

Universidad de Valparaíso
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Civil Industrial



DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA FISCALÍA DE CHILE

por

Hugo Adolfo Abarca Gutiérrez

Trabajo de Título para optar al grado Licenciado en Ciencias de la Ingeniería y título de
Ingeniero Civil Industrial

Prof. Guía Aldo Cea R.

Enero, 2017

Agradecimientos y dedicatorias

Tengo mucho que agradecer, al gran arquitecto del universo por la vida y su presencia constante, a mi linda familia por estar siempre el uno para el otro, a mis amigos del trabajo como Jaime González y Cristian Aguilera quienes entregaron ayuda desinteresada y muchas palabras de aliento.

Las gracias a mis grandes amigos, a los cuales conocí en la universidad, Marco Arnechino, Hugo Hernández, Héctor Sáez y David Ponce, esta amistad lleva una década ya, derivando en una entrañable hermandad que en momentos buenos y de los otros ha servido de apoyo para lo que sea.

A mi amado hijo Joaquín por ser motivo de orgullo y alegría, cuando tenía momentos de desaliento y con ganas de desistir el sólo pensar en el hacía que rápidamente volviera manos a la obra.

Quiero agradecer a la vida por mi homónimo padre, si bien físicamente desde hace unos pocos meses el ya no está, su sabiduría y amor aún siento conmigo, agradecerle por enseñarme que no solo importa el logro si no el cómo se obtiene, que somos parte de un entorno y que no sólo es importante nuestro bienestar sino que también el de quienes nos rodean, sobre todo de aquellos que han tenido menos oportunidades y más dificultades, la relevancia de disfrutar de lo sencillo de las cosas, el sentido del humor, discreción, templanza, austeridad y franqueza, y su infinito amor y dedicación hacia mí persona, un ejemplo de ser humano del cual he tratado de seguir sus enseñanzas.

Infinitas gracias a mi madre Nancy Gutiérrez, ella ha sido el otro pilar sobre el cual se ha construido - no sin dificultades - mi humilde ser, es un espejo el cual miro para sacar innumerables aprendizajes de diversa índole, gracias por sus infalibles consejos, por su apoyo cuando en ocasiones no existía evidencia para hacerlo, por alentarme a seguir superándome en los estudios, en lo laboral y personal. Su sacrificio a lo largo de la vida, honestidad, puntualidad en su trabajo, pasión por nosotros sus hijos, su sinceridad y su amor para con mi persona son valores que admiro en ella y que haré lo posible por replicar.

ÍNDICE

Glosario	5
Lista de Ilustraciones	10
Lista de Tablas	11
Lista de Abreviaturas	13
Resumen	14
1. Introducción	15
2. Antecedentes del Problema	22
3. Objetivos del Proyecto	26
3.1. Objetivo General	26
3.2. Objetivos Específicos	26
4. Metodología de Trabajo	27
5. Marco Teórico	29
6. Situación Actual	40
7. Direccionamiento Estratégico	51
8. Cuadro de Mando Integral	55
8.1. Mapa Estratégico	55
8.2. Objetivos Estratégicos	56
8.3. Indicadores, Metas e Iniciativas	62
9. Conclusiones	75
9.1. Recomendaciones	77
9.2. Proyecciones futuras	90
10. Bibliografía	95
11. Anexos	96
11.1. La Matriz F.O.D.A. - Estrategia	96
11.2. Presupuesto Partes Digitales	97
11.3. Presupuesto Mensajería Instantánea (CHAT)	100

11.4.	Presupuesto Firma Electrónica Avanzada	103
11.5.	Presupuesto SIAU 2.0	106
11.6.	Presupuesto TEP PDI – Fiscalía de Chile.....	109
11.7.	Presupuesto Inteligencia de Negocios.....	112
11.8.	Relaciones Causa - Efecto	116

Glosario

Abogado Defensor : Es aquel profesional letrado que asume la representación de una persona quien tiene la calidad de imputado en el procedimiento.

Abogado Querellante : Es aquel profesional letrado que asume la representación de una persona quien tiene la calidad de víctima u ofendido en el procedimiento.

Acusado : Es el imputado respecto del cual se presenta acusación.

Asignación de Fiscal : Una vez que la causa ingresa a una fiscalía local se genera un RUC (Rol único de causa), luego de lo cual se designa a un fiscal que se hará cargo de su tramitación y será responsable de la misma.

Declaración : Actuación por la cual se recibe el testimonio de quien tiene alguna información útil que aportar a una determinada investigación.

Delito : Es delito toda conducta descrita por la ley, que lleva aparejada una sanción penal en caso de contravención o incumplimiento, el artículo primero del Código Penal lo define como acción u omisión voluntaria penada por la ley.

