

PLAN ESTRATÉGICO

LINEAMIENTOS GENERALES

2020
2024



MPF

MINISTERIO
PÚBLICO FISCAL

Ciudad Autónoma de Buenos Aires

PLAN ESTRATÉGICO DEL MINISTERIO PÚBLICO FISCAL 2020-2024

LINEAMIENTOS GENERALES

V 05.2021



TABLA DE CONTENIDO

I.	PRESENTACIÓN	4
II.	INTRODUCCIÓN	7
III.	ESTADO DE SITUACIÓN	8
IV.	EL PLAN ESTRATÉGICO 2020-2024	10
	A. MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONAL	
	B. VALORES Y PRINCIPIOS INSTITUCIONALES	
	C. EJES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
	1. POLÍTICA CRIMINAL INTEGRAL.	12
	2. PERSECUCIÓN ESTRATÉGICA EN MATERIA PENAL, CONTRAVENCIONAL Y DE FALTAS.	14
	3. VIOLENCIA DE GÉNERO Y ASISTENCIA A OTROS GRUPOS EN SITUACIÓN DE VULNERABILIDAD.	18
	4. GESTIÓN JUDICIAL DE CALIDAD.	20
	5. POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL DEL MINISTERIO PÚBLICO FISCAL Y RELACIONES INSTITUCIONALES.	23
	6. APOYO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO.	25
V.	COLOFÓN	27

I. PRESENTACIÓN



DR. JUAN BAUTISTA MAHIQUES
FISCAL GENERAL

Quienes integramos el Ministerio Público Fiscal de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires tenemos clara conciencia del rol esencial que tiene el organismo en defensa de la legalidad y de los intereses generales de la sociedad, así como de la importancia que, para el cumplimiento de esa misión constitucional, tiene la planificación de la gestión.

Una organización sin planificación estratégica carece de rumbo. La planificación se opone a la cultura de la improvisación y es uno de los instrumentos más importantes con el que cuentan las administraciones modernas para mejorar su gestión. En razón de ello, a partir de noviembre de 2019 inauguramos una nueva etapa caracterizada por el diseño y sujeción a directrices, lineamientos estratégicos y objetivos contenidos en un plan integral.

El Plan persigue lograr una transformación innovadora y una mejora cualitativa en materia de persecución penal. En términos generales, se propone implementar un modelo de control de gestión jurisdiccional para la producción y análisis accesible de datos en tiempo real que acompañe la toma de decisiones en materia de política criminal.

En un esquema de racionalización de la persecución penal, el Plan contempla la implementación de programas específicos para la investigación de los delitos de mayor complejidad e impacto social, vinculados con el comercio de estupefacientes, la ciberdelincuencia, la corrupción, el desorden en el espacio público y la discriminación. A su vez, con la convicción de que la pena privativa de la libertad no es la única respuesta que el sistema penal debe proveer, en orden a un abordaje eficaz de los demás delitos y contravenciones, el Plan se enfoca en la intensificación y optimización del empleo de medidas alternativas al proceso y a la pena de encierro.

En los procesos por delitos y contravenciones cometidos en contexto de violencia de género y de asistencia integral a las personas víctimas y testigos, el Plan se orienta a fortalecer la respuesta de la institución, a través de un acompañamiento interdisciplinario, evitando la revictimización de los/las afectados/as en el trámite de la investigación y facilitando su participación en el proceso penal.

Los cometidos planteados no pueden llevarse a cabo sin la implementación de un modelo de gestión judicial de calidad, que incorpore técnicas de innovación para la atención de los casos y que responda a los imperativos de modernización, profesionalización, celeridad, transparencia, accesibilidad y austeridad en la utilización de los recursos. En esa línea, se aspira a incrementar los recursos tecnológicos para lograr un procedimiento penal dinámico que se encuentre en línea con la prerrogativa de desformalización prevista en el Código Procesal Penal de la C.A.B.A., y optimice los canales para el desarrollo de labores conjuntas con otros organismos. También se persigue realizar un seguimiento y evaluación permanente del desempeño de las áreas jurisdiccionales y administrativas de este Ministerio Público Fiscal, para elevar los estándares de calidad en la prestación del servicio de justicia. En idéntico sentido, se busca fortalecer el Cuerpo de Investigaciones Judiciales, órgano imprescindible para auxiliar a los/las fiscales en sus investigaciones, en virtud de la valía de sus aportes en materia científica, pericial y técnica.

Por su parte, la redefinición del rol del fiscal no penal constituía una materia pendiente para la institución. En atención a tal motivo, el Plan también se orienta a implementar estrategias que intensifiquen su participación, en aras a cumplir con la misión constitucional y legal del Ministerio Público Fiscal.

En cuanto al posicionamiento institucional del organismo, resulta imprescindible profundizar los vínculos colaborativos y de interrelación con instituciones públicas afines, con organizaciones de la sociedad civil y con representantes de la comunidad internacional. En ese orden, el Plan promueve acciones conjuntas tendientes a acelerar los procesos del sistema de justicia de la Ciudad de Buenos Aires, con miras a alcanzar el Objetivo de Desarrollo Sostenible N° 16 de la Agenda 2030 de Naciones Unidas, según el cual todos los actores del sistema de justicia participan del compromiso para la realización de sociedades justas, pacíficas e inclusivas.

