se impusieron conforme a la demanda, buscando la mayor eficiencia posible a partir de los recursos con que disponía el MPA, siguiendo normas y pautas que garantizaran la unidad de actuación de los órganos fiscales. Esto posibilitó procesos de trabajos estandarizados enmarcados en una política de persecución penal que se diseñó y consolidó en el tiempo.

Por otro lado, la capacitación y el trabajo en equipo facilitaron la perspectiva de crecimiento institucional basados en un liderazgo funcional de los fiscales. El compromiso y la juventud del personal ayudaron a dinami-

Dr. JORGE C. BACLINI
FISCAL GENERAL
MINISTERIO PÚBLICO DE LA ACUSACIÓN
PROVINCIA DE SANTA FE

zar y flexibilizar las estructuras, desformalizar los procedimientos y a alentar una cultura organizacional con sentido de pertenencia y creatividad.

No obstante, teniendo en cuenta el breve período en el que la institución lleva desarrollando sus funciones, existen un número considerable de acciones por mejorar y tareas por desarrollar que son elementales para la consolidación del MPA en los años venideros.

La obtención de mayores recursos financieros, tecnológicos, de infraestructura y de recursos humanos permitiría enriquecer la labor en la persecución penal y en la gestión de la institución. Junto a esto, el desarrollo y montaje de un nuevo sistema informático integrado e integral de causas penales implicaría un progreso significativo en la eficiencia y eficacia de las acciones del MPA.

De la misma manera, la creación de pautas y criterios comunes de actuación a nivel provincial se erige como otra tarea pendiente que estimularía el fortalecimiento de la institución, como así también del sistema penal en su conjunto.

Desde otra perspectiva, se hallan elementos externos para esta nueva etapa que constituyen un aliciente para el afianzamiento y robustecimiento del MPA.

El patrocinio del nuevo sistema acusatorio brindado por los diferentes actores del arco político representa un impulso sustancial para la evolución y el progreso de la institución. En este contexto, una reforma de la Constitución Provincial que configure al MPA como un organismo con rango constitucional, posibilitaría definir la ubicación institucional del MPA y le otorgaría independencia, autonomía funcional y autarquía financiera. Esto facilitaría el afianzamiento de los patrones de actuación, la asignación racional de recursos materiales y humanos y el establecimiento de una política sustentable de persecución penal a largo plazo.

Asimismo, la Ley Provincial N° 13.013, la cual prevé la creación del Organismo de Investigaciones (OI), junto a la incorporación de tecnología de vanguardia implica una ocasión para la profesionalización y mejora de los procesos investigativos.

Existen, sin embargo, ciertas cuestiones que deben ser tenidas en cuenta para continuar con el afianzamiento de la institución.

La proliferación de nuevas modalidades delictivas, de superior complejidad, constituyen nuevas responsabilidades a las que el MPA debe dar respuesta. Del mismo modo, el crecimiento de los niveles de violencia en la sociedad en todo el espectro de actividades en las que conviven los ciudadanos conforma un marco preocupante, dado que requiere de intervenciones del MPA más inteligentes, y necesariamente apoyadas en redes de servicios establecidos con otras instituciones. El trabajo colaborativo a través de convenios con terceros se impone para poder cumplir con la política de persecución penal de manera eficaz y eficiente atento a un contexto caracterizado por el aumento de los conflictos sociales.

Por otro lado, dado el carácter novel de la institución, es necesaria su promoción en la sociedad con el objetivo de que la misma sea reconocida por la población, por su rol crucial en el nuevo sistema penal y por su compromiso social en el acompañamiento de las víctimas de hechos criminales y de sus familiares. En este punto es importarte recordar la importancia de avanzar en la publicidad de sus actos y en la rendición de cuentas de los resultados alcanzados, para favorecer su inserción en la comunidad como una institución con vocación de servicio que aspira a contribuir a la pacificación social.

### 1.2. Los desafíos del Ministerio Público de la Acusación

Seguidamente, se expondrán un conjunto de desafíos para los próximos años de gestión que ha identificado el MPA, los cuales explicitan los propósitos relevantes de la institución para constituirse en el ente transformador del sistema de justicia penal, por ser quien le corresponde primordialmente la acción penal y el impulso procesal.

DR. JORGE CARBACLINI
FISCAL GENERAL
MINISTERIO PÚBLICO DE LA ACUSACIÓN
PROVINCIA DE SANTA FE

D1. Idoneidad y autonomía del MPA

En la actualidad el MPA transita una etapa, posterior a la fundacional, en la que la institución debe necesariamente fortalecer sus estructuras y sus procesos de trabajo para que se constituya en un organismo referencial que legitime el modelo adversarial en el tiempo. En este sentido, el desafío radicará en desarrollar nuevas aptitudes para la prestación de servicios más cercanos a la ciudadanía; niveles adecuados de independencia funcional, administrativa y financiera que le permitan operar con eficacia y eficiencia; nuevas competencias para evitar el fraccionamiento y la desarticulación en la política de persecución penal; optimización en el ejercicio de la acción penal con respuestas de calidad para una gran variedad de conflictos sociales; disponibilidad de información veraz y oportuna para la gestión estratégica y operativa del organismo; posibilidad de monitorear y direccionar el funcionamiento de los órganos fiscales para rendir cuentas a la comunidad del accionar del MPA, entre otros.

D2. Prestigio y compromiso social en su interacción con la comunidad

Tradicionalmente, los organismos del Estado han enfocado la gestión hacia una lógica de cumplimiento a ultranza de reglas y procedimientos que emanan del marco legal dentro del cual se legitiman sus acciones. Esta cultura del acatamiento normativo se contrapone al paradigma de brindar prestaciones acordes a la demanda, es decir, considerando las expectativas, necesidades e incluso las sugerencias de los beneficiarios, que en el caso del MPA, son las víctimas de delitos, sus familiares y los testigos. El MPA tiene, entonces, el gran desafío de desarrollar y centrar sus acciones en el ciudadano que recurre al MPA a reclamar justicia ante la aparición de conflictos sociales. Esto requiere de estrategias explícitas multiagenciales que impliquen un involucramiento de los todos los operadores del sistema desde una perspectiva global con respuestas concretas a problemáticas específicas. Aquí debe advertirse que el MPA y los organismos del Estado provincial deben trabajar de manera articulada como una red para favorecer el acceso a la justicia de víctimas y testigos de hechos delicti-

vos, cada uno respondiendo de acuerdo a sus competencias. El MPA debe, entonces, constituirse en una organización catalizadora que impulse la resolución racional de conflictos a partir de su compromiso con la gente y su visibilidad en la sociedad por su efectividad y profesionalismo para atender sus demandas en forma directa o a través de terceros.

### D3. Efectividad y profesionalismo en las investigaciones de hechos delictivos

El sistema acusatorio implica un nuevo compromiso con la ciudadanía para adoptar procesos investigativos científicos y profesionales en búsqueda de la verdad de los hechos que desencadenaron el conflicto penal. Mientras regía el sistema inquisitivo, que se basaba en procesos secretos que concentraban las funciones de investigación y de juzgamiento en los jueces, existieron esfuerzos estériles para objetivar el funcionamiento de la policía en función judicial. Este modelo era muy criticado dado que se cuestionaba la poca efectividad de la policía en sus intervenciones en las averiguaciones de delitos. Las formas de actuación de la policía territorial en tareas investigativas, procesales y administrativas eran muy fragmentadas y dispares, con escaso seguimiento y supervisión por parte de los magistrados. El desafío de este período posterior al fundacional del MPA es transformar la institución policial, para orientarla a resultados con esquemas de intervención escalonados. Con ello se postulan funciones estandarizadas generales para la policía con despliegue territorial y actividades más específicas para expertos en delitos de mayor complejidad como la Policía de Investigaciones o el Organismo de Investigación. Así las víctimas, anteriormente invisibilizadas y expropiadas de su conflicto, podrán observar que existen mecanismos idóneos e imparciales para desarrollar las averiguaciones y para el esclarecimiento de los hechos delictivos basados en una política de persecución penal estratégica conforme a patrones de comportamiento por modalidad delictiva. El impacto de esta nueva manera de investigar será la de una gestión por resultados, en los que cada unidad de organización que participa de todo el proceso rendirá cuentas de sus intervenciones y de sus actos.



JORGE C. BACLINI
FISCAL GENERAL
MINISTERIO PÚBLICO DE LA ACUSACIÓN
PROVINCIA DE SANTA FE

D4. Gestión racional de conflictos penales

Uno de los criterios generales dispuestos por la política de persecución penal del MPA, que orientan sus planes y acciones, es el de asumir a los delitos como conflictos sociales procurando resoluciones pacíficas mediante mínimas intervenciones penales. Este precepto responde a lo establecido en la ley de creación del MPA que impone la resolución pacífica de conflictos penales y la necesidad de restablecer la armonía entre sus protagonistas y la paz social. En esa línea, la institución ha planteado en su política que los comportamientos definidos como delitos son, mayoritariamente, expresiones de determinados conflictos y contradicciones sociales, económicas y culturales. Por lo tanto, al momento de concretizar la persecución penal los miembros del MPA deben economizar y minimizar el recurso propiamente punitivo como forma de intervención sobre los conflictos sociales, privilegiando en lo posible otras formas de resolución. Recordemos aquí el postulado general fijado en su política de persecución penal en que "los órganos del MPA deben procurar recurrir y aplicar primariamente y cuando legalmente corresponda todos los institutos, mecanismos y herramientas jurídicos que posibiliten una resolución pacífica del conflicto generado por un hecho delictivo, a saber: aplicación de criterios de oportunidad, mediación, conciliación y suspensión del procedimiento a prueba. Subsidiariamente, y ante la improcedencia o fracaso de los mecanismos antes mencionados, se considerará la posibilidad de procurar una sanción penal como forma de resolución." (Primer Documento Base para la implementación de una Política de Persecución Penal Democrática, Febrero 2014). Vemos entonces la importancia del abordaje de este desafío para el MPA fijando criterios de actuación efectivos y pautados para la consolidación del sistema acusatorio en la provincia de Santa Fe.

D5. Planificación, inferencia y análisis de la información criminal

Comúnmente, la organización de la reacción penal responde a la coyuntura y se investigan los delitos de manera aislada. Indagar cada caso de forma individual y desconectado del contexto en donde se desarrolla

impide observar los fenómenos delictivos de manera holística e integral. Así, no es posible analizar las causas mediatas que promueven la criminalidad ni la lógica que emanan de estructuras criminales con patrones de comportamiento bien definidos. Son muy esporádicas las ocasiones en que la selección e investigación de delitos se efectúan conforme a la racionalidad delictiva, comprendiendo el contexto social y cultural, la lógica de mercado que subyace al fenómeno criminal para buscar un beneficio económico, las características de las víctimas, la oportunidad y los lugares en que se cometen los ilícitos, entre otros elementos. Aquí es importante remarcar el crecimiento sostenido que se observa en fenómenos relacionados con la violencia institucional de distintos actores vinculados con organismos del Estado, en particular las fuerzas de seguridad a nivel nacional, provincial y municipal; y los conflictos sociales generados por hechos de violencia de género y doméstica, que han demandado una atención preferencial en sus mecánicas de abordaje.