Denuncia : Es la forma de dar inicio a una investigación penal, al informar a la autoridad un hecho que constituye un delito. Se puede formular la denuncia directamente ante la Fiscalía o Carabineros de Chile, Policía de Investigaciones, Gendarmería de Chile en los casos de los delitos cometidos dentro de los recintos penitenciarios, o ante cualquier tribunal con competencia criminal, todos los cuales deberán hacerla llegar de inmediato a la Fiscalía. La denuncia puede formularse en forma verbal o por escrito y debe contener la identificación del denunciante, su domicilio, la narración del hecho, la eventual designación del autor y de los testigos.

Denunciante : Es la persona que formula la denuncia, esto es, que pone formalmente en conocimiento de la policía, de un tribunal con competencia criminal o de un fiscal del Ministerio Público la ocurrencia de un hecho que reúna los caracteres de delito. Habitualmente es la propia víctima, pero puede ser cualquier otra persona.

Fiscal Adjunto : Son funcionarios públicos, encargados de ejercer directamente las funciones que la Constitución y la ley encomiendan al Ministerio Público en los casos que se los designe, para tal efecto dirigirán la investigación de los hechos constitutivos de delito y, cuando proceda, ejercerán las demás atribuciones legales.

Fiscal Jefe : Es el fiscal adjunto designado por el Fiscal Regional respectivo para dirigir una Fiscalía Local, su labor consiste principalmente en administrar dicha unidad de trabajo, organizando la carga laboral de sus funcionarios y la distribución de causas entre los fiscales adjuntos que la componen, como asimismo velar por el cumplimiento de los criterios de actuación que fije el Fiscal Nacional y el Fiscal Regional a nivel local.

Fiscal Nacional : Es el jefe superior del Ministerio Público cuya función principal es organizar, administrar y controlar el correcto funcionamiento del Ministerio Público. (art.13 ley 19.640).

Fiscal Regional : Es el Fiscal a quien corresponde el ejercicio de las funciones y atribuciones del Ministerio Público en la región o extensión geográfica de la región que corresponda a la fiscalía regional a su cargo, por sí o por medio de los fiscales adjuntos que se encuentren bajo su dependencia. (art. 27 ley 19640).

Fiscalía (Ministerio Público): Organismo autónomo y jerarquizado, encargado de dirigir en forma exclusiva la investigación de hechos constitutivos de delito, y en su caso, ejercer la acción penal respectiva; adoptando las medidas para proteger a las víctima y testigos. (art. 83 Constitución Política del Estado, art. 1 ley 19.640 y arts. 3 y 6 del CPP)

Fiscalía Local : Son las Unidades operativas de las Fiscalías Regionales para el cumplimiento de las tareas de investigación, persecución penal y protección de víctimas y testigos. Están a cargo de un Fiscal Jefe y se componen de uno o más fiscales, abogados asistentes y personal administrativo.

Fiscalía Nacional : La Fiscalía Nacional es donde se definen los objetivos, políticas y planes institucionales de la Fiscalía de Chile, en materia de persecución penal pública, de gestión y asignación de los recursos humanos y materiales. La Fiscalía Nacional es la instancia organizacional-administrativa que permite al Fiscal Nacional desarrollar su trabajo con el respaldo de distintas divisiones y unidades especializadas. Por lo tanto, es la sede central de la institución y se ubica en calle General Mackenna 1369, Santiago Centro. Desde la Fiscalía Nacional se describen directrices, lineamientos de trabajo, y estrategias institucionales, que son desarrollados regionalmente a través de las Fiscalías Regionales y Locales, complementándolos con sus propias realidades.

Fiscalía Regional : Las fiscalías regionales son dieciocho. Existe una en cada región del país y cuatro en la región metropolitana, que corresponden a: Oriente, Occidente, Sur y Centro Norte. Las fiscalías regionales son dirigidas por un Fiscal Regional.

Imputado : Es la persona a quien se le atribuye participación culpable en un hecho punible. (Art 7 CPP)

Investigación : Conjunto de actuaciones encaminadas a la comprobación de un hecho que reviste caracteres de delito y la participación que puede corresponderle a una o más en personas como autores, cómplices o encubridores. Por mandato constitucional le corresponde a la Fiscalía, la que actúa auxiliada por las policías y otros organismos que colaboran en las labores investigativas.

Juez : Es aquel funcionario del Poder Judicial que ejerce jurisdicción y que está llamado a conocer y resolver los asuntos sometidos a su conocimiento y hacer ejecutar lo juzgado.

Juicio Abreviado : Es un procedimiento que se realiza ante el Juez de Garantía a petición del fiscal cuando la pena requerida no excede de cinco años, para su procedencia es necesario que el imputado acepte los hechos materia de la acusación y los antecedentes en que se funda, como asimismo que manifieste su conformidad con la aplicación de este procedimiento.