Dentro del eje “Posicionamiento Institucional del Ministerio Público y relaciones institucionales” se propicia, asimismo, generar las condiciones para acercar el organismo a la comunidad. Para ello, el Plan desarrolla una nueva política comunicacional orientada a que los/las ciudadanos/as conozcan al organismo y los canales para acercarse a formular denuncias o plantear inquietudes. En idéntico sentido, se persigue sensibilizar y concientizar a los/las ciudadanos/as en torno a temas de impacto social, y la generación de espacios de intercam-

bio para la profundización del debate democrático y conversación pública en diversos ámbitos, de modo que las políticas implementadas puedan enriquecerse con los aportes de representantes de los distintos sectores de la sociedad.

Finalmente, la labor sustantiva incluida en el Plan requiere del apoyo administrativo y financiero que prestan las áreas transversales competentes del Ministerio Público Fiscal. En razón de ello, se incluye un eje destinado a atender los aspectos tecnológicos e informáticos, de gestión de infraestructura y de recursos humanos, indispensables para el desarrollo de las acciones previstas.

Durante el primer año de gestión experimentamos dificultades excepcionales producto de la pandemia provocada por el COVID-19. No obstante, las áreas sustantivas de este Ministerio Público Fiscal consiguieron avanzar en el desarrollo de distintas iniciativas y en la realización de acciones concretas vinculadas con los ejes que se identifican como estratégicos. Conscientes del enorme compromiso que hemos asumido, nos proponemos continuar el camino emprendido y redoblar los esfuerzos.

Por todo lo dicho, me complace presentar el Plan Estratégico del Ministerio Público Fiscal 2020-2024 y reconocer el trabajo elaborado por la Fiscalía General Adjunta de Gestión, a través de la Secretaría General de Política Criminal y Asistencia a la Víctima. Agradezco y reconozco especialmente la colaboración prestada por la Fiscalía General Adjunta en lo Penal y Contravencional, la Fiscalía General Adjunta en lo Contencioso Administrativo y Tributario, la Fiscalía General Adjunta de Faltas y todas las Secretarías Generales y demás áreas del nivel central del Ministerio Público Fiscal; así como el invaluable aporte de los/las fiscales y demás funcionarias/os y agentes que se desempeñan en el ámbito jurisdiccional.



Juan Bautista Mahiques
Fiscal General
Ciudad Autónoma de Buenos Aires



II. INTRODUCCIÓN

La función esencial del Ministerio Público Fiscal de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (MPF) consiste en promover la actuación de la Justicia en defensa de la legalidad y de los intereses generales de la sociedad, velar por la normal prestación del servicio de justicia y procurar ante los tribunales la satisfacción del interés social.

Específicamente, el MPF dirige judicialmente las investigaciones y ejerce la acción pública en materia penal y contravencional. En su rol no penal, los/las fiscales deben resguardar adecuadamente los grandes intereses de la sociedad y defender la legalidad.

Como titular del organismo y responsable de su gobierno y administración, corresponde al Fiscal General establecer las prioridades y criterios que orientarán el quehacer institucional. A ese fin, la planificación estratégica es una herramienta fundamental, porque permite identificar los objetivos de gestión y, a su vez, determinar las estrategias que se utilizarán para alcanzarlos.

En ese marco, se elaboró el Plan Estratégico del MPF para el período 2020-2024, que comprende las principales definiciones y directrices que deberán considerarse al momento de planificar el trabajo y de diseñar nuevos proyectos o iniciativas.

En el presente documento se definen la misión y visión del MPF, y se establecen los lineamientos generales del Plan Estratégico para los próximos cuatro (4) años.

El Plan se focaliza en seis (6) ejes que guiarán la acción institucional, bajo los cuales se agrupan veintisiete (27) objetivos. Luego, la concreción de esos Ejes tendrá lugar a través de un Plan Operativo Inicial que permitirá dar cumplimiento a cada uno de los objetivos.

La flexibilidad del Plan Estratégico permite ajustar los objetivos y metas al entorno cambiante y, fundamentalmente, redirigir la política de persecución penal para ajustarla a la realidad.



III. ESTADO DE SITUACIÓN

En noviembre de 2019 se consideró prioritario realizar un estudio de la estructura orgánica del nivel central de la Fiscalía General, que incluyó un diagnóstico sobre el funcionamiento de sus áreas. A partir de ese diagnóstico, por Resolución FG N° 4/20, se dispuso la reorganización administrativa de dichas dependencias.

Ese trabajo permitió analizar, en términos generales, el desempeño del MPF. Sobre esa base, se profundizó en aquellos aspectos relevantes para optimizar la gestión de la institución, para lo cual, además de procederse al análisis de información estadística, documental y de los instrumentos normativos, se mantuvieron entrevistas personales y grupales con magistrados y funcionarios. A su vez, se recabaron ideas y opiniones a través de los encuentros del Consejo General de Política Criminal.

En ese contexto, se construyó un estado de situación institucional que puede resumirse del siguiente modo:

- Discontinuidad en materia de formulación de un plan estratégico integral.
- Ausencia de una cultura sólida de planificación de la persecución en materia penal, contravencional y de faltas.
- Falta de centralización en el manejo de los datos y en la respuesta o demandas de información estadística, necesarias para la construcción e implementación de la política criminal.
- Ausencia de tableros de rápido acceso que permitan conocer y analizar en tiempo real el funcionamiento de las unidades fiscales, la carga de trabajo acumulada y la evolución de los procesos judiciales llevados a cabo.
- Regulación excesiva y errática sobre criterios generales de actuación, que impide un acceso fácil y expedito a los integrantes del MPF y, consecuentemente, no aporta a la unidad de acción al interior de la institución.
- Deficiencias en la coordinación e interrelación con los diversos actores del sistema de justicia y de la administración pública local.