D6. Transparencia en la gestión y participación de la comunidad

Uno de lo pilares que sustentan el accionar del MPA lo constituye la transparencia en su gestión. Esto implica por un lado consolidar mecanismos que aseguren el derecho de acceso a la información en poder del MPA y que pueda ser requerida por un ciudadano, y también la obligación de publicar de manera proactiva toda aquella información que dé cuenta de los planes, proyectos y programas promovidos por el MPA con los impactos alcanzados. Comprende, además, la rendición de cuentas de los órganos de dirección del MPA a través del cumplimiento de procedimientos reglados por ley en los que las autoridades fundamentan sus acciones y asumen la responsabilidad sobre sus decisiones y los resultados obtenidos en el cumplimiento del mandato conferido. Por otro lado, la participación de la comunidad refiere a la construcción de espacios institucionales para ampliar los derechos fundamentales de la ciudadanía conforme al interés general, en los que el MPA debe garantizar el aumento de las capacidades ciudadanas en el seguimiento y control de sus políticas públicas

Dr. JORGE GIBAUDO
FISCAL GENERAL
MINISTERIO PÚBLICO DE LA ACUSACIÓN
PROVINCIA DE SANTA FE

con mayor igualdad y pluralismo social. El reto será velar por instaurar medios que aseguren más democracia, eficiencia y efectividad en las decisiones y acciones, privilegiando el desarrollo de las formas de participación colaborativas por encima de las meramente consultivas a través de los Consejos Asesores Regionales.

D7. Eficacia y eficiencia de los Recursos Humanos

Uno de los desafíos más importantes que tiene el MPA es la gestión por resultados, rindiendo cuentas a la comunidad del impacto que tienen sus planes y programas. Para ello es menester medir, evaluar y controlar la gestión conforme a metas y a indicadores de eficacia y eficiencia que son, en definitiva, los que evidencian el funcionamiento del MPA. Estos sistemas de planificación y de medición se basan, fundamentalmente, en la gestión adecuada de los recursos humanos de la institución. La administración de recursos humanos del MPA comprende el conjunto armónico y coherente de normas, órganos y procesos destinados a proveer el personal necesario, en la cantidad, nivel técnico, lugar y momentos adecuados para que el MPA pueda desarrollar sus funciones. Cuando no existe una política de recursos humanos, la institución pierde su rumbo, identidad y sentido de pertenencia. La alta rotación de personal que se observa en la actualidad en el MPA es una situación a analizar y resolver, comenzando por los cargos de pasantes y practicantes cuyo horizonte laboral promedio en el MPA no supera los dos años por los escasos incentivos y perspectivas laborales. Del mismo modo, la promoción de constantes concursos para magistrados hacen que los fiscales y funcionarios migren a otras instituciones ante la inexistencia de un sistema de carrera que consolide su desarrollo laboral. Finalmente, es importante además fijar un sistema de evaluación de desempeño y de capacitación que oriente el accionar del personal a resultados centrados en el ciudadano, que demanda más y mejores servicios, con niveles de eficiencia adecuados, entendiendo que los presupuestos son cada vez más ajustados y los recursos escasos.

### 1.3. El Plan de Desarrollo Institucional del MPA 2017-2023

Para organizar la institución es fundamental contar con un plan directriz que comprenda todas las acciones que, a corto, mediano y largo plazo desarrollará a fin de cumplir con su misión. El PDI es el eje orientador de la estrategia institucional, el norte que deberán seguir los funcionarios y empleados del organismo.

La existencia del PDI es invaluable, ya que permite direccionar la institución hacia sus objetivos, aumentando así la eficacia y eficiencia en su actuación.

Para lograr la legitimidad y adhesión necesarias para la exitosa aplicación del Plan de Desarrollo Institucional, fue necesario que para su elaboración se consideraran las opiniones de todos los miembros de la organización, ya que cada uno lo enriqueció desde su ámbito de trabajo, perspectiva y experiencia personal. Estas ideas se materializaron con la organización del Primer Encuentro Provincial de Fiscales y Funcionarios del MPA, en la Ciudad de Santa Fe, en el 2017. Allí fue posible debatir los nuevos desafíos y estrategias que debe asumir y desarrollar el organismo en los próximos años. La discusión y el consenso en diferentes temáticas durante dos días en mesas de trabajo permitió aunar criterios y lograr el involucramiento de todos los actores principales que participan del nuevo modelo adversarial.

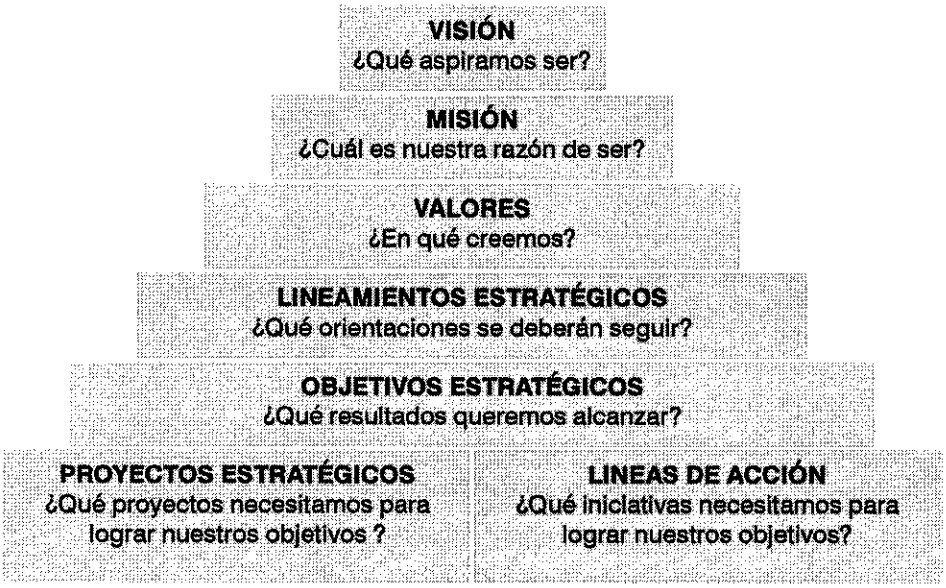
El resultado de lo producido en esas jornadas lo constituye el presente Plan de Desarrollo Institucional 2017-2023 que permitirá:

- Direccionar las acciones hacia los objetivos de la institución, aumentando por consiguiente la eficacia y eficiencia institucional.
- Asignar racionalmente los recursos conforme a las prioridades determinadas.
- Tomar decisiones de forma coherente, acorde a lo manifestado en el PDI.
- Colaborar con la transparencia y rendición de cuentas institucional.
- Evaluar el desempeño de la institución a partir de los resultados alcanzados.

DR. JORGE C. BACLINI
FISCAL GENERAL
MINISTERIO PÚBLICO DE LA ACUSACIÓN
PROVINCIA DE SANTA FE

•Proporcionar herramientas de control de eventuales problemas que posibiliten la adopción de medidas necesarias para su corrección y adecuación.

El plan contiene un conjunto de componentes que se identifican y explican a continuación:




La visión del MPA corresponde a una situación deseable y esperada en el futuro, que indica lo que la organización quiere ser y hacia donde debe dirigirse. La visión, al invitar a la transformación y al progreso, es capaz de motivar y satisfacer el motivo de existencia, desarrollo y trascendencia colectiva.

La misión, a diferencia de la visión, no constituye un estado ideal sino que enuncia la razón de ser del MPA e indica cual es la naturaleza de la actividad de la organización, aquello que le da sentido al desarrollo de sus actividades.

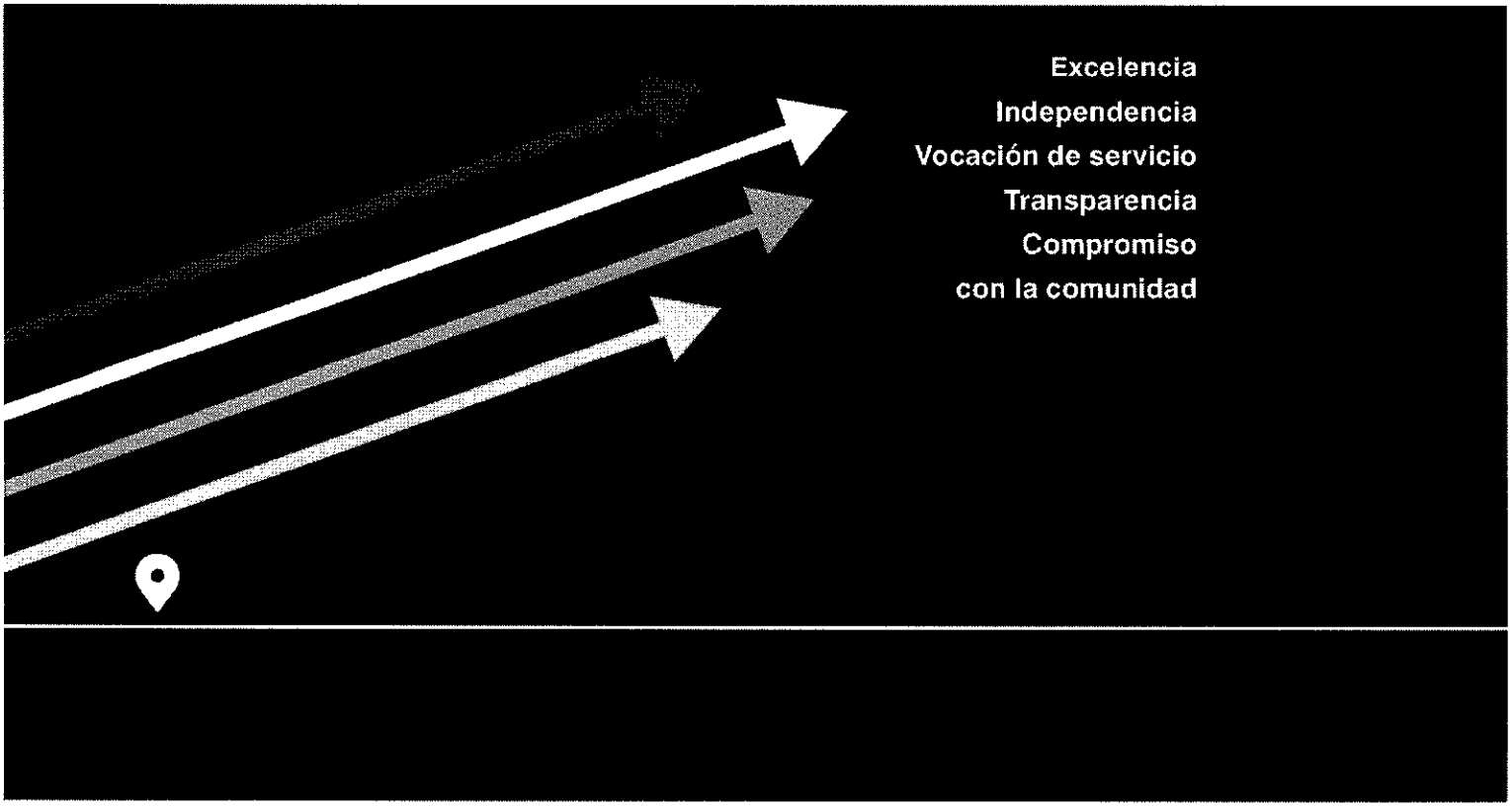
Por otro lado, se torna imprescindible definir valores que van a guiar al MPA en el cumplimiento de su misión. Los valores constituyen principios en los que se inspira la gestión y los actos de las personas que integran el MPA.