Juicio Oral : Es la audiencia oral y pública prevista para el juzgamiento de quien ha sido acusado de uno o más delitos por el Ministerio Público, siempre que atendidas las características del caso no proceda su juzgamiento conforme a las reglas del procedimiento simplificado o abreviado, se desarrolla ante un tribunal de juicio oral en lo penal, con la presencia, al menos, del fiscal del Ministerio Público, del imputado y de su defensor, y al término de ella, el Tribunal debe pronunciar su decisión de condena o absolución, pudiendo diferir sólo la redacción completa de la sentencia.

Juicio Simplificado : Procedimiento oral y público que se desarrolla ante el Juez de Garantía para el juzgamiento de quien ha sido objeto de un requerimiento por el Ministerio Público, respecto de hechos constitutivos de faltas penales o de simples delitos para los cuales se solicite una pena que no exceda de presidio o reclusión menor en su grado mínimo.

Medidas cautelares : Son medidas restrictivas o privativas de la libertad personal o de disposición patrimonial del imputado, que decreta un tribunal con competencia penal a solicitud de parte interesada y siempre que concurren fundamentos que justifiquen su aplicación, se clasifican en medidas cautelares personales y reales según afecten la libertad personal o la libertad de disposición patrimonial o administración del imputado y dependiendo de la medida que se decrete, tendrá por objeto asegurar los fines del procedimiento, velar por la seguridad de la sociedad o de la víctima y/o asegurar la existencia de bienes suficientes para una eventual reparación o indemnización a esta. Entre las medidas cautelares personales podemos mencionar la citación, prisión preventiva, privación de libertad domiciliaria; sujeción a la vigilancia de una persona o institución; obligación de presentarse ante el juez o ante la autoridad que él designe; prohibición de salir del país; prohibición de asistir a determinadas reuniones, recintos o espectáculos públicos, o de visitar determinados lugares; prohibición de comunicarse con personas determinadas; prohibición de acercarse al ofendido o su familia, en tanto se consideran medidas cautelares

reales las precautorias autorizadas en el título V del Libro II del Código de Procedimiento Civil.

Medidas de Protección : Es un derecho de la víctima de un delito frente a probables hostigamientos, amenazas o atentados en contra suya o de su familia. La Fiscalía está obligada a velar por la protección de la víctima del delito en todas las etapas del procedimiento penal, ya sea decretando o solicitando medidas de protección. En ciertos casos graves y calificados algunas de esas medidas pueden ser otorgadas a testigos y peritos.

Querella : Escrito formal que se presenta ante el juez de garantía competente a través del cual la víctima, su representante legal o heredero testamentario, asumen un rol activo en la investigación penal quedando facultados para ejercer en forma autónoma una serie de derechos procesales, tales como presentar acusación particular, deducir demanda civil, entre otros.

Querellante : Es aquella víctima, su representante legal o heredero testamentario que ha deducido querella en el proceso.

RUC : Corresponde al Rol Único de Causa, entendiéndose por tal el número de identificación que se asigna a cada causa penal y que tiene un formato único utilizado por el Poder Judicial, la Defensoría Penal y el Ministerio Público, lo que facilita su tramitación.

Salidas Alternativas : Son mecanismos procesales alternativos a la resolución de conflictos penales, por los cuales se pone término anticipado al procedimiento cuando no existe un atentado grave para el interés público, evitando los efectos criminógenos del procedimiento penal y sus consecuencias, y siempre que se cumplan los requisitos que establece la ley. En nuestro ordenamiento jurídico existe la suspensión condicional del procedimiento y el acuerdo reparatorio.

Salida Judicial : Corresponde a distintas formas de término de un procedimiento penal que por su naturaleza involucran la intervención de un tribunal, se encuadran en esta denominación los llamados términos facultativos que requieren tal intervención, esto es, facultad de no iniciar investigación y principio de oportunidad, las salidas alternativas propiamente tal, como son el acuerdo reparatorio y suspensión condicional y las otras salidas que requieren la intervención de un tribunal, esto es, facultad de no perseverar en el procedimiento, sobreseimiento y sentencia definitiva.

Salida No Judicial : Corresponde a aquellas formas de término del procedimiento penal que no requieren la intervención de un tribunal, se trata principalmente de decisiones administrativas o de carácter esencialmente revocables como son, el archivo provisional, la incompetencia y la agrupación de investigaciones.

Sentencia : Es aquel pronunciamiento del órgano que ejerce jurisdicción, luego de un proceso legalmente tramitado, y que falla o resuelve el asunto sometido a su conocimiento.