- Ausencia de una estrategia comunicacional definida que permita distinguir claramente el rol y la misión del MPF.
- Incremento significativo del trabajo de asistencia a personas víctimas y testigos a raíz del último traspaso de competencias penales.
- Dificultades para la gestión, en el ámbito local, de las medidas de protección para las personas víctimas de violencia de género.
- Deficitario desarrollo de criterios generales de actuación para la gestión de los casos que presenten indicadores de violencia de género, y ausencia de lineamientos de política criminal para la promoción de investigaciones estratégicas.
- Insuficiencia de herramientas tecnológicas que faciliten el acceso al servicio de justicia por parte de los/las vecinos/as.
- Carencia de equipos tecnológicos modernos para la investigación de la criminalidad compleja.
- Desarrollo de actividades diferentes a las previstas en la normativa vigente para cada unidad organizativa en el ámbito del Cuerpo de Investigaciones Judiciales y falta de trazabilidad de sus tareas, reflejada, principalmente, en la realización de meras diligencias que no se corresponden con las competencias asignadas.
- Capacidad ociosa de recursos humanos y falta de especialización de tareas.

En función de los problemas y necesidades identificados, se elaboró el Plan Estratégico 2020-2024 que contempla la política general del MPF y la guía para orientar y conducir todos los procesos institucionales. De esta manera, el MPF transparenta sus principales estrategias de trabajo, reduce la discrecionalidad en la conducción institucional y respalda plenamente la actividad de todos sus integrantes.

IV. EL PLAN ESTRATÉGICO

A. Misión y visión institucional

NUESTRA MISIÓN

Somos una institución pública, dotada de autonomía funcional y autarquía, que dirige las investigaciones y ejerce la acción pública en materia penal y contravencional, defiende los intereses generales de la sociedad y vela por la legalidad.

NUESTRA VISIÓN

Ser una institución ágil, moderna, transparente, reconocida por su eficacia en el ejercicio de la acción pública en materia penal y contravencional, que promueve el acceso efectivo a la justicia y el respeto por las víctimas en el marco del proceso y se posiciona como un actor relevante dentro del sistema de justicia.

B. Principios y valores institucionales

Los siguientes principios y valores orientan e inspiran la actuación de las personas que conforman el MPF.

- > Objetividad
- > Integridad
- > Compromiso
- > Transparencia
- > Legalidad
- > Eficiencia
- > Profesionalismo
- > Respeto por los Derechos Humanos
- > Perspectiva de género

C. Ejes y objetivos estratégicos

El Ministerio Público Fiscal ha establecido seis (6) grandes ejes o cursos generales de acción a través de los cuales se persigue orientar la gestión de la institución para alcanzar la visión institucional. En concordancia con esos lineamientos generales, se han establecido veintisiete (27) objetivos estratégicos. A continuación se presentan los ejes y objetivos que conforman el marco estratégico diseñado.

EJES 2020/2024 ESTRATÉGICOS

1. Política criminal integral

- 1.1. Debate de criterios y modalidades de persecución penal, contravencional y de faltas
- 1.2. Estudio de los fenómenos criminales, contravencionales y de faltas
- 1.3. Coordinación para la construcción e implementación de la política criminal

2. Persecución estratégica en materia penal, contravencional y de faltas

- 2.1. Comercialización de estupefacientes
- 2.2. Desorden en el espacio público
- 2.3. Ciberdelincuencia
- 2.4. Discriminación
- 2.5. Corrupción de funcionarios públicos
- 2.6. Estrategias de persecución y medidas alternativas

3. Violencia de género y asistencia a grupos en situación de vulnerabilidad

- 3.1. Gestión judicial de hechos ocurridos en contextos de violencia de género
- 3.2. Asistencia integral a la víctima de violencia de género
- 3.3. Enfoque diferencial en materia de asistencia a personas en situación de vulnerabilidad afectadas por hechos ilícitos

4. Gestión judicial de calidad

- 4.1. Control de gestión
- 4.2. Innovación judicial y arquitectura institucional
- 4.3. Atención al ciudadano
- 4.4. Capacitación
- 4.5. Transparencia
- 4.6. Contencioso administrativo
- 4.7. Policía judicial -CIJ-
- 4.8. Objetivo de Desarrollo Sostenible N° 16 (PNUD)

5. Posicionamiento institucional del MPF y relaciones institucionales

- 5.1. Política comunicacional
- 5.2. Relación intra e interinstitucional: red dinámica de los distintos actores
- 5.3. Cooperación internacional

6. Apoyo administrativo y financiero

- 6.1. Capacidades tecnológicas e informáticas
- 6.2. Recursos humanos
- 6.3. Infraestructura edilicia
- 6.4. Gestión financiera



1

Política criminal integral

La política criminal deber contribuir a la construcción de un sistema de seguridad y justicia que impacte favorablemente en los índices de criminalidad. El éxito de ese sistema demanda un abordaje integral del fenómeno delictivo. Para ello, resulta indispensable contar con información de calidad y definir estrategias articuladas y coherentes.

Un serio problema que enfrenta actualmente el sistema de justicia y seguridad radica en la falta de coordinación y cooperación entre sus actores. Las problemáticas se encarar habitualmente de forma fragmentaria, lo que compromete seriamente el éxito de las iniciativas.