Los lineamientos estratégicos son directrices que complementan la misión, indican la manera en la que se busca cumplir con la misma. Responden a los desafíos identificados por el MPA que fueron expuestos en el apartado precedente. Con la misión y los lineamientos estratégicos establecidos, se definen los objetivos que se vinculan con los mismos. Los objetivos estratégicos son la expresión de los logros que el MPA quiere alcanzar durante el período 2017–2023, y direccionan hacia donde deben canalizarse los recursos y esfuerzos.

Para facilitar la consecución de los objetivos estratégicos propuestos, es importante formular proyectos y actividades estratégicas que materialicen las acciones necesarias. Son actividades que comprometen recursos humanos, tecnológicos y financieros.

A continuación se expondrán los elementos y criterios debatidos conforme a la estructura dispuesta para formular el PDI.

JORGE C. BARCELLINI
FISCAL GENERAL
MINISTERIO PÚBLICO DE LA ACUSACIÓN
PROVINCIA DE SANTA FE



**Excelencia**
**Independencia**
**Vocación de servicio**
**Transparencia**
**Compromiso**
**con la comunidad**

# 2

# Orientación institucional

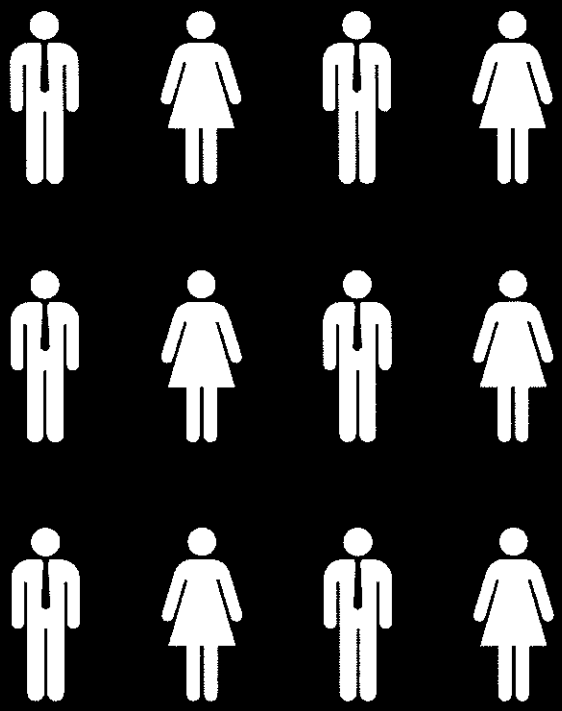
## 2.1 Visión Institucional

Ser una institución de excelencia, confiable en su funcionamiento e independiente en sus decisiones, con vocación de servicio y respeto por las víctimas, testigos y demás actores del proceso penal, eficaz y eficiente en el proceso de persecución penal, transparente y comprometida con la comunidad.

## 2.2 Misión Institucional

Desarrollar una persecución penal estratégica de los hechos delictivos procurando la gestión y resolución oportuna y pacífica de conflictos, basada en una tutela judicial efectiva.

Dr. JORGE G. BACCINI
FISCAL GENERAL
MINISTERIO PÚBLICO DE LA ACUSACIÓN
PROVINCIA DE SANTA FE



Excelencia

Independencia

Respeto por
las víctimas

Transparencia

Eficacia
y eficiencia

Compromiso
social

Integridad

Empatía

Objetividad

Cooperación

Unidad
de actuación

Participación

# 3

## Valores institucionales

### 3.1. Excelencia

Velará por la calidad e idoneidad en la prestación de servicios conforme a las demandas requeridas por la comunidad.

### 3.2. Independencia

Propenderá a garantizar la independencia, autonomía funcional y autarquía financiera que asegure la objetividad en la gestión y en la toma de decisiones.

### 3.3. Respeto por las víctimas

Buscará asegurar una tutela judicial efectiva y el acceso a la justicia de las víctimas considerando sus derechos y garantías individuales, haciéndolas participar del proceso penal conforme a sus expectativas y sugerencias.

Dr. JORGE P. BACCHINI
FISCAL GENERAL
MINISTERIO PÚBLICO DE LA ACUSACIÓN
PROVINCIA DE SANTA FE

### 3.4. Transparencia

Implicará la rendición de cuentas periódica de las autoridades a través de informes de gestión y la publicidad de los actos y de los resultados alcanzados por los fiscales en su desempeño en la persecución penal.

### 3.5. Eficacia y eficiencia

Propenderá a una gestión organizacional por resultados a partir de la resolución de la mayor cantidad de casos en el menor tiempo racionalizando el empleo de recursos.

### 3.6. Compromiso social

Orientará el accionar de funcionarios y empleados del MPA para que sean verdaderos servidores públicos a través de respuestas diligentes, efectivas y responsables.

### 3.7. Integridad

Aspirará a desarrollar sus funciones con responsabilidad, honestidad y profesionalismo para alcanzar la confianza y legitimidad de sus actos ante la sociedad.

### 3.8. Empatía

Promoverá la credibilidad mutua entre el personal y las víctimas, testigos y familiares que facilite el trabajo conjunto y la cordialidad entre las partes para la gestión racional de los conflictos.

### 3.9. Objetividad

Requerirá la justa aplicación de la ley, resguardando la vigencia equilibrada de todos los valores jurídicos consagrados en la Constitución y la ley velando por la responsabilidad profesional, buena fe, racionalidad en la administración de los recursos y espíritu estratégico.

### 3.10. Cooperación

Promoverá el trabajo en equipo y la consolidación de redes colaborativas con diversas instituciones públicas y organizaciones privadas u ONG para la gestión de servicios en las distintas etapas del proceso penal.

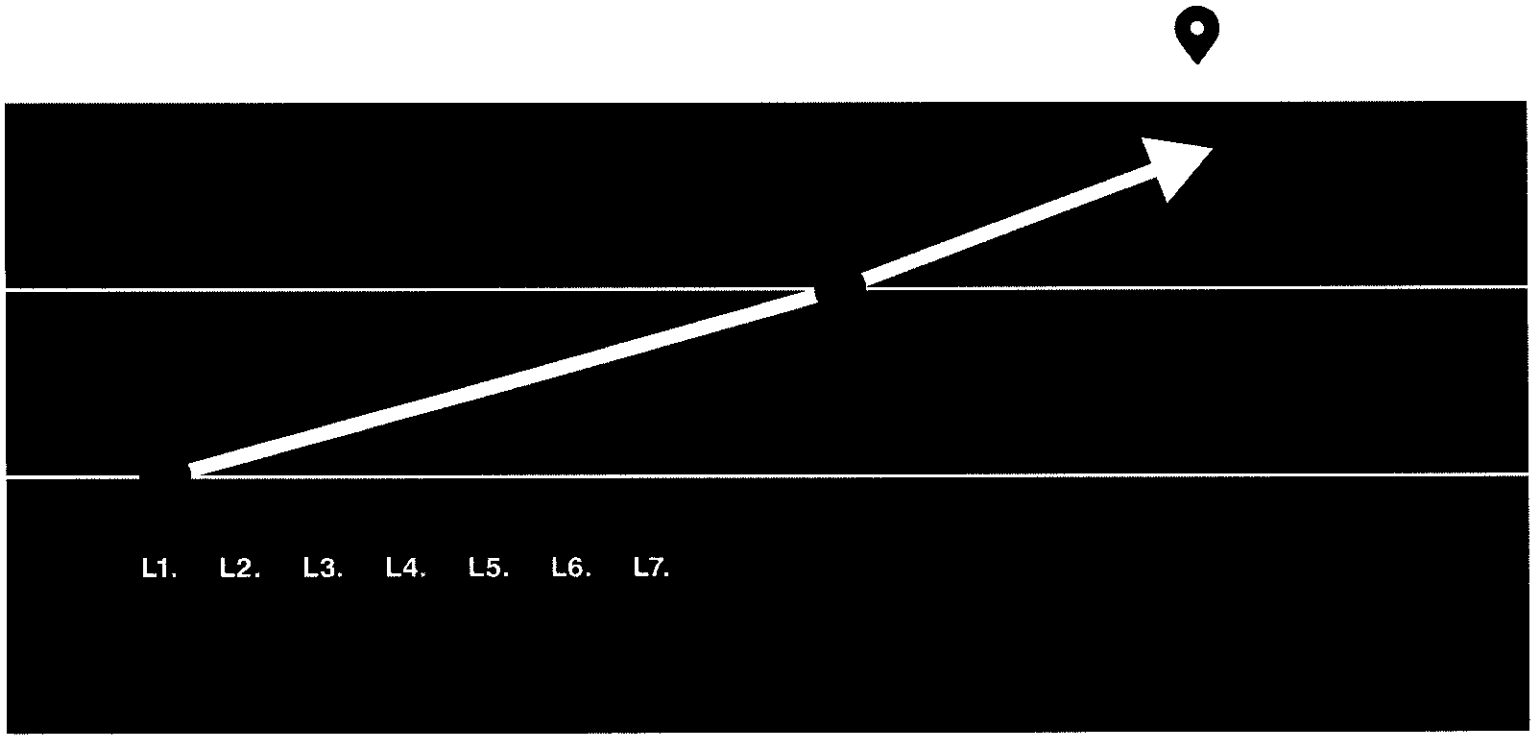
### 3.11. Unidad de Actuación

Buscará consolidar la política de persecución penal de la institución sobre la base de criterios, prácticas establecidas, normas y pautas dispuestas por la superioridad aplicadas a situaciones territoriales específicas.

### 3.12 Participación

Aspirará a democratizar el sistema acusatorio penal con la intervención continua de la víctima y sus familiares a lo largo del proceso penal y la colaboración efectiva de los Consejos Asesores Regionales.

Dr. JORGE C. BACLINI
FISCAL GENERAL
MINISTERIO PÚBLICO DE LA ACUSACIÓN
PROVINCIA DE SANTA FE


L1.
L2.
L3.
L4.
L5.
L6.
L7.

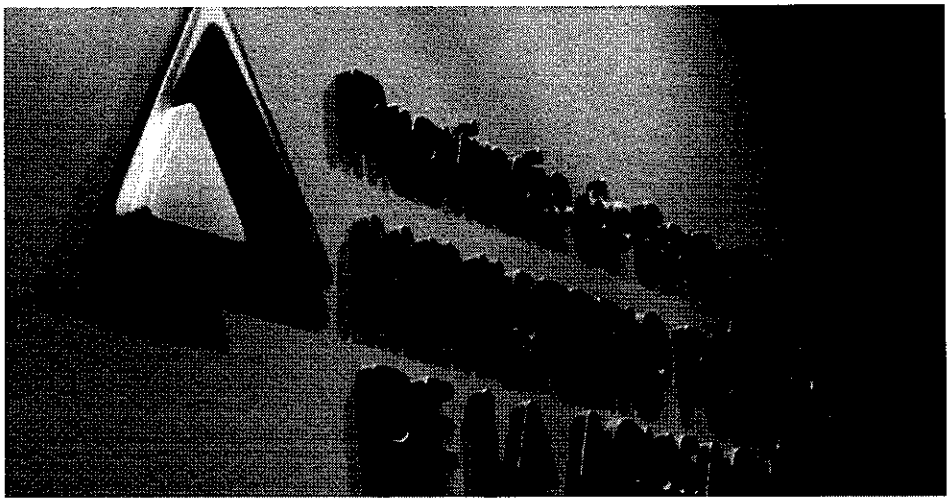
# 4

## Lineamientos Estratégicos

Los desafíos que se le presentan al MPA en el mediano y largo plazo y que fueron comentados precedentemente, constituyen hitos de valor que debería alcanzar la institución en el marco de su Plan de Desarrollo Institucional. Superar los desafíos constituye una condición necesaria para poder lograr la visión institucional definida en el PDI y, por lo tanto, terminan siendo estratégicos para que todo el proceso de planeamiento sea exitoso.