Sentencia Absolutoria : Es aquella que falla un juicio, resolviendo el hecho controvertido liberando al imputado de los cargos formulados en su contra.

Sentencia Condenatoria : Es aquella que falla un juicio resolviendo el hecho controvertido, imponiendo una pena para el imputado del proceso.

Sobreseimiento : Resolución judicial que pone término al procedimiento, o bien, suspende o paraliza el proceso. Si se trata de un sobreseimiento definitivo se pone término al procedimiento. En el caso del sobreseimiento temporal se suspende el proceso, pero a solicitud del fiscal o de cualquiera de los intervinientes, el tribunal puede decretar la reapertura del procedimiento cuando cese la causa que motivó el sobreseimiento. El sobreseimiento puede ser total si se refiere a todos los delitos e imputados, o parcial cuando se refiere a algún delito o imputado.

Testigos : Son personas que por cualquier razón cuentan con antecedentes útiles para el esclarecimiento de los hechos. Están obligados a colaborar tanto con los fiscales del Ministerio Público como con los tribunales, declarando sobre los hechos que conocen. Su rol es especialmente importante en el Juicio Oral.

Tribunal de Garantía : Es el juzgado que, pudiendo estar conformado por uno o más jueces, los cuales actúan como tribunales unipersonales, tiene como principales atribuciones las siguientes: asegurar los derechos del imputado y demás intervinientes en el proceso penal; dirigir las audiencias que procedan; dictar sentencia en el procedimiento abreviado; conocer y fallar el procedimiento simplificado; hacer ejecutar las condenas criminales y las medidas cautelares, además de resolver las solicitudes y reclamos relativos a dicha ejecución.

Tribunal Oral en lo Penal : Es aquel tribunal pluripersonal, encargado principalmente de conocer y juzgar las causas por crimen o simple delito, que estén bajo la esfera de su competencia.

Víctima : Es la persona afectada por el delito. Cuando la víctima ha muerto o está impedida de ejercer sus derechos, ocupan su lugar otras personas: en primer lugar el cónyuge y los hijos, a falta de éstos los ascendientes, a falta de éstos el conviviente, a falta de éste los hermanos y a falta de éstos el adoptado o adoptante. La ley le reconoce amplios derechos, tanto a ser protegida como a participar en el procedimiento, donde debe ser oída tanto por los fiscales del Ministerio Público como por los jueces. Tiene derecho a querellarse, es decir, a ser parte activa en el procedimiento, con lo cual sus derechos de participación aumentan considerablemente.

Lista de Ilustraciones

- Figura 1.2.1.- Organigrama Fiscalía Nacional
- Figura 1.2.2.- Organigrama Fiscalía Regional
- Figura 1.2.3.- Organigrama Fiscalía Local
- Figura 5.2.1.- Esquema general de Planificación Estratégica
- Figura 5.2.2.- Esquema Visión - Misión – Objetivos Estratégicos
- Figura 5.2.3.- Cadena básica de Planificación Estratégica
- Figura 5.2.3.- Diagnóstico
- Figura 5.3.1.- Enfoque clásico Cuadro de Mando Integral
- Figura 5.3.2.- Adaptación del Cuadro de Mando Integral a organizaciones públicas
- Figura 6.1.2.- Presupuesto año 2016 Fiscalía de Chile
- Figura 6.1.3.- Cuadro detalle de la población en Chile
- Figura 8.1.1.- Mapa estratégico Fiscalía de Chile

Lista de Tablas

Tabla 9.1.1.1.-	Partes ingresados en el año 2015 por Fiscalía Local incluida en plan piloto
Tabla 9.1.1.2.-	Resumen de partes ingresados en el año 2015
Tabla 9.1.1.3.-	Tiempo estimado en digitalizar manualmente los partes ingresados el año 2015
Tabla 9.1.1.4.-	Tiempo estimado en digitalizar automáticamente los partes ingresados el año 2015
Tabla 9.1.1.5.-	Tiempo estimado liberado en un año al implementar el proyecto partes digitales
Tabla 9.1.2.1.-	Casos ingresados el año 2015 en delitos de VIF
Tabla 9.1.4.1.-	Ingreso de solicitudes de carpeta en el año 2015 en fiscalías incluidas en plan piloto
Tabla 9.1.4.2.-	Ingreso total a nivel nacional de solicitudes de carpeta en el año 2015
Tabla 9.1.4.3.-	Ingreso de solicitudes de entrevista en el año 2015 en fiscalías incluidas en plan piloto
Tabla 9.1.4.4.-	Ingreso total a nivel nacional de solicitudes de entrevista en el año 2015
Tabla 9.1.4.5.-	Total de horas liberadas a nivel nacional entre solicitudes de carpeta y de entrevista
Tabla 9.1.5.1.-	Ingreso manual de partes policiales año 2015 provenientes de la PDI en fiscalías insertas en plan piloto
Tabla 9.1.5.2.-	Ingreso a través de TEP de partes policiales año 2015 provenientes de la PDI en fiscalías insertas en plan piloto
Tabla 9.1.5.3.-	Cuadro comparativo proceso manual v/s TEP en fiscalías de plan piloto
Tabla 9.1.5.4.-	Cuadro comparativo proceso manual v/s TEP para todas las fiscalías en partes provenientes de la PDI
Tabla 9.1.6.1.-	Ingreso de solicitudes de información en el año 2015 y su tiempo de respuesta con el proceso actual