En ese contexto, la política de persecución penal del Ministerio Público Fiscal debe complementar las demás políticas públicas del Estado, lo cual requiere tener en cuenta los lineamientos generales determinados por otros organismos involucrados directa o indirectamente en el tratamiento de los fenómenos criminales.

Para alcanzar niveles óptimos de eficiencia y eficacia en el direccionamiento de la investigación y la promoción de la acción penal, es necesario que el Ministerio Público Fiscal tenga una actuación dinámica e inteligente, orientada a la toma estratégica de decisiones que contribuyan a incrementar la capacidad de respuesta en la persecución penal de los delitos.

Sobre esta base, a través de este eje estratégico buscamos establecer el camino que seguirá la institución en materia de persecución penal, contravencional y de faltas a partir de estrategias y objetivos claros destinados a solucionar las problemáticas más relevantes. Para ello, partiendo de los relevamientos estadísticos producidos, se fortalecerá la coordinación con los diversos actores del sector justicia, administración y seguridad.

En idéntico sentido, se procura avanzar en la instauración de mecanismos que permitan actualizar o adecuar las directrices, instructivos e, incluso, la orientación de la política del Ministerio Público Fiscal al contexto cambiante en el que se inserta y a los retos que presenta la realidad.

EJE 1: OBJETIVOS

1.1. Debate de criterios y modalidades de persecución penal, contravencional y de faltas

Generar espacios de participación y deliberación para sustentar las definiciones institucionales en materia de política criminal y contravencional.

1.2. Estudio de los fenómenos criminales, contravencionales y de faltas

Instalar y consolidar un sistema de análisis del fenómeno criminal que permita tomar decisiones adaptadas a las características de la conflictividad y a los rasgos sociodemográficos de las personas involucradas en ella.

1.3. Coordinación para la construcción e implementación de la política criminal

Profundizar la comunicación y cooperación dentro de la institución y con organismos externos encargados de la gestión en materia de seguridad y de justicia, para contar con la información que permita afrontar nuevos desafíos en materia de política criminal y mejorar el desempeño de las acciones que se encuentran en ejecución.



2

Persecución estratégica en materia penal, contravencional y de faltas

En atención a las limitaciones del sistema de justicia para investigar y judicializar todos los fenómenos delictivos con la misma intensidad, es necesario construir una política criminal racional que posibilite una utilización eficiente de los recursos.

La persecución estratégica orienta la actuación del MPF a través de lineamientos y objetivos, a cuyos efectos se centra en determinados fenómenos criminales, con la finalidad de racionalizar la asignación de los recursos conforme a prioridades. En esa línea, busca dirigir los mayores esfuerzos de la institución a la investigación y judicialización de los casos considerados prioritarios, sin perjuicio de establecer respuestas satisfactorias para los que no encuadren en esa categoría.

Una política de esa naturaleza se compone de múltiples elementos y caracteres, entre los que se destaca su inteligencia, a través del empleo de herramientas de análisis criminal. A partir de la recolección y el análisis de la información de manera sistematizada, se apunta a lograr que la persecución penal posea impacto en cuanto a la disminución de la criminalidad.

Además de resultar esencial para el empleo eficiente de los recursos institucionales existentes, la política de persecución estratégica es útil para ordenar la actividad cotidiana del MPF, ya que establece lineamientos orientadores para la toma de decisiones.

La selección de los casos prioritarios exige establecer parámetros rectores. En este sentido, se consideran especialmente la vulnerabilidad de las víctimas, la afectación de bienes jurídicos relevantes, el impacto social, la complejidad de la delincuencia organizada y la criminalidad emergente.

Por tal razón, los primeros cinco objetivos de este eje estratégico traducen nuestro compromiso de optimizar la labor del organismo en la persecución penal de los hechos vinculados con la comercialización de estupefacientes, el desorden en el espacio público, la corrupción de los funcionarios públicos, la ciberdelincuencia y la discriminación. Ello sin perjuicio de las estrategias de priorización que elabore la Secretaría General de Política Criminal y Asistencia a la Víctima en relación con otros fenómenos criminales.

La producción, comercialización y consumo de estupefacientes conforman una problemática que afecta no sólo a la salud pública, sino que proyecta sus efectos en la seguridad, el orden social, la economía, la educación y el servicio de justicia. En el plano judicial, contrarrestar la comercialización de estupefacientes y sus efectos en la Ciudad reviste complejidad, en razón del particular entramado en que se insertan estos delitos. Por ello, resulta necesario establecer criterios de política criminal uniformes, basados en evidencia, que marquen una clara diferencia de tratamiento entre la oferta y el consumo, aprovechando al máximo los recursos disponibles para reducir progresivamente el comercio ilícito de estupefacientes y, al mismo tiempo, facilitar la recuperación de los/las consumidores/as.

En lo que se refiere a la afectación del espacio público, asistimos habitualmente a la comisión de diversas contravenciones asociadas a servicios no autorizados de estacionamiento, cuidado de coches o limpieza de vidrios, que vulneran derechos de los/las vecinos/as y dañan la convivencia. En ese marco, corresponde adoptar medidas concretas orientadas a impedir su apropiación ilegítima y, simultáneamente, brindar herramientas para facilitar la inserción económico social de las personas que infringen las normas contravencionales, ya que la exclusión en el goce de derechos y la desigualdad social pueden presentarse como causas de la conducta infractora.