La siguiente tabla correlaciona los desafíos institucionales enunciados con los lineamientos estratégicos dispuestos para lograrlos:

Dr. JORGE O. BACLINI
FISCAL GENERAL
MINISTERIO PÚBLICO DE LA ACUSACIÓN
PROVINCIA DE SANTA FE



| DESAFÍO | LINEAMIENTO ESTRATÉGICO |
|---|---|
| D1. Idoneidad y autonomía del MPA | L1. Consolidar la Capacidad Institucional del MPA |
| D2. Prestigio y compromiso social en su interacción con la comunidad | L2. Favorecer el acceso a la justicia para una tutela judicial efectiva |
| D3. Efectividad y profesionalismo en las indagaciones de hechos delictivos | L3. Fortalecer los procesos investigativos del MPA |
| D4. Gestión racional de conflictos penales | L4. Propender a una eficaz y eficiente resolución del conflicto penal |
| D5. Planificación, inferencia y análisis de la información criminal | L5. Desarrollar una política de persecución penal estratégica |
| D6. Transparencia y participación de la comunidad | L6. Democratizar el Sistema Penal a través de mecanismos abiertos |
| D7. Eficacia y Eficiencia de los Recursos Humanos | L7. Desarrollar una política integral para los Recursos Humanos del MPA |

## L1. Consolidar la Capacidad Institucional del MPA

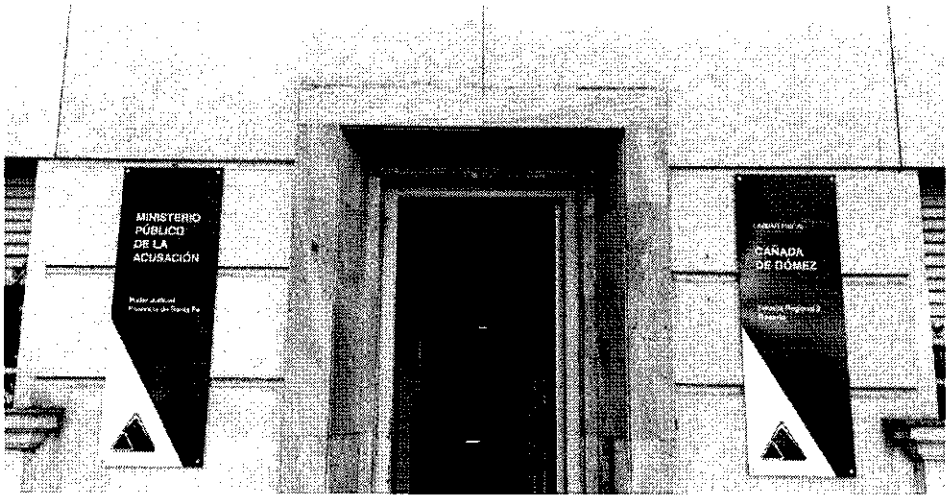


El fortalecimiento institucional del MPA implica adecuar y desarrollar sus órganos, normas y procedimientos para optimizar la producción y la administración de los recursos del organismo conforme a las necesidades de un contexto en permanente cambio, en que las demandas y expectativas del ciudadano crecen día a día y los insumos son cada vez más escasos. Las instituciones públicas modernas obligadamente deben disponer de capacidades propias para generar nuevos conocimientos y saberes conforme a una eficiente gestión de información y de recursos. Asimismo, es necesario adoptar mejores prácticas que le permitan evolucionar y crecer de manera sostenida. Esta sistematización consolida, además, una política de mejora continua, ya que el MPA se constituye en una verdadera organización inteligente. Se trata de un sistema auto-organizado que se gobierna a sí mismo. Aquí la estrategia radica en cómo la institución se afianza día a día a partir de una mayor autonomía para disponer de sus propios recursos en cantidad y calidad; una mayor capacidad para atender las nuevas demandas vinculadas con las competencias que pueda asumir el MPA en el futuro; una destreza adecuada para adoptar sistemas que mejoran la información

DR. JORGE A. BACLINI
FISCAL GENERAL
MINISTERIO PÚBLICO DE LA ACUSACIÓN
PROVINCIA DE SANTA FE

y el control para tomar decisiones; una mejora en los dispositivos y en las estructuras vigentes para relacionarse con la comunidad conforme a sus necesidades y a la realidad social y territorial de nuestra provincia.

### L2. Favorecer el acceso a la justicia para una tutela judicial efectiva




La atención de víctimas y testigos por parte del MPA implica considerar un conjunto de pautas a tener en cuenta para su abordaje integral entre las que pueden mencionarse: la obligación de informar los derechos a las víctimas y de suministrar información para su orientación; la de escuchar las opiniones y sugerencias para que participen durante todo el proceso; el derecho a un trato digno considerando sus situaciones sociales, culturales, económicas o personales; la protección de la salud garantizando el acceso a servicios sanitarios plenos; las acciones que eviten la revictimización por las sucesivas intervenciones profesionales que traumatizan a víctimas y testigos a lo largo de todo el proceso penal; el derecho a la seguridad para proteger a las víctimas de situaciones de riesgo o vulnerabilidad frente a posibles venganzas, intimidaciones o amenazas y el derecho a la privaci-

dad asegurando la confidencialidad de cualquier información para evitar su empleo con fines inapropiados. Estos aspectos imponen la necesidad de instrumentar diversas herramientas con equipos de trabajo multidisciplinarios que brinden una atención completa, lo que amerita disponer de redes de contención a través de convenios con otras instituciones, para que las víctimas puedan empoderarse en cuanto a la posibilidad de incrementar sus capacidades para configurar sus propias vidas.

### L3. Fortalecer los procesos investigativos del MPA




Se proyecta como un tópico prioritario desarrollar y profundizar las capacidades instaladas en materia de investigación de fenómenos delictivos de baja, mediana y alta complejidad. Esto no solamente impactará en la performance de la persecución penal sino también en los mecanismos y procesos de selectividad con que tradicionalmente ha operado el sistema de justicia penal. En esta dirección, se propende, en primer término, profesionalizar y estandarizar las actividades desplegadas por la policía territorial, actuando en función judicial. Se parte del supuesto de reconocer

Dr. JORGE A. BACLINI
FISCAL GENERAL
MINISTERIO PÚBLICO DE LA ACUSACIÓN
PROVINCIA DE SANTA FE

que, dada la capacidad de despliegue territorial que posee la Policía de la Provincia de Santa Fe, ésta seguirá conformando un primer círculo concéntrico o punto de acceso y toma de conocimiento de hechos presuntamente delictivos. De allí la necesidad de fijar pautas de actuación y de control de las actividades concentradas en este segmento.

En segundo lugar, se procurará extender y mejorar las capacidades operativas e investigativas de la Policía de Investigaciones, la cual conforma un segundo nivel o círculo focal en términos de complejidad y despliegue territorial de las áreas investigativas disponibles en materia de investigación criminal. Asimismo, es necesario desarrollar las acciones pertinentes a los fines de concentrar en este círculo las áreas criminalísticas y periciales que actualmente existen en la policía provincial.

En tercer término, es de suma importancia avanzar en el proceso de conformación y puesta en funcionamiento operativo del tercer círculo concéntrico en términos de complejidad y competencia fijadas en materia investigativa, el cual está conformado por el Organismo de Investigaciones. En esta dirección se pretende fortalecer tres componentes específicos: las áreas de inteligencia criminal, de investigaciones criminales y de laboratorios forenses; a los fines de actuar como soporte en la investigación de delitos complejos y organizados cometidos por funcionarios públicos y por miembros de las fuerzas de seguridad.

Por último, se proyecta profundizar y ampliar territorialmente a las cinco regiones, el dispositivo de coordinación y cooperación recientemente puesto en funcionamiento entre el Organismo de Investigaciones, la Procuraduría de Narcocriminalidad y la Dirección de Análisis Criminal de la Procuraduría General de la Nación, a los fines de consolidar procesos de persecución penal estratégica e integrada de fenómenos y grupos delictivos que concentran la comisión de delitos de competencia federal y provincial. En síntesis, cualquier iniciativa que tienda a profundizar la coordinación y cooperación del MPA con fuerzas de seguridad nacionales y de otras provincias.

## L4. Propender a una eficaz y eficiente resolución del conflicto penal



Este lineamiento aspira a atender la insatisfacción que genera el sistema de justicia formal, o el interés que surge en preservar y fortalecer las prácticas tradicionales de justicia, como respuestas alternativas al delito y a los desórdenes sociales. Muchas de estas alternativas proporcionan a las partes involucradas, y a menudo también a la comunidad, la oportunidad de participar en la resolución de los conflictos y de abordar sus consecuencias. Se propone aquí establecer criterios y pautas para los órganos fiscales que les permitan actuar adecuadamente en la gestión y resolución de conflictos, sobretodo en la aplicación de procedimientos abreviados, suspensión de procedimientos a prueba, conciliaciones o en la selección de casos para promover los juicios orales. Por otro lado se busca con esta línea de acción brindar asistencia y asesoramiento específico a las unidades fiscales a partir de estándares y criterios de funcionamiento común para todo el MPA a través de la creación de agencias especiales en el ámbito de la Fiscalía General y/o eventualmente en las Fiscalías Regionales. Las mismas buscan apoyar especialmente a los fiscales durante todo el proceso de resolución pacífica de los conflictos penales en cuestiones particula-

Dr. JORGE C. BACCINI
FISCAL GENERAL
MINISTERIO PÚBLICO DE LA ACUSACIÓN
PROVINCIA DE SANTA FE

res como los recursos de inconstitucionalidad y extraordinario federal, la litigación oral, el cibercrimen, la ejecución penal, etc. Finalmente se pretende diseñar y aplicar programas especiales para reparar las relaciones dañadas por el crimen, ofrecer ayuda y hacer participar a las víctimas de todo el proceso penal, y reunir información para implementar estrategias interinstitucionales que promuevan la reducción del delito en territorio.