Tabla 9.1.6.2.- Ingreso de solicitudes de información en el año 2015 y su tiempo de respuesta con Inteligencia de Negocios

Tabla 9.1.6.3.- Cuadro comparativo tiempo de respuesta a solicitudes de información a través del proceso actual v/s utilizando Inteligencia de Negocios

Lista de Abreviaturas

PDI	:	Policía de Investigaciones
SAF	:	Sistema de Apoyo a los Fiscales
SIAU	:	Sistema Integral de Atención a Usuarios
TEP	:	Traspaso Electrónico de Partes
FEA	:	Firma Electrónica Avanzada

Resumen

DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA FISCALÍA DE CHILE

El objetivo del presente trabajo de título es el diseño de un Cuadro de Mando Integral que permita facilitar la implementación de la estrategia y así lograr la misión de una organización pública como lo es la Fiscalía de Chile.

Para la consecución de esto, se ha redefinido la Visión y Misión de la Fiscalía de Chile, considerando hechos tan relevantes como los siguientes:

- Asunción de un nuevo Fiscal Nacional, don Jorge Abbott Charme quien reemplaza a don Sabas Chahuán Sarrás el cual culminó su periodo de ocho años.
- El Plan Estratégico 2009 - 2015 ha expirado.
- En todo ámbito, la delincuencia se encuentra en un nivel de sofisticación bastante elevado.

Para cumplir el objetivo de este trabajo se realizó un análisis de la Fiscalía de Chile para tener una imagen de su actual situación y así poder proyectar una posición que sea realizable a futuro. Luego se llevó a cabo lo que indica la literatura respecto de la metodología de Cuadro de Mando Integral en instituciones públicas en las cuales el enfoque clásico de Cuadro de Mando Integral se modifica (la Perspectiva Financiera pierde el protagonismo).

Al establecer el mapa estratégico es posible vislumbrar los objetivos de largo plazo de la Fiscalía de Chile que la conducirán al logro de su misión. Por su parte, las iniciativas, proyectos y relaciones causa - efecto servirán a la consecución de los objetivos por cada una de las perspectivas. Las metas que se establezcan servirán para hacer seguimiento del logro de los indicadores estratégicos.

Finalmente es posible establecer recomendaciones sobre instancias en las cuales la Fiscalía de Chile debe realizar modificaciones o innovaciones para implementar su estrategia. El Cuadro de Mando Integral permitirá a la Fiscalía de Chile tener la posibilidad de aumentar la satisfacción de su principal cliente que no es más ni menos que la ciudadanía de Chile.

1.- Introducción

La Fiscalía de Chile, institución que es objeto de este trabajo, es una institución bastante novel, ya que existe en el país desde el año 2000 y forma parte de la llamada Reforma Procesal Penal que es un cambio estructural del sistema de justicia en Chile.

1.1.- Reforma Procesal Penal

La Reforma Procesal Penal es un cambio en el sistema de procesamiento de las causas judiciales penales, que terminó con el sistema inquisitivo, y estableció un esquema acusatorio, en que se dividen las funciones de investigar, procesar, y dictar sentencia en las causas. Desde diciembre del año 2000, en las Regiones de Coquimbo y la Araucanía se comenzó a aplicar el nuevo sistema. Luego ingresaron gradualmente las otras regiones hasta el año 2005, cuando comenzó a regir en la Región Metropolitana, completando así su entrada en vigencia en todo Chile. El sistema se aplica sólo para las causas nuevas, es decir faltas, delitos y crímenes que ocurren en cada región desde la fecha en que se aplica el nuevo esquema.

Algunas diferencias entre el antiguo sistema y el nuevo:

- Se separan las funciones de investigar, procesar (en el antiguo sistema), formalizar y acusar (en el nuevo sistema) y de dictar sentencia.
- Los juicios son orales y públicos y no escritos como eran antes.
- Se crea el Ministerio Público o Fiscalía de Chile, cuyos fiscales son los encargados de dirigir las investigaciones, formalizar y acusar a los imputados.
- Se crea la Defensoría Penal Pública para otorgar defensa profesional a los que no pueden tener abogado.
- Los casos ya no están en manos de juzgados del crimen, sino que se crean los tribunales de garantía y los tribunales de juicio oral en lo penal [BCN13].