La corrupción, por su parte, es un grave impedimento para el estado de derecho y el desarrollo sostenible. Las sociedades justas y democráticas no pueden desarrollarse si la corrupción se instala en sus instituciones, sujetando las decisiones públicas a intereses privados. Este flagelo limita y afecta el sistema democrático, genera injusticias y aumenta la desigualdad a partir de la generación de beneficios ilegítimos de unos pocos a expensas de la mayoría de la sociedad. Así, este fenómeno socava el buen gobierno, desgasta la confianza que la ciudadanía deposita en las instituciones y facilita el crimen organizado. En razón de ello, la lucha contra la corrupción requiere de un abordaje integral, múltiple y sincronizado,

A fin de cumplir con las obligaciones internacionales asumidas por nuestro país de fortalecer la integridad y la transparencia de la administración pública, nos proponemos desarrollar una política criminal que tome en cuenta los factores que dificultan la investigación de los delitos de corrupción: su carácter estructural, el poder de los/las imputados/as, la formación de redes y la falta de coordinación interinstitucional.

En materia de ciberdelincuencia, la sofisticación de las técnicas que se utilizan para cometer delitos a través de Internet y la gran disponibilidad de herramientas modernas para hacerlo conducen a que los/las usuarios/as se encuentren cada vez más vulnerables a la afectación de su privacidad, intimidad, integridad sexual y patrimonio. En ese escenario, corresponde brindar una respuesta inmediata a los casos delictivos que ingresan al ámbito de la justicia penal de CABA, a través de una investigación digital especializada, con los recursos informáticos necesarios para su eficacia.

En favor de la igualdad y respeto por la dignidad humana, la persecución estratégica del MPF se orienta asimismo al combate de la discriminación en cualquiera de sus múltiples formas y manifestaciones, y cualquiera sea la categoría en que aquélla se funda (religión, pertenencia étnica, orientación sexual, condición social, nacionalidad, características físicas, discapacidad, género, opinión política, entre otras). El abordaje institucional de esta problemática debe orientarse no sólo a la investigación y persecución de los actos discriminatorios, sino también a la sensibilización y concientización de la comunidad, para cuestionar y desarticular los estereotipos y prejuicios que les dan nacimiento, y promover el respeto por la diversidad y la construcción de una sociedad inclusiva.

Finalmente, en el marco de una política de persecución estratégica también debe garantizarse que los casos no prioritarios reciban respuestas óptimas que favorezcan el acceso a la justicia por parte de las víctimas. En este sentido, el marco normativo aplicable en el ámbito de la Ciudad proporciona un abanico de medidas alternativas al proceso y a la pena privativa de libertad. Por tal razón, el quinto objetivo de este eje estratégico, consiste en mejorar la eficiencia del sistema de justicia penal y contravencional a través de la implementación de estrategias orientadas a intensificar y optimizar el empleo de dichas vías.

EJE 2: OBJETIVOS

2.1. Comercialización de estupefacientes

Diseñar e implementar un enfoque específico de persecución e investigación en materia de comercialización minorista de estupefacientes.

2.2. Desorden en el espacio público

Establecer modalidades de gestión que permitan dar respuestas rápidas y efectivas ante comportamientos generadores de desorden en el espacio público.

2.3. Ciberdelincuencia

Instaurar mecanismos que coadyuven a mejorar la investigación, preservación de la evidencia y gestión judicial en materia de delitos y contravenciones cometidos en entornos virtuales.

2.4. Discriminación

Mejorar el desempeño institucional y la calidad de las investigaciones por actos discriminatorios, mediante el diseño y la implementación de criterios político-criminales en materia de derecho de fondo y la formulación de estándares probatorios.

2.5. Corrupción de funcionarios públicos

Establecer estrategias que posibiliten fortalecer la investigación en materia de delitos vinculados con hechos de corrupción de funcionarios públicos de competencia de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

2.6. Estrategias de persecución y medidas alternativas

Optimizar la eficiencia del sistema de justicia penal y contravencional a través de la implementación de estrategias de persecución criminal y de iniciativas orientadas a intensificar el empleo de medidas alternativas al proceso y a las penas privativas de libertad.



3

Violencia de género y asistencia a grupos en situación de vulnerabilidad

La violencia de género constituye un problema que debe ser abordado desde las políticas públicas, en tanto supone una grave afectación a los derechos humanos y, por ende, conlleva la responsabilidad de distintos sectores públicos que deben prevenir, sancionar y erradicar las consecuencias que ello genera para las personas víctimas y para toda la sociedad.

El corpus iuris internacional en materia de protección de los Derechos Humanos reconoce, entre otros, tres principios rectores: el de no discriminación; el derecho a una vida libre de violencia; y el deber general de los Estados de investigar con debida diligencia. A su vez, en el ámbito doméstico la Ley N° 26.485 establece que los organismos del Estado deberán garantizar a las mujeres, en cualquier procedimiento judicial o administrativo, entre otros, el derecho a recibir protección judicial urgente y preventiva cuando se encuentren amenazados o vulnerados cualquiera de los derechos enunciados en la ley (art. 16.e). Así, el Estado debe adoptar todos los mecanismos adecuados para, por un lado, garantizar el acceso a justicia y la protección inmediata de las personas que atraviesan múltiples violencias y, por otro, propiciar el desarrollo de investigaciones bajo el estándar de la debida diligencia para procurar respuestas eficaces para cada caso.