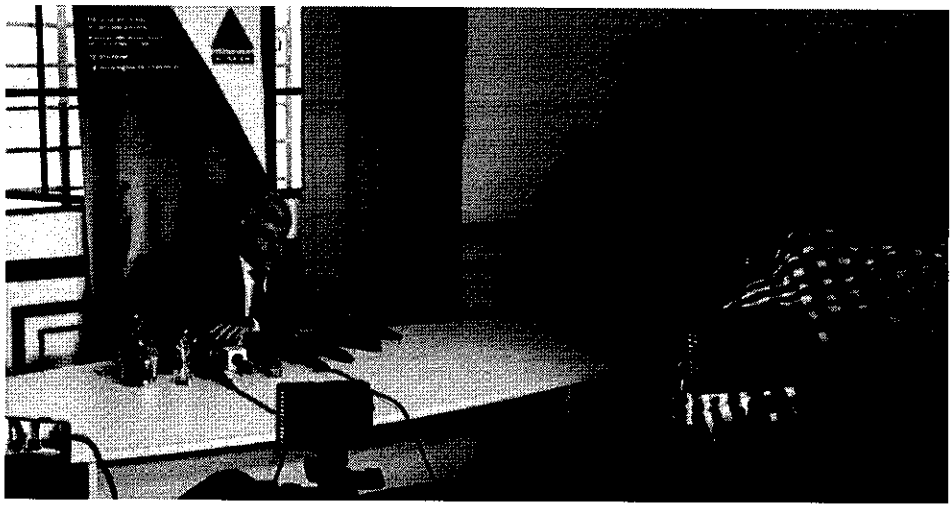
### L5. Desarrollar una política de persecución penal estratégica



La persecución penal estratégica tiene como finalidad definir los hechos delictivos que se van a perseguir considerando el impacto social que tienen las conductas criminales y evaluando los patrones de las diversas modalidades delictivas. Con ello se busca dinamizar y profesionalizar la persecución penal desde una perspectiva de selectividad racional, basada en soluciones globales a problemas complejos. Se aspira a direccionar la reacción penal conforme a los propósitos identificados, los posibles grupos criminales con sus estructuras, y los nichos del mercado donde operan. Así, se racionaliza la asignación de recursos conforme a prioridades

siguiendo planes de acción cuidadosamente estructurados. Esta política se basa en la inteligencia criminal, la que recolecta y analiza la información de manera sistematizada a través de unidades especiales. De esta forma la persecución penal termina siendo inteligente, dado que tiene impacto en cuanto a la disminución de la criminalidad en la sociedad a partir de visiones más globales sobre los conflictos sociales que quieren erradicarse.

### L6. Democratizar el Sistema Penal a través de mecanismos abiertos



El artículo 7 de la Ley Nº 13.013 refiere a la publicidad de la gestión a partir de la cual el Fiscal General debe presentar anualmente en audiencia pública un informe de su gestión. Rinde cuentas de sus actividades y de los resultados alcanzados en el período; del uso de los recursos otorgados; plantea los obstáculos y problemas enfrentados y medidas adoptadas para superarlos e indica aquellas propuestas que permitan mejorar el servicio. Del mismo modo, expone los criterios de actuación que aplicará en el período siguiente. A los mismos fines, los Fiscales Regionales deben presentar un informe de gestión en una audiencia pública anual que se

Dr. JORGE C. BACLINI
FISCAL GENERAL
MINISTERIO PUBLICO DE LA ACUSACIÓN
PROVINCIA DE SANTA FE

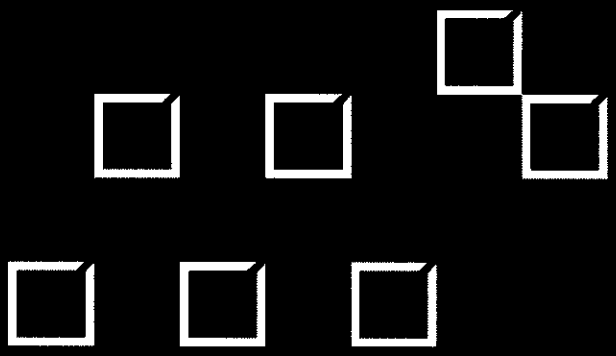
celebra en la respectiva circunscripción judicial, conforme la reglamentación dictada por el Fiscal General al efecto. Todas estas informaciones deben publicarse en la página web institucional y otros medios tecnológicos pertinentes. Estos actos constituyen iniciativas, entre muchas otras, que debe observar el MPA para propender a una mayor apertura e interacción con la comunidad. Entre estos mecanismos se plantea la necesidad de diseñar una política de información pública para la ciudadanía y de comunicación institucional interna para todos los actores del sistema penal, fundamentalmente del MPA. Asimismo, promueve el establecimiento de procedimientos que regulen y faciliten el acceso a la información pública del MPA por parte de cualquier interesado. Se impone además fortalecer o materializar otras instancias importantes que garanticen una mayor participación de la ciudadanía, muchas de las cuales ya han sido previstas para consolidar el nuevo sistema acusatorio: la constitución de los Consejos Asesores Regionales (Art. 25 Ley Nº 13013 – ya reglamentado su funcionamiento en el MPA) y la instauración del Juicio por Jurado (Arts. 4 y 44 CPPSF Ley Nº 12734) que prevé que una futura ley determine la forma en que se integrarán los Jurados, sus características, requisitos para la convocatoria y la fecha de entrada en vigencia de esta forma de juzgamiento.

## L7. Desarrollar una política integral para los Recursos Humanos del MPA



El artículo 34 de la Ley N°13.013 establece la carrera del MPA como sistema adoptado para la promoción y permanencia de los fiscales en el MPA, basado en la evaluación objetiva de las condiciones, méritos y la formación continua, como manera de contribuir a un mejor sistema de justicia penal. En esa línea cobra singular interés estructurar un esquema de ascensos para los órganos fiscales que no sea necesariamente la ocupación de un cargo, sino plantear niveles o grados que aseguren la homogeneidad en las diversas categorías alcanzadas basados en un sistema de evaluación de desempeño y un sistema de evaluación de la capacitación. Del mismo modo, es importante fijar pautas similares para funcionarios y empleados del MPA redefiniendo los procedimientos de concurso y de ingreso basados en criterios de selección conforme a perfiles de cada puesto de trabajo y la demanda de la institución. En correlación a ello es pertinente también diseñar una carrera que incentive a una mejora continua del personal para optimizar el funcionamiento del MPA. Aquí toma relevancia la Escuela de Capacitación como órgano articulador de la política de formación integral y sistematizada de los recursos humanos del MPA conforme a los objetivos e incumbencias de las áreas que lo integran.

FISCAL GENERAL
MINISTERIO PÚBLICO DE LA ACUSACIÓN
PROVINCIA DE SANTA FE



## ¿qué? / ¿para qué?

# 5

## Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos se vinculan con los resultados que el MPA se ha propuesto alcanzar en los próximos seis años, mientras tenga vigencia el presente plan. Constituyen los logros que la institución quiere alcanzar y deben guardar estrecha coherencia con la misión y la visión institucional fijada, y con el análisis interno y externo de la organización. Son de tipo cualitativo, y han sido enmarcados en los siete lineamientos estratégicos ya explicitados. Definen hacia dónde deben dirigirse los recursos y esfuerzos para garantizar el desarrollo institucional.

Los objetivos estratégicos deben dar respuesta a las siguientes preguntas: "¿qué?" y "¿para qué?", vale decir ¿qué debemos lograr para que la organización tenga un accionar coherente con su misión?.

Para contextualizar los objetivos, recordemos las líneas estratégicas previamente explicadas.

L1. Consolidar la Capacidad Institucional del MPA

Supone adecuar, desarrollar y fortalecer los órganos de la institución a partir de de una mayor autonomía y profesionalismo de forma de lograr una gestión eficaz y eficiente que favorezca una política de mejora continua en el tiempo.

Dr. JORGE C. BACLINI
FISCAL GENERAL
MINISTERIO PÚBLICO DE LA ACUSACIÓN
PROVINCIA DE SANTA FE

L2. Favorecer el acceso a justicia para una tutela judicial efectiva

Implica articular una atención integral de la víctima, siendo imprescindible instrumentar diversas herramientas, incluyendo equipos de trabajo multidisciplinarios, para atender, contener, proteger, empoderar y hacer partícipe a la misma de todo el proceso penal.

L3. Fortalecer los procesos investigativos del MPA

Conlleva mejorar las capacidades operativas y profesionalizar las actividades desplegadas en materia de investigaciones por parte de la Policía de la Provincia de Santa Fe, la Policía de Investigaciones y el Organismo de Investigaciones conforme a sus competencias.

L4. Propender a una eficaz y eficiente resolución del conflicto penal

Propone establecer criterios y pautas para los órganos fiscales que les permitan actuar adecuadamente en la gestión y resolución de conflictos, referidos a la aplicación de procedimientos abreviados, la suspensión de procedimientos a prueba, las conciliaciones o en la selección de casos para promover los juicios orales.

L5. Desarrollar una política de persecución penal estratégica

Aspira a dinamizar y profesionalizar la persecución penal desde una perspectiva de selectividad racional, asignando recursos de acuerdo a prioridades y siguiendo planes de acción cuidadosamente estructurados.

L6. Democratizar el Sistema Penal a través de mecanismos abiertos

Busca establecer mecanismos que garanticen la transparencia y participación en la gestión, y profundizar los mecanismos de publicidad e interacción con la comunidad, estableciendo nuevos procedimientos que faciliten el acceso a la información pública del organismo y que permitan una mayor colaboración de la ciudadanía.

L7. Desarrollar una política integral para los Recursos Humanos del MPA

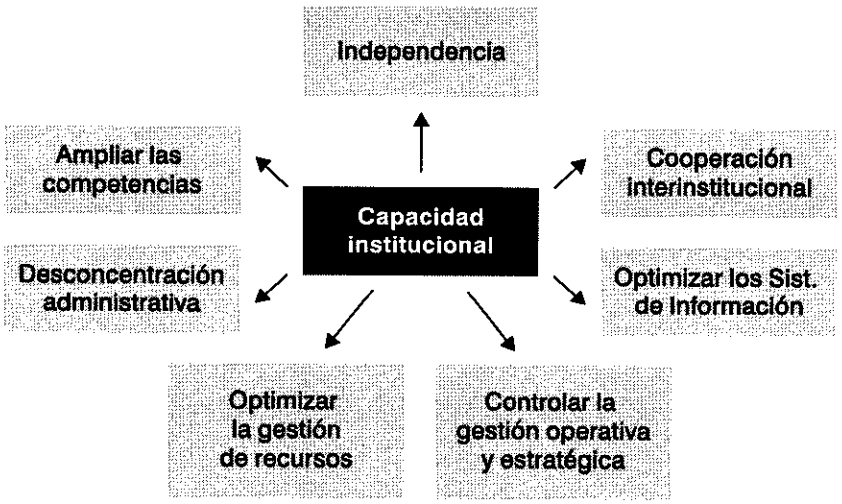
Promueve estructurar esquemas de carrera para los órganos fiscales, funcionarios y empleados del MPA basados en el desempeño y la capa-

citación, y en procedimientos de concurso y de ingreso con criterios de selección conforme a perfiles adecuados a cada puesto de trabajo y a la demanda de la institución.

Seguidamente, detallaremos los objetivos que se han establecido para el presente Plan de Desarrollo Institucional, vinculados a las líneas estratégicas antes explicadas.

### L1. Consolidar la Capacidad Institucional del MPA

1.1. Asegurar la independencia del MPA.
1.2. Ampliar las competencias del MPA.
1.3. Promover la desconcentración administrativa de los servicios del MPA.
1.4. Fortalecer la cooperación interinstitucional.
1.5. Optimizar la información para la gestión y dirección estratégica del MPA.
1.6. Controlar la gestión operativa y estratégica de la institución.
1.7. Optimizar la política de gestión de recursos financieros, materiales, de infraestructura y servicios del MPA.