1.2.- Fiscalía de Chile

Como se mencionaba anteriormente, los orígenes de la Fiscalía se enmarcan dentro de la creación de la llamada Reforma Procesal Penal que implica un profundo cambio a la justicia en Chile, adecuándola a los tiempos actuales y a la vez que reemplaza al antiguo sistema. La Fiscalía de Chile y el Ministerio Público son la misma institución, creada a partir de la ley 19.640 promulgada en el mes de octubre del año 1999. Se define como un organismo autónomo, cuya función es dirigir la investigación de los delitos, llevar a los imputados a los tribunales, si corresponde, y dar protección a víctimas y testigos.

La Fiscalía de Chile no forma parte de ninguno de los tres Poderes del Estado. No es parte del Gobierno o Poder Ejecutivo, del Poder Judicial ni del Poder Legislativo (Congreso Nacional).

Se organiza en una Fiscalía Nacional, encabezada por el Fiscal Nacional, y 18 Fiscalías Regionales, cada una de las cuales son dirigidas por un Fiscal Regional y un equipo directivo. Existe una en cada región del país y cuatro en la Región Metropolitana por su extensión territorial y cantidad de habitantes.

En cada región hay Fiscalías Locales, que son las unidades operativas de las Fiscalías Regionales, y están compuestas por fiscales adjuntos, ayudantes de fiscal, y otros profesionales, como psicólogos y asistentes sociales; además de técnicos y administrativos.

La Fiscalía trabaja en colaboración con Carabineros de Chile, la Policía de Investigaciones de Chile (PDI) y los organismos auxiliares como el Servicio Médico Legal, el Servicio de Registro Civil e Identificación, y el Instituto de Salud Pública.

Existe también un Consejo General, que reúne al Fiscal Nacional con todos los Fiscales Regionales y que cumple funciones de órgano consultivo y asesor.

En el sistema procesal penal, son los fiscales los que dirigen a las policías en la investigación de los delitos. Los fiscales y sus equipos deben además proteger a las víctimas y testigos y ejercer la acción penal pública, esto significa, llevar ante los tribunales a los imputados y buscar que los jueces apliquen las sanciones cuando corresponde.

La actividad de las Fiscalías se inicia normalmente cuando se recibe una denuncia. Esta es presentada por la víctima o por un denunciante, ante la policía, los tribunales con competencia criminal o en las Fiscalías.

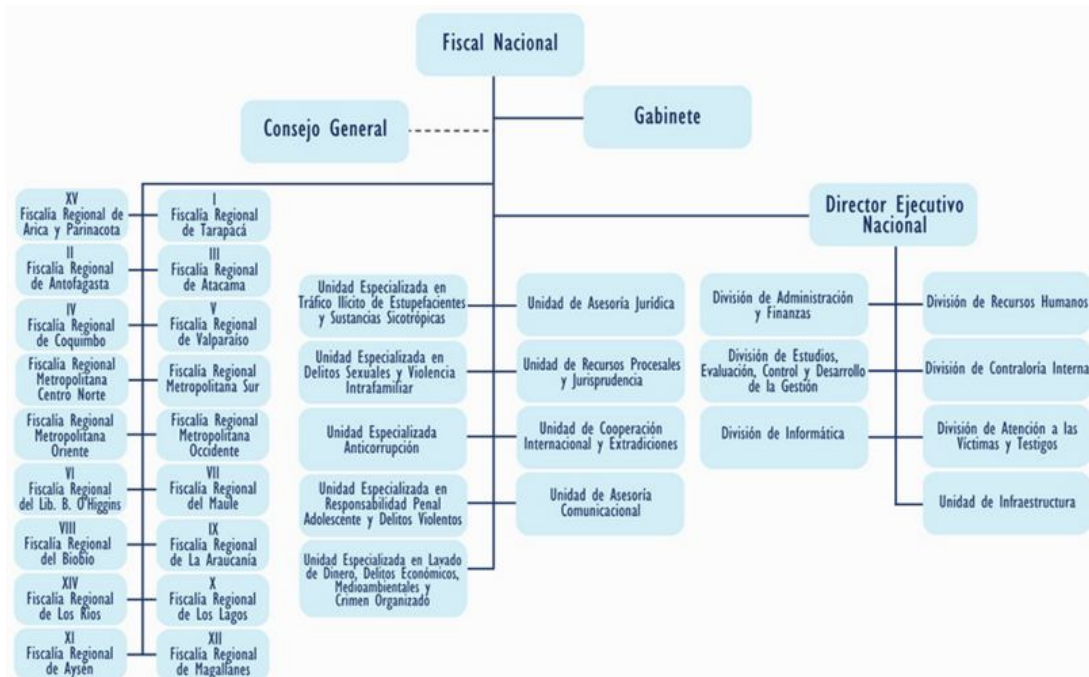
El sistema busca la eficiencia en la tramitación de las causas, a través de diferentes tipos de término de los casos: sentencias definitivas, dictadas por los tribunales; salidas alternativas o facultades de término que aplican las propias Fiscalías [FDC1?].