En ese marco, consideramos prioritario fortalecer la respuesta del MPF ante los delitos y contravenciones cometidos en contextos de violencia de género, y promover, al mismo tiempo, una política más cercana en su relación con las personas víctimas. Por tal razón tenemos dos objetivos centrales: procurar la protección integral de las personas víctimas y mejorar el desempeño jurisdiccional de las Fiscalías Especializadas, a través de la optimización de recursos y la puesta en marcha de definiciones estratégicas.

Para llevar adelante el primero de tales objetivos, resulta central el diseño e implementación de una política institucional robusta y multidisciplinaria, que acompañe a la víctima durante todo el trámite de la investigación, preserve la esencialidad de su rol dentro del proceso penal, garantice su escucha y participación, asegure la dignidad en el trato, preserve la intimidad y la confidencialidad de la información y, fundamentalmente, evite la revictimización de las personas afectadas. Asimismo, con base en un enfoque interseccional, el abordaje debe atender a las situaciones de múltiple vulnerabilidad que pueden derivarse de la condición social, cultural y económica de la víctimas, generando las condiciones para su seguridad y protección.

Por otro lado, para alcanzar el segundo de los objetivos planteados será menester definir un horizonte claro que, desde el punto de vista de la política criminal, oriente el funcionamiento de las distintas dependencias con competencia en la materia, en particular las Fiscalías Especializadas en Violencia de Género. Para ello, es necesario nutrir cualitativamente el abordaje de la problemática a través de definiciones estratégicas que les permitan a las/os fiscales optimizar las herramientas técnicas y procesales disponibles para procurar soluciones adecuadas para cada contexto.

Finalmente, y con similares propósitos a los perseguidos en materia de violencia de género, implementaremos políticas que permitan mejorar la atención de las personas con discapacidad, adultos mayores, migrantes, niños, niñas y adolescentes que son afectados por hechos ilícitos, siempre a través de la coordinación de acciones con otros organismos que poseen competencias concurrentes.

EJE 3: OBJETIVOS

3.1. Gestión judicial de hechos ocurridos en contextos de violencia de género

Establecer estrategias que permitan mejorar cualitativamente la respuesta procesal en materia de violencia de género.

3.2. Asistencia integral a la víctima de violencia de género

Fortalecer el acompañamiento a las víctimas de violencia de género.

3.3. Enfoque diferencial en materia de asistencia a personas en situación de vulnerabilidad afectadas por hechos ilícitos

Desarrollar un modelo de asistencia a niñas, niños y adolescentes y de personas con discapacidad, personas mayores y migrantes afectados por hechos ilícitos, en el marco de las competencias del organismo.



4

Gestión Judicial de calidad

La gestión pública se orienta a la calidad cuando se encuentra referenciada a los fines y propósitos últimos de un gobierno democrático, se centra en el servicio al/la ciudadano/a y se halla sujeta a resultados cuantificables, que tengan en cuenta tanto las necesidades de la sociedad como los fines y propósitos del órgano.

En razón de la importancia que el servicio de administración de Justicia tiene en un Estado de Derecho, y considerando asimismo las deficiencias organizacionales que habitualmente perjudican a los justiciables, funcionarios y empleados del Poder Judicial, el desarrollo de una gestión judicial de calidad constituye una de las preocupaciones centrales de este Ministerio Público Fiscal.

En beneficio de quienes acuden a la justicia, quienes se desempeñan en ella y quienes trabajan con ella, nos proponemos desarrollar una gestión judicial de calidad, que tenga como pilares la profesionalización, la jerarquización, la innovación, la eficiencia y la austeridad en la utilización de los recursos disponibles.

A tal fin, buscamos instalar y consolidar un sistema que permita asignar recursos humanos y materiales en función de las necesidades que impone la implementación de la política criminal, de modo de optimizar la gestión y mejorar la eficiencia en la prestación del servicio de justicia.

La innovación es necesaria tanto para responder a las demandas de la sociedad en materia de justicia y hacer frente al desafío de alcanzar mayores estándares de persecución penal y atención a los usuarios, como para elevar la calidad de la prestación de los demás servicios a cargo de la institución.

En ese aspecto, y de conformidad con las actuales tendencias existentes a nivel mundial, el presente Plan Estratégico persigue, entre otras cosas, elevar los estándares de calidad de tratamiento a las víctimas y los/las infractores/as de la ley penal en la etapa de investigación, mediante la aplicación de técnicas de justicia procedimental. Esta teoría persigue aumentar el cumplimiento de las normas y decisiones de las autoridades públicas a partir de un trato justo y equitativo desde las instituciones.

A su vez, se propicia la optimización de la arquitectura institucional del organismo para el mejor cumplimiento de sus fines y funciones.

Para el desarrollo de los cometidos hasta aquí planteados es necesario implementar una política de transparencia institucional, característica central de un sistema republicano y democrático. Esto implica no sólo consolidar mecanismos que aseguren el derecho de acceso a la información pública, facilitar el conocimiento de la gestión a través de la publicación de la información vinculada con los planes, proyectos y programas y promover el empleo de bases de datos en formatos electrónicos abiertos, sino también asumir como una obligación central de la gestión la rendición de cuentas permanente, para dar cuenta de los fundamentos de las decisiones adoptadas y de los resultados obtenidos.