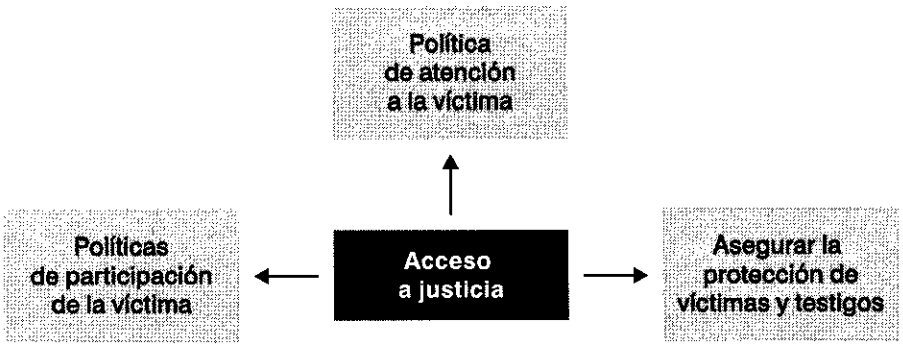





DR. JORGE A. BACLINI
FISCAL GENERAL
MINISTERIO PÚBLICO DE LA ACUSACIÓN
PROVINCIA DE SANTA FE

**L2. Favorecer el acceso a justicia para una tutela judicial efectiva**

2.1. Establecer una política integral de atención a la víctima con criterios predefinidos.
2.2. Asegurar la protección de víctimas y testigos en situaciones de riesgo o alta vulnerabilidad.
2.3. Desarrollar políticas de participación de la víctima a lo largo del proceso.



### L3. Fortalecer los procesos investigativos del MPA

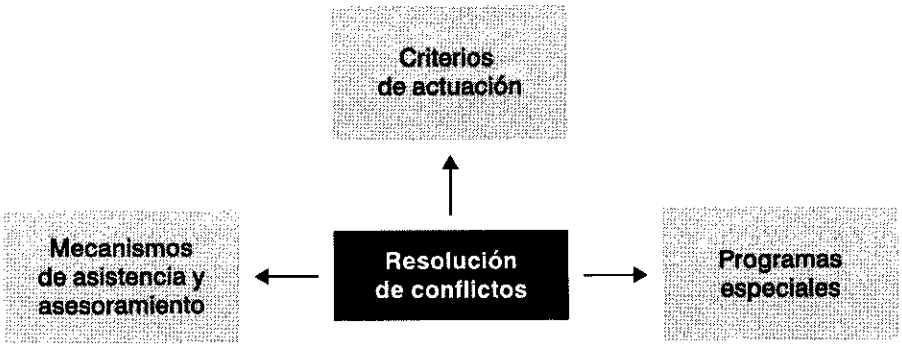
3.1. Estandarizar las actividades desplegadas
por la policía territorial en función judicial.
3.2. Definir políticas de contacto, coordinación
e interrelación con la Policía de Investigaciones.
3.3. Fortalecer el funcionamiento del Organismo de Investigación.
3.4. Reglamentar la gestión de instrumentos e institutos
en los procesos de investigación.
3.5. Desarrollar una política institucional para el abordaje
de los casos con autores desconocidos (NN).
3.6. Implementar Dispositivos de Intervención Multiagencial
para el Abordaje Territorial de la Violencia.




Dr. JORGE C. BACLINI
FISCAL GENERAL
MINISTERIO PÚBLICO DE LA ACUSACIÓN
PROVINCIA DE SANTA FE

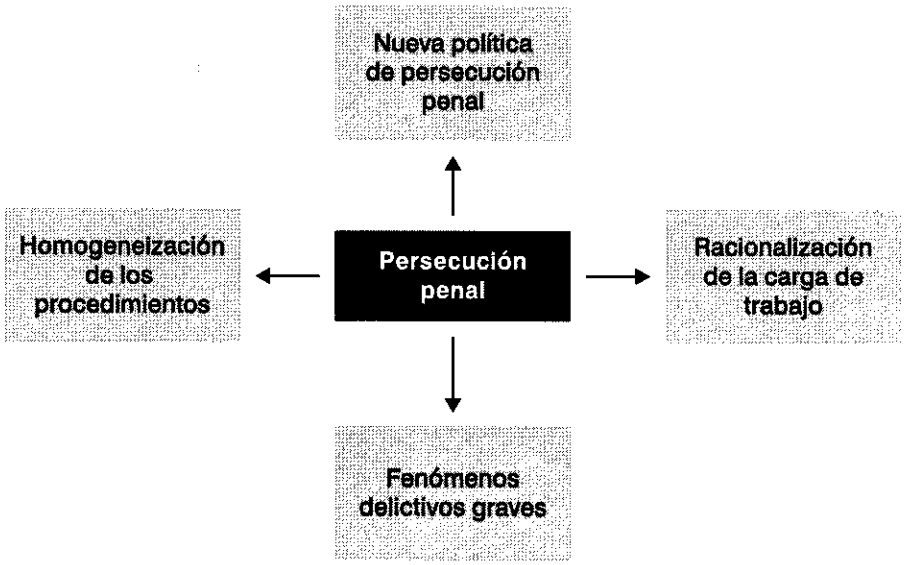
**L4. Propender a una eficaz y eficiente resolución del conflicto penal**

4.1. Establecer criterios para la gestión y resolución racional de conflictos.
4.2. Brindar asistencia y asesoramiento especial a las unidades fiscales a partir de estándares y criterios de funcionamiento común para todo el MPA.
4.3. Promover programas especiales.



### L5. Dinamizar y profesionalizar la persecución penal

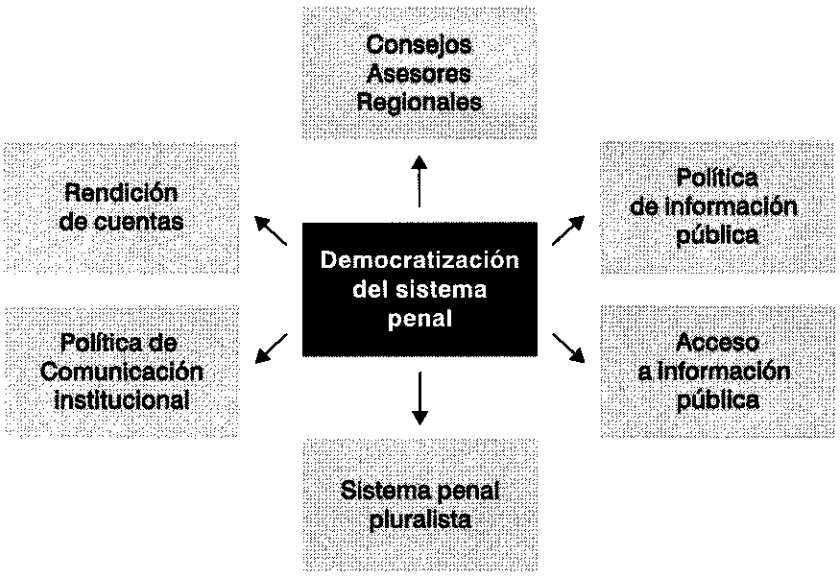
5.1. Analizar, evaluar y redefinir la política de persecución penal.
5.2. Racionalizar la carga de trabajo de los fiscales conforme a prioridades.
5.3. Promover la unidad de actuación de los fiscales.
5.4. Fortalecer la persecución penal en fenómenos delictivos graves.




JORGE D. BACLINI
FISCAL GENERAL
MINISTERIO PÚBLICO DE LA ACUSACIÓN
PROVINCIA DE SANTA FE

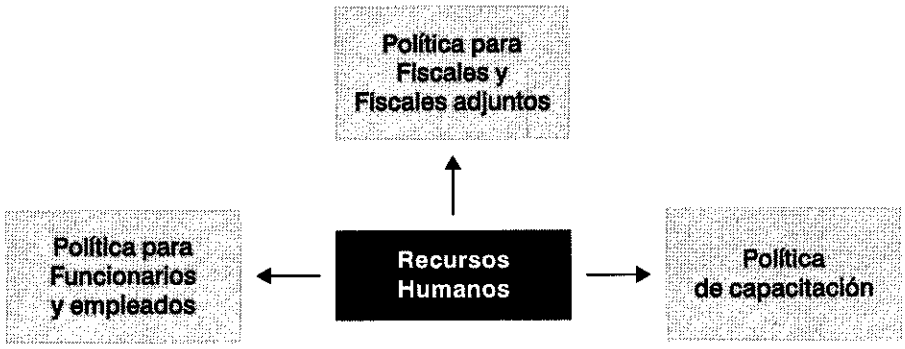
**L6. Democratizar el Sistema Penal a través de mecanismos abiertos**

6.1. Consolidar el funcionamiento efectivo
de los Consejos Asesores Regionales.
6.2. Promover las rendiciones de cuenta de los órganos de dirección,
órganos fiscales y órganos de apoyo a la gestión del MPA.
6.3. Establecer una política de información pública para la ciudadanía.
6.4. Definir una política de comunicación institucional
para los actores del MPA.
6.5. Facilitar el acceso a la información pública del MPA.
6.6. Establecer un sistema penal pluralista
en el juzgamiento de delitos graves.

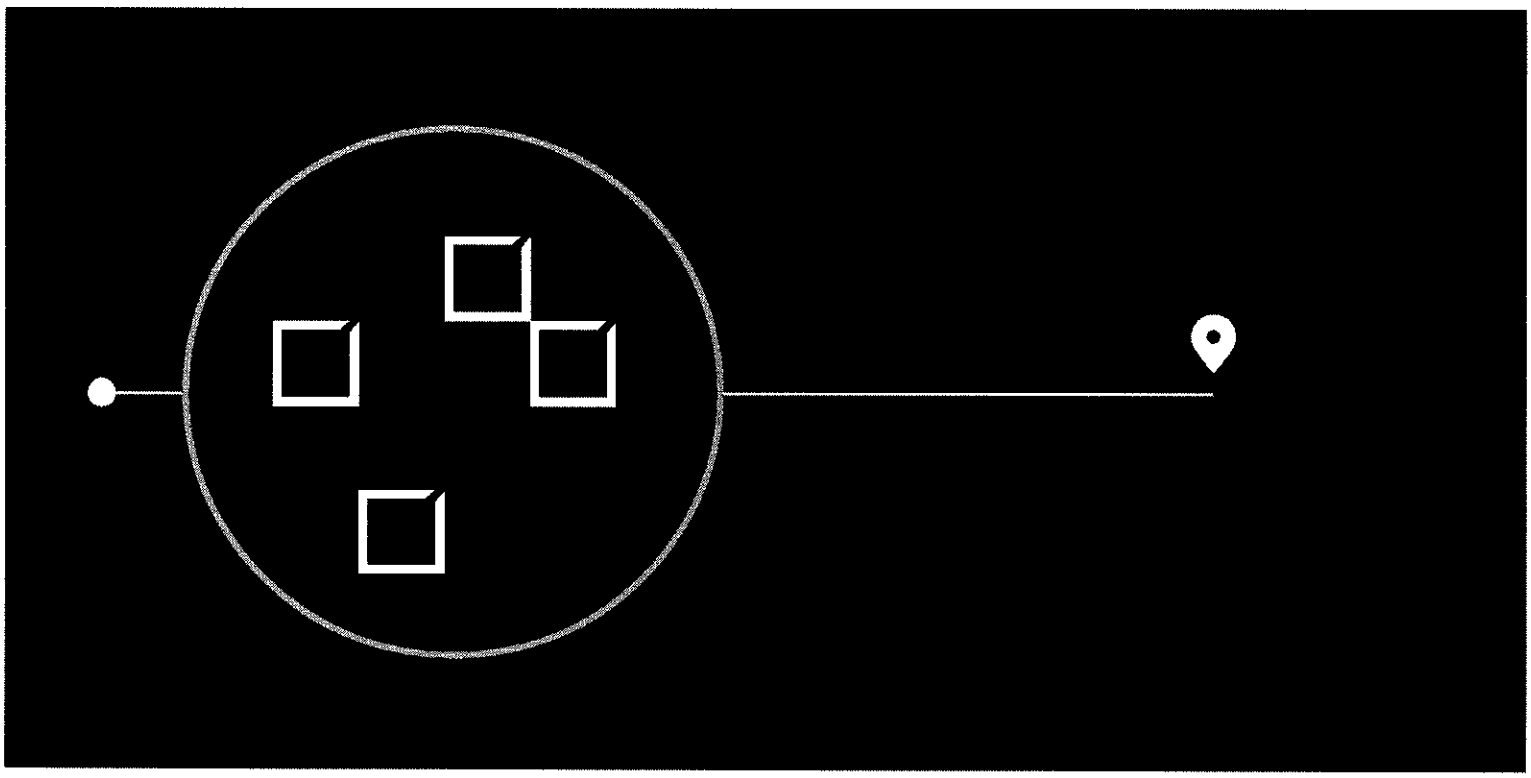


**L7. Desarrollar una política integral para los Recursos Humanos del MPA**

7.1. Definir una política de recursos humanos
para fiscales y fiscales adjuntos.
7.2. Definir una política de recursos humanos
para funcionarios y empleados.
7.3. Desarrollar una política de capacitación para los recursos humanos
del MPA.




Dr. JORGE C. BACLINI
FISCAL GENERAL
MINISTERIO PÚBLICO DE LA ACUSACIÓN
PROVINCIA DE SANTA FE



# 6

## Proyectos y Actividades Estratégicas

Los Proyectos Estratégicos corresponden a las iniciativas de innovación que se han previsto a partir de los objetivos estratégicos. Son programas o planes especiales que se han definido y en los que se comprometen, en un plazo prolongado, recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros.

Las Acciones Estratégicas son actividades específicas, que involucran tiempo y recursos parcialmente, que normalmente pueden desarrollarse en el corto plazo y contribuyen a alcanzar uno o más de los objetivos estratégicos. Las acciones estratégicas son más específicas y coyunturales que los proyectos.

A continuación enunciaremos los proyectos y acciones estratégicas previstos para poder cumplir con cada uno de los objetivos estratégicos predefinidos.

Dr. JORGE C. BACCHINI
FISCAL GENERAL
MINISTERIO PÚBLICO DE LA ACUSACIÓN
PROVINCIA DE SANTA FE

### L1. Consolidar la Capacidad Institucional del MPA

1.1. Asegurar la independencia del MPA

•Instar a que el MPA se constituya en un órgano extra-poder de rango constitucional, en un contexto de reforma, con independencia, autonomía funcional y autarquía financiera.

•Promover proyectos de leyes y decretos para consolidar la independencia, autonomía funcional y autarquía financiera del MPA.

1.2. Ampliar las competencias del MPA

•Realizar un estudio que evalúe los beneficios y problemáticas por la ampliación de competencias en:

–Delitos cometidos por NNyA que no han cumplido aún 18 años

–Delitos vinculados con el microtráfico de estupefacientes

–Faltas y contravenciones

–Traspaso de causas del sistema residual

•Evaluar las necesidades de infraestructura, recursos humanos y financieros por cada una de las potenciales competencias a asumir por el MPA.

•Promover proyectos de leyes para que el MPA asuma aquellas competencias factibles en lo operativo y económico.

•Definir y ejecutar un plan para la asunción hipotética de nuevas competencias.

1.3. Promover la desconcentración administrativa de los servicios del MPA

•Analizar, evaluar y crear dependencias del MPA en barrios de centros urbanos importantes.

•Analizar, evaluar y crear dependencias del MPA en ciudades de más de 25.000 habitantes, u otros centros urbanos con altos niveles de conflictividad penal.

•Incrementar los centros territoriales de denuncias existentes, asegurando la unidad de actuación de los mismos.

•Crear una subsede de la Fiscalía General en Rosario.

•Analizar, evaluar y promover la creación de una sexta Fiscalía Regional con los distritos aledaños a Rosario o en su caso una Subregional dependiente de la segunda circunscripción.

1.4. Fortalecer la cooperación interinstitucional

•Celebrar convenios de cooperación con Colegio de Jueces, Colegio de Abogados, Servicio Público Provincial de Defensa Penal, Oficina de Gestión Judicial, Ministerios del Poder Ejecutivo Provincial, municipalidades y comunas, ONG, organismos nacionales e internacionales, universidades nacionales y privadas en cuestiones vinculadas con:

–Recepción de denuncias de hechos delictivos

–Atención y protección a la víctima

–Pesquisas y pericias en la investigación de hechos delictivos

–Recolección y custodia de elementos probatorios

–Resolución de conflictos

–Coordinación de audiencias

–Institutos de ejecución penal

1.5. Optimizar la información para la gestión y dirección estratégica del MPA

•Relevar y especificar requerimientos de información de las unidades fiscales conforme a las diferentes modalidades delictivas.

•Diseñar y construir un sistema informático integrado e integral de causas penales.

•Construir mapas de georreferenciación de distintas modalidades delictivas.

•Definir procedimientos para la generación de estadística de distintas modalidades delictivas.

•Establecer procedimientos de consulta en línea de otras bases de datos correspondientes a organismos provinciales y nacionales.

•Implantar el sistema informático de administración de recursos humanos del MPA.

DR. JORGE J. BACLINI
FISCAL GENERAL
MINISTERIO PÚBLICO DE LA ACUSACIÓN
PROVINCIA DE SANTA FE

•Implementar la firma digital y el empleo de documentos electrónicos.

•Poner en funcionamiento un sistema de consulta de normativa y jurisprudencia del MPA.

•Construir un cuadro de mando integral con indicadores de la gestión del MPA.

### 1.6. Controlar la gestión operativa y estratégica de la institución

•Poner en funcionamiento la Auditoría General de Gestión.

•Concursar los cargos de las dependencias de la Auditoría General.

•Definir los mecanismos de medición, evaluación y control de actividades.

•Implantar un sistema para el seguimiento de la gestión.

•Evaluar el desempeño de los órganos fiscales.

•Promover inspecciones en diversas dependencias del MPA.

•Desarrollar el control disciplinario frente a denuncias o quejas contra órganos del MPA.

### 1.7. Optimizar la política de gestión de recursos financieros, materiales, de infraestructura y servicios del MPA

•Promover la formulación y ejecución del presupuesto por programas para el MPA.

•Consolidar el funcionamiento de las habilitaciones regionales para la gestión de recursos materiales y financieros. Reforzar la de la Regional Nº 2 Rosario.

•Reglamentar la petición de costas en los procesos penales.

•Desarrollar la infraestructura de instalaciones y equipamiento para el Organismo de Investigación (laboratorios, morgue, etc.).

•Desarrollar estrategias para la gestión, custodia y disposición final de bienes decomisados en coordinación con el órgano de aplicación, conforme a la realidad de cada circunscripción.

•Definir pautas y reglamentos para la gestión de bienes y servicios en el ámbito del MPA.

•Formular un programa para la adquisición y puesta en funcionamiento de edificios propios para el MPA conforme a las necesidades del contexto de cada circunscripción.

### L2. Favorecer el acceso a justicia para una tutela judicial efectiva

2.1. Establecer una política integral de atención a la víctima con criterios predefinidos

•Constituir equipos interdisciplinarios de contención por Fiscalía Regional y/o Unidad Fiscal cuando correspondiera.

•Definir pautas y criterios de atención, evaluación de vulnerabilidad y contención de víctimas y testigos conforme a estándares predefinidos.

•Disponer de una línea telefónica (del tipo 0800) para la atención de la víctima y sus familiares.

•Promover convenios con otras instituciones para el asesoramiento, derivación, asistencia integral y empoderamiento de las víctimas.

•Desarrollar encuestas de verificación de estándares.

•Establecer una red de derivación eficiente y coordinada con otras instituciones supervisada por los Consejos Asesores Regionales.

2.2. Asegurar la protección de víctimas y testigos en situaciones de riesgo o alta vulnerabilidad

•Definir un protocolo de evaluación de riesgo de la víctima.

•Establecer categorías de medidas de protección.

•Determinar pautas para la gestión y ejecución de cada categoría de medidas de protección.

•Celebrar convenios de cooperación con otras instituciones que garanticen el cumplimiento de las pautas de protección establecidas.

•Reglamentar la Ley Provincial Nº 13.494 para poner en funcionamiento el "Programa Provincial de Protección y Acompañamiento de Testigos y Víctimas".

Dr. JORGE A. BALLINI
FISCAL GENERAL
MINISTERIO PÚBLICO DE LA ACUSACIÓN
PROVINCIA DE SANTA FE

•Celebrar convenios con instituciones nacionales para aplicar la Ley Nacional de protección a víctimas de delitos.

•Desarrollar campañas de difusión para el acompañamiento y protección de la víctima.

2.3. Desarrollar políticas de participación de la víctima a lo largo del proceso

•Conformar un instructivo con pautas de acceso a justicia y los diversos métodos existentes.

•Difundir los métodos con sus características y resultados al personal del MPA.

•Desarrollar campañas de difusión de derechos de la víctima y los diversos métodos de acceso a justicia existentes.

•Instrumentar encuestas de opinión, quejas y sugerencia con la víctima y sus familiares.

•Establecer criterios de intervención de los Consejos Asesores Regionales para el diseño e implementación de experiencias exitosas.

### L3. Fortalecer los procesos investigativos del MPA

3.1. Estandarizar las actividades desplegadas por la policía territorial en función judicial

•Desarrollar talleres de capacitación en el uso de formularios y el conocimiento de pautas y protocolos de trabajo del MPA.

•Establecer, difundir y capacitar en materia de pautas para la gestión, traslado y custodia de elementos probatorios.

•Promover controles periódicos de la Auditoría General de Gestión sobre legajos de hechos delictivos para supervisar el trabajo policial.

•Establecer estrategias de incentivos y de sanciones por el desempeño policial.

•Fijar pautas y estándares para la gestión de la flagrancia por parte de la policía.

•Promover la intervención de la Policía de Investigaciones para la supervisión de las actividades y la gestión de la información por parte de la policía en función judicial.

### 3.2. Definir políticas de contacto, coordinación e interrelación con la policía de investigaciones

•Definir pautas de actuación de la Policía de Investigaciones para:

*Tareas investigativas*

–Concurrencia y análisis de sitios del suceso
–Tratamientos de evidencias
–Entrevistas a testigos
–Búsqueda de eventuales testigos
–Discusión de estrategias de investigación
–Consultas a archivos policiales y a sistemas georreferenciales

*Tareas procesales*

–Remisión de denuncias a Fiscalías
–Comparecencia a Fiscalías
–Comparecencia a Tribunales
–Informes Policiales

*Tareas auxiliares*

–Ejecución de órdenes de detención
–Citación de personas
–Traslado de detenidos
–Protección de personas
–Control de medidas cautelares

Dr. JORGE O. BACLINI
FISCAL GENERAL
MINISTERIO PÚBLICO DE LA ACUSACIÓN
PROVINCIA DE SANTA FE

3.3. Fortalecer el funcionamiento del Organismo de Investigación

•Cubrir gradualmente los cargos vacantes de funcionarios y empleados.