En materia de acceso a la justicia, el Plan Estratégico persigue propiciar una mayor cercanía de la institución con la comunidad. A tales efectos, nos enfocaremos en aumentar la disponibilidad del servicio de atención a usuarios para radicar denuncias a través de medios tecnológicos, y mejorar la atención al público.

El fortalecimiento del Cuerpo de Investigaciones Judiciales, órgano imprescindible para auxiliar a los/las fiscales en las investigaciones, es otro de los objetivos estratégicos de este lineamiento. En este sentido, repositonaremos al órgano para que se transforme en una herramienta eficaz para la investigación y tomaremos las medidas correspondientes para robustecer las áreas que desarrollan tareas científicas, periciales y técnicas.

Respecto de la actuación del fiscal no penal, corresponde tener en cuenta que los procesos que tramitan ante el fuero Contencioso Administrativo se caracterizan por el hecho de que en todos los casos una de las partes es una autoridad pública de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Cuando ésta actúa a través de sus diferentes órganos o entes, procura –como principio- la satisfacción del interés público, pero cuando sus comportamientos, actos o decisiones son impugnados en un proceso judicial, ese interés queda condicionado a la decisión judicial que se adopte. En razón de ello, y en función de su mandato constitucional de defender el interés social, una mayor intervención del MPF en esos procesos implica necesariamente una mayor protección del interés de toda la sociedad. Por lo expuesto, procuramos intensificar el rol del fiscal en materia no penal.

Los desafíos planteados por este Plan solo podrán ser afrontados si los magistrados, funcionarios/as y empleados/as del Ministerio Público Fiscal son provistos de una capacitación permanente e integral que acompañe los procesos de cambios institucionales. Por ello, la formación de nuestros agentes constituye un objetivo esencial de este eje estratégico.

Finalmente, en el objetivo 4.8 nos hemos fijado como meta contribuir al cumplimiento del Objetivo N° 16 del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, que es el de promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas.

EJE 4: OBJETIVOS

4.1. Control de gestión

Promover el análisis y estudio de información estadística que permita identificar obstáculos y determinar cursos de acción

4.2. Innovación judicial y arquitectura institucional

Incorporar técnicas, modelos y estrategias de innovación y optimizar la arquitectura institucional del MPF para mejorar la prestación del servicio de justicia.

4.3. Atención al ciudadano

Incrementar los canales y mecanismos de atención a la población en beneficio de la administración de justicia, y optimizar los vigentes.

4.4. Capacitación

Fomentar la formación del personal con ofertas actividades de capacitación específicas para las diferentes especializaciones y necesidades existentes entre las fiscalías. Asimismo, promover la aprobación de cursos orientados a generalizar la formación del personal en materia de género y derechos humanos.

4.5. Transparencia

Intensificar la apertura a la comunidad en materia de acceso a la información judicial promoviendo el empleo de bases de datos en formatos electrónicos abiertos.

4.6. Contencioso administrativo

Implementar estrategias orientadas a intensificar el rol del fiscal en materia no penal y desarrollar tareas de investigación y sistematización, de modo de optimizar las técnicas de argumentación

4.7. Policía judicial - CIJ

Dotar al Cuerpo de Investigaciones Judiciales de las herramientas y recursos necesarios y promover el fortalecimiento de las áreas de apoyo que desarrollan funciones esenciales vinculadas con lo científico, técnico y pericial.

4.8. Objetivo de Desarrollo Sostenible N° 16 (PNUD)

Producir información en relación con el Objetivo de Desarrollo Sostenible N° 16 “Paz, Justicia e Instituciones Sólidas” establecido en el ámbito del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).



5

Posicionamiento institucional del Ministerio Público Fiscal y relaciones institucionales

Si bien en el marco de las gestiones anteriores se logró instalar la presencia del MPF en gran parte del ámbito territorial de la Ciudad, éste todavía no cuenta con una identidad pública totalmente desarrollada que permita a los/las vecinos/as distinguir con claridad su rol y su misión.

A través de este eje pretendemos posicionar al MPF como referente en materia de persecución penal, contravencional y de faltas. Para ello, entendemos que resulta necesario desarrollar una política comunicacional que, a través de diversos medios –periodísticos, digitales, campañas, entre otros- contribuya a su reconocimiento como un órgano de justicia que ejerce su función en forma transparente y ágil y que asegura la protección integral de las víctimas.

En ese marco, se pretende, asimismo, generar espacios de debate y conversación pública en distintos ámbitos, para hablar de temas de interés de la comunidad y promover sus visiones respecto de la persecución penal, de modo de aportar a la discusión de las políticas en este sentido. La publicación de la información de gestión del MPF favorecerá, asimismo, su inserción en la comunidad como una institución transparente.

Por otra parte, en el ejercicio de sus funciones el MPF, se relaciona con otros actores del sistema de seguridad y justicia. Teniendo en cuenta este aspecto, el segundo objetivo de este eje, además del fortalecimiento de la articulación interna, se orienta a profundizar e intensificar la relación con los demás poderes del Estado Nacional, Provincial, Municipal y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires; así como con instituciones privadas y organizaciones de la sociedad civil.

Por su parte, el fortalecimiento de la comunicación interinstitucional permite ser más eficaces y efectivos, en la medida en que se pueda compartir información en tiempo real, evitar la duplicidad de esfuerzos y optimizar la utilización de los recursos humanos y materiales.