•Transferir equipamiento y personal de laboratorio a la ciudad de Recreo y Rosario.

•Transferir áreas científicas de la Policía de Investigaciones.

•Dotar de equipamiento al OI y la capacitación adecuada al personal.

•Formar un equipo de investigación criminal.

•Definir pautas y criterios de intervención en materia de pericias.

•Establecer políticas de contacto con las áreas científicas de la Policía de Investigaciones.

•Intervención de agentes de calle para la investigación de delitos complejos y de violencia y corrupción institucional.

3.4. Reglamentar la gestión de instrumentos e institutos en los procesos de investigación

•Reglamentar,planificar y capacitar sobre el empleo de la Cámara Gesell como anticipo jurisdiccional de prueba en todo el territorio de la Provincia.

•Cubrir la demanda insastisfecha de servicios de Cámara Gesell a través de convenios celebrados con otras instituciones.

•Definir pautas para la aplicación de la figura del arrepentido conforme a la normativa vigente.

•Evaluar el empleo del agente encubierto por parte del OI como instituto para la persecución del crimen organizado.

3.5. Desarrollar una política institucional para el abordaje de los casos con autores desconocidos (NN)

•Crear oficinas de análisis de patrones de modalidades delictivas (generación de estadísticas, georreferenciación, etc.).

•Establecer pautas de actuación por modalidad delictiva para el registro de información relevante vinculada a patrones delictivos comunes.

•Articular el abordaje de cada modalidad delictiva con la policía territorial.

3.6. Implementar Dispositivos de Intervención Multiagencial para el Abordaje Territorial de la Violencia

•Analizar y evaluar el delito en territorio.

•Definir pautas y acciones multidisciplinarias para erradicar la violencia.

•Articular con los actores claves en territorio las políticas de intervención.

•Capacitar al personal del MPA sobre las políticas de intervención del dispositivo multiagencial.

•Monitorear la implementación de estos dispositivos.

•Promover la evaluación periódica de instituciones respecto de las acciones desarrolladas por estos dispositivos.

**L4. Propender a una eficaz y eficiente resolución del conflicto penal**

4.1. Establecer criterios para la gestión y resolución racional de conflictos

•Establecer criterios para la aplicación de procedimientos abreviados.

•Definir criterios para la selección de casos de Juicio oral y pautas para su implementación.

•Determinar criterios para la suspensión del procedimiento a prueba y conciliaciones.

•Controlar el desarrollo de procedimientos abreviados y la suspensión del procedimiento a prueba.

•Plantear estrategias de reparaciones económicas y el cobro de costas para la gestión racional de los conflictos.

•Instrumentar instrucciones del Fiscal General para establecer los criterios de gestión y resolución racional de conflictos.

JORGE E. BACLINI
FISCAL GENERAL
MINISTERIO PÚBLICO DE LA ACUSACIÓN
PROVINCIA DE SANTA FE

4.2. Brindar asistencia y asesoramiento especial a las unidades fiscales a partir de estándares y criterios de funcionamiento comunes para todo el MPA

•Crear una agencia en la Fiscalía General avocada al asesoramiento en cuestiones vinculadas a recursos de inconstitucionalidad y extraordinario federal.

•Crear una agencia en el ámbito de la Fiscalía General para el asesoramiento de fiscales en materia de litigación oral.

•Crear agencia de apoyo a los fiscales en materia de delitos informáticos.

•Crear agencias de ejecución penal.

•Crear un Registro Único de Detenidos.

•Crear un Registro de Personas Prófugas de la Justicia.

•Crear oficinas regionales de apoyo a la gestión de los fiscales para coordinar actividades vinculadas con la flagrancia, allanamiento, exhortos y habeas corpus.

4.3. Promover programas especiales

•Diseñar programas especiales.

•Planificar la implementación de los programas diseñados.

•Configurar el marco normativo para la aplicación del programa en caso de ser necesario.

•Definir la organización y estructura del programa.

•Definir una estrategia de comunicación para asegurar el apoyo de las instituciones.

•Definir mecanismos que garanticen la participación de la comunidad.

•Monitorizar el cumplimiento de acuerdos alcanzados en el proceso de resolución del conflicto.

•Evaluar los resultados de los programas especiales.

### L5. Dinamizar y profesionalizar la persecución penal

5.1. Analizar, evaluar y redefinir la política de persecución penal

•Elaborar un diagnóstico de la cuestión criminal en la provincia.

•Formular un plan estratégico de persecución penal con objetivos, metas e indicadores.

•Implementar la estrategia de persecución penal con planes específicos y equipos de trabajo.

•Crear un sistema de información criminal para producir estadísticas que orienten la persecución penal.

•Evaluar periódicamente los resultados.

•Rendir cuentas a través de informes periódicos.

5.2. Racionalizar la carga de trabajo de los fiscales conforme a prioridades

•Establecer un modelo racional de selectividad en la persecución penal del MPA.

•Desarrollar un análisis proyectivo de casos y de evaluación de resultados.

•Diseñar procedimientos para una clasificación adecuada, depuración temprana y una distribución uniforme de casos.

•Generar patrones y estadísticas de producción de las UF.

•Promover el control interno y externo sobre las dependencias del MPA a partir de los estándares predefinidos.

5.3. Promover la unidad de actuación de los fiscales

•Dictar instrucciones para fijar estándares de actuación en:

–Violencia contra la mujer

–Delitos cometidos con armas de fuego

–Atención a la víctima y testigos

–Procedimientos abreviados

–Procedimientos de suspensión a prueba

–Conciliaciones



Dr. JORGE A. BACLINI
FISCAL GENERAL
MINISTERIO PÚBLICO DE LA ACUSACIÓN
PROVINCIA DE SANTA FE

–Reserva de la investigación

–Formas de actuación con la prensa

•Establecer mecanismos internos de difusión para el conocimiento de fiscales respecto de las instrucciones dictadas.

•Capacitar sobre las instrucciones establecidas a fin de garantizar la unidad de actuación.

•Controlar a través de la Auditoría General de Gestión el cumplimiento de las instrucciones.

5.4. Fortalecer la persecución penal en fenómenos delictivos graves

•Crear la Unidad Fiscal Especial (UFE) de violencia y corrupción institucional y la UFE de delitos económicos y complejos en el ámbito de la Fiscalía General.

•Establecer las pautas de actuación de las UFE.

•Dotar de los recursos humanos, materiales y tecnológicos a las UFE creadas para su intervención efectiva.

•Definir procedimientos de contacto entre las UFE creadas y el Organismo de Investigación en materia de investigación.

•Establecer normas para definir roles y la articulación pautas de las UFE creadas con respecto a las UF territoriales.

## L6. Democratizar el Sistema Penal a través de mecanismos abiertos

6.1. Consolidar el funcionamiento efectivo de los Consejos Asesores Regionales (CAR)

•Promover la definición de pautas y esquemas de articulación de los Consejos Asesores Regionales en materia de:

–Esquemas de atención a la víctima y testigo

–Establecimiento de redes de derivación, contención y empoderamiento de víctimas con organizaciones locales

–Articulación con los programas de protección a la víctima

–Articulación de los Dispositivos de Intervención Multiagencial para el abordaje territorial de la violencia

–Acceso a justicia de víctimas para una tutela judicial efectiva

6.2. Promover las rendiciones de cuenta de los órganos de dirección, órganos fiscales y órganos de apoyo a la gestión del MPA

•Formular informes anuales de gestión por parte de:

–Fiscalía General

–Fiscalías Regionales

–Auditoría General de Gestión

–Organismo de Investigación

•Promover informes anuales de gestión de los fiscales y fiscales adjuntos para su evaluación de desempeño.

6.3. Establecer una política de información pública para la ciudadanía

•Profundizar la estrategia de difusión institucional del MPA.

•Consolidar el portal web institucional.

•Desarrollar producciones audiovisuales.

•Crear un Glosario de conceptos del sistema procesal penal para periodistas.

•Desarrollar el archivo digital de publicaciones en diarios provinciales.

•Continuar con el proceso de identificación visual de los edificios del MPA.

•Conformar un espacio interinstitucional con los responsables de Prensa de los sistemas penales.

6.4. Definir una política de comunicación institucional para los actores del MPA

•Elaborar piezas de comunicación interna (Boletines informativos, etc.).

•Producir comunicaciones interactivas para difundir instrucciones generales.

•Definir pautas de estilo y de papelería para la difusión institucional.



FISCAL GENERAL
MINISTERIO PÚBLICO DE LA ACUSACIÓN
PROVINCIA DE SANTA FE

6.5. Facilitar el acceso a la información pública del MPA

•Definir normas y procedimientos para garantizar la transparencia activa del MPA.

•Reglamentar mecanismos de solicitud de información y vías de reclamo por parte de la ciudadanía (transparencia pasiva).

6.6. Establecer un sistema penal pluralista en el juzgamiento de delitos graves

•Promover un proyecto de ley para instaurar el juicio por jurados en la Provincia de Santa Fe.

•Reglamentar la intervención de los órganos fiscales en el juicio por jurados.

•Evaluar y difundir en la comunidad la aplicación de este instituto conforme a los resultados obtenidos.

### L7. Desarrollar una política integral para los Recursos Humanos del MPA

7.1. Definir una política de recursos humanos para fiscales y fiscales adjuntos

•Cubrir los cargos vacantes de fiscales y fiscales adjuntos a través de concursos abiertos.

•Promover el traspaso de funcionarios del sistema conclusional al MPA.

•Consolidar el sistema de evaluación de desempeño de fiscales.

•Establecer un sistema de evaluación de la capacitación.

•Diseñar un sistema de carrera para fiscales y fiscales adjuntos.

7.2. Definir una política de recursos humanos para funcionarios y empleados

•Redefinir los procedimientos de concursos e ingreso al MPA para funcionarios y empleados.

•Establecer un sistema de carrera para funcionarios y empleados del MPA.

7.3. Desarrollar una política de capacitación para los RH del MPA

•Analizar los objetivos, incumbencias y necesidades de las dependencias del MPA.

•Definir y articular un plan con la Escuela de Capacitación conforme a la demanda.

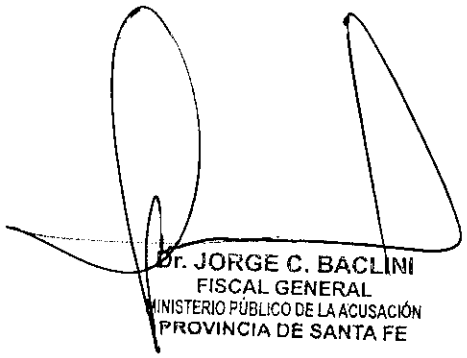
•Desarrollar una capacitación integral para empleados, funcionarios y fiscales del MPA conforme al plan.

•Fomentar encuentros provinciales para el intercambio de experiencias conforme a temáticas de interés.

•Promover convenios con instituciones para cursos especializados.

•Consolidar el sistema de evaluación de las actividades de capacitación (Encuesta de satisfacción).

•Evaluar los resultados de la capacitación.



**Plan de Desarrollo Institucional 2017 - 2023**
**del Ministerio Público de la Acusación**
se diseñó en GariglioHill y se terminó de imprimir
en Santa Fe, Argentina, diciembre de 2017.