Otro componente importante de este eje estratégico es el fortalecimiento de los lazos institucionales con actores de la comunidad internacional, para promover la participación y cooperación en ese ámbito, a través de asistencias técnicas, intercambios de experiencias y buenas prácticas que contribuyan a una persecución penal efectiva.

EJE 5: OBJETIVOS

5.4. Política comunicacional

Generar e implementar una política comunicacional del Ministerio Público que permita posicionar al organismo como referente en materia de persecución penal.

5.5. Relación intra e interinstitucional: red dinámica de los distintos actores

Fortalecer la articulación entre las distintas dependencias del Ministerio Público Fiscal e implementar y mantener agendas de coordinación con los demás poderes del Estado Nacional, Provincial, Municipal y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires e instituciones y organizaciones de la sociedad civil.

5.4. Cooperación internacional

Robustecer los lazos institucionales con actores de la comunidad internacional.



6

Apoyo administrativo y financiero

El MPF es un organismo que posee una autarquía de raíz constitucional, conceptualmente ligada a la autoadministración y autogobierno y fundada en la voluntad del constituyente de garantizar su independencia de otros poderes, incluso de órganos del propio Poder Judicial local. El estatus que le es propio se ajusta a su rol institucional como órgano de control y de defensa de la legalidad y promotor de una justicia eficaz e independiente.

En el marco de los desafíos del presente Plan Estratégico, la función administrativa del MPF adquiere centralidad y relevancia: para el desarrollo de los objetivos planteados en los ejes anteriores, resulta necesario que las iniciativas respectivas sean acompañadas por una adecuada y transparente gestión de los recursos, una eficiente administración del personal, el desarrollo de una infraestructura moderna, y la permanente actualización del soporte tecnológico disponible.

En tal sentido, corresponde señalar que si bien el MPF es pionero en la Argentina en materia de gestión e introducción de nuevas tecnologías, su aplicación eficiente exige permanentes actualizaciones y readecuaciones a las exigencias de los proyectos en curso. Por ello, nos proponemos persistir en ese camino y propiciar el crecimiento de las capacidades tecnológicas, específicamente en torno a la gestión del presupuesto, la administración de personal, el mantenimiento y la adecuación de infraestructura, y la ejecución de obras.

En cuanto a gestión los recursos humanos, cabe destacar que su impacto no se circunscribe al interior de la organización, sino que se proyecta al ámbito social y tiene natural incidencia en la relación con la ciudadanía. En ese marco, perseguimos implementar una política de gestión eficiente orientada a que cada área cuente con el capital humano con las competencias necesarias para facilitar el logro de los objetivos institucionales, y a que cada integrante del MPF encuentre en este organismo el ámbito propicio para el desarrollo y potencialización de sus aptitudes y aspiraciones. Para alcanzar ese cometido, tanto en lo relativo a la eficiencia organizacional como al bienestar del personal, es menester profundizar la labor de las áreas con competencia en la materia, en el arco comprendido desde la etapa correspondiente al proceso de reclutamiento y selección, hasta la evaluación de las necesidades de dotación de cada una de las dependencias, jurisdiccionales y administrativas.

Por otra parte, resulta evidente que el MPF necesita contar con la estructura física y las dependencias adecuadas para ofrecer al/la vecino/a de la Ciudad un servicio de calidad y para que sus integrantes ejerzan sus funciones en las mejores condiciones materiales posibles. En esa línea, la implementación de un plan de trabajo en materia de infraestructura edilicia constituye uno de los desafíos fundamentales de la gestión.

Finalmente, va de suyo que el desarrollo de los ejes que integran el presente Plan Estratégico depende en gran medida de una gestión financiera eficiente, ágil y transparente, por lo que el último objetivo se orienta a la optimización del servicio respectivo, con miras a la rápida y oportuna tramitación de los requerimientos formulados en el marco de las políticas de esta institución.

EJE 6: OBJETIVOS

6.1. Capacidades tecnológicas e informáticas

Incrementar las capacidades tecnológicas e informáticas del Ministerio en aras de apoyar las iniciativas comprendidas en el plan de gestión del organismo.

6.2. Recursos humanos

Desarrollar un modelo de gestión eficiente de los recursos humanos.

6.3. Infraestructura edilicia

Implementar un plan de trabajo en materia de infraestructura que le permita al Ministerio Público Fiscal contar con las instalaciones edilicias adecuadas para el desarrollo de las funciones que le son propias.

6.4. Gestión financiera

Optimizar el servicio de gestión financiera a fin de dar respuesta ágil y oportuna a los requerimientos que surjan con motivo de la implementación de las políticas de la institución.

V. COLOFÓN

El desafío para la Fiscalía General consiste en instaurar cambios positivos que permitan al organismo que ésta preside cumplir su rol institucional de modo eficiente y eficaz. Con ese propósito se ha elaborado el Plan Estratégico del Ministerio Público fiscal 2020-2024 cuyos lineamientos contiene el presente documento.

A partir de su aprobación, corresponderá, entonces, pasar a una siguiente etapa en la que, sobre la base de las directrices estratégicas establecidas, se implementarán los proyectos que conformarán el Plan Operativo Inicial del Ministerio Público Fiscal.



**Ministerio Público Fiscal
de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.**

Oficina de Prensa y Comunicación Institucional.
Secretaría General de Relaciones Institucionales.

Avenida Córdoba 820 10° (C1054AAU). C.A.B.A.
+54 11 5295.4400 | mpfcuidad.gob.ar

   [@mpfcaba](https://www.instagram.com/mpfcaba)