1.2.1.- Fiscalía Nacional

La Fiscalía Nacional es donde se definen los objetivos, políticas y planes institucionales de la Fiscalía de Chile, en materia de persecución penal pública, de gestión y asignación de los recursos humanos y materiales.

La Fiscalía Nacional es la instancia organizacional - administrativa que permite al Fiscal Nacional desarrollar su trabajo con el respaldo de distintas divisiones y unidades especializadas. Es la sede central de la institución y se ubica en calle General Mackenna 1369, Santiago Centro, aunque los trabajos del edificio definitivo se encuentran muy avanzados y se cree que el traslado definitivo será el año 2017. Desde la Fiscalía Nacional se describen directrices, lineamientos de trabajo, y estrategias institucionales, que son desarrollados regionalmente a través de las Fiscalías Regionales y Locales, complementándolos con sus propias realidades. La autoridad máxima es el Fiscal Nacional señor don Jorge Abbott Charme, quien como se mencionaba anteriormente sucede en el cargo a don Sabas Chahuan Sarrás. La segunda autoridad es la Directora Ejecutiva Nacional doña Francisca Werth Wainer, este cargo es de exclusiva confianza del Fiscal Nacional y su labores organizar y supervisar las divisiones administrativas de la Fiscalía Nacional, sobre la base de las instrucciones generales que dicte la máxima autoridad de la institución. Otra de la funciones que lleva a cabo la Directora Ejecutiva Nacional, es el permanente control de la ejecución presupuestaria, el uso criterioso de los recursos y la coordinación permanente con los Directores Ejecutivos Regionales, directamente o a través de las distintas unidades administrativas [FDC1?].

Figura 1.2.1.- Organigrama Fiscalía Nacional



Fuente: [FDC, 1?]

Divisiones:

- Administración y Finanzas
- Informática
- Contraloría Interna
- Recursos Humanos
- Atención a las Víctimas y Testigos
- Estudios, Evaluación, Control y Desarrollo de la Gestión.

Unidades Especializadas:

- Unidad Especializada en Tráfico Ilícito de Estupefacientes y Sustancias Sicotrópicas
- Unidad Especializada en Responsabilidad Penal Adolescente y Delitos Violentos
- Unidad Especializada en Anticorrupción
- Unidad Especializada en Lavado de dinero, Delitos Económicos y Crimen Organizado (ULDDECO)
- Unidad Especializada de Delitos Sexuales y Violencia Intrafamiliar

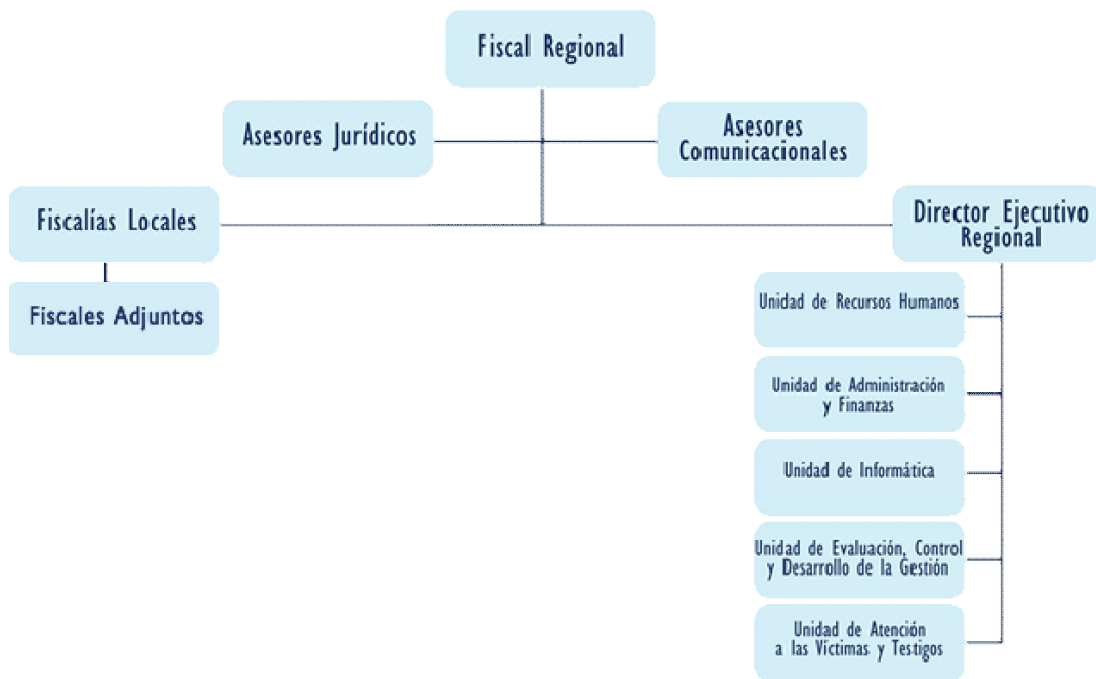
Unidades de Apoyo:

- Unidad Asesoría Jurídica
- Unidad de Recursos Procesales y Jurisprudencia
- Unidad de Cooperación Internacional y Extradiciones (UCIEX)
- Unidad de Comunicaciones
- Unidad de Infraestructura

1.2.2.- Fiscalías Regionales

Las fiscalías regionales son dieciocho. Existe una en cada región del país y cuatro en la región metropolitana, que corresponden a: Oriente, Occidente, Sur y Centro Norte. Las fiscalías regionales son dirigidas por un Fiscal Regional [FDC, 1?].

Figura 1.2.2.- Organigrama Fiscalía Regional



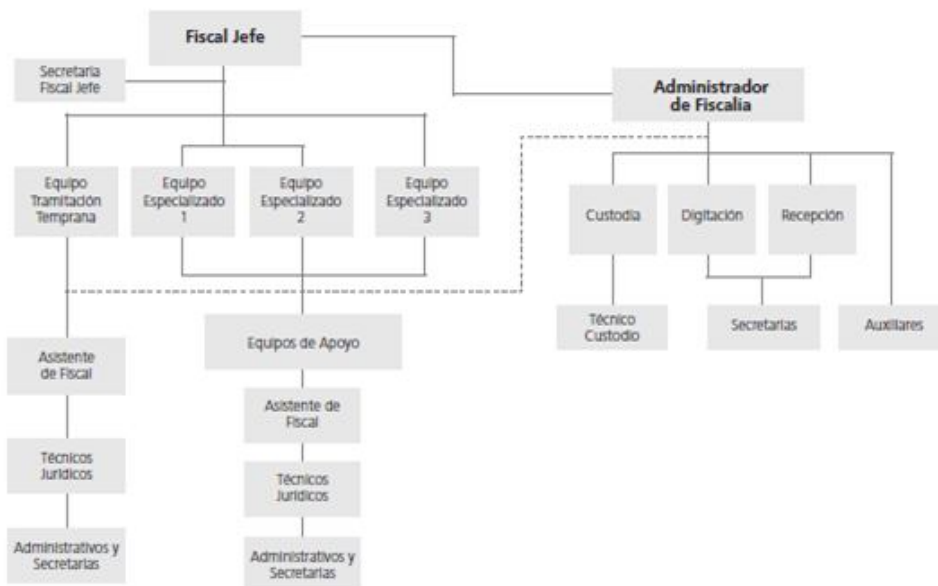
Fuente: [FDC, 1?]

1.2.3.- Fiscalía Local

Las fiscalías locales son las unidades operativas de las fiscalías regionales para el cumplimiento de las tareas de investigación, ejercicio de la acción penal pública, protección de las víctimas y testigos y de atención de usuarios en general.

Cada fiscalía local está integrada por uno o más fiscales adjuntos, en cuyo caso, el fiscal regional asigna la función de jefatura a uno de ellos, que es el fiscal adjunto jefe [fiscaliadechile1?].

Figura 1.2.3.- Organigrama Fiscalía Local



Fuente: [FDC, 1?]

2.- Antecedentes del problema

Este trabajo de título, se origina al observar las siguientes situaciones:

- Expiración del documento Plan Estratégico 2009 - 2015.
- Problemática en la implementación de la estrategia definida en el documento Plan Estratégico 2009 - 2015.
- Cambio de mando de la autoridad máxima de la Fiscalía de Chile, el nuevo Fiscal Nacional don Jorge Abbott reemplaza a don Sabas Chahuán.

Lo anterior impulsa al autor de este trabajo a tomar la elección del Cuadro de Mando Integral debido a que es una herramienta que ayuda a traducir la Estrategia y la Misión en un conjunto de objetivos relacionados entre sí, medidos estos a través de indicadores y asociados a planes de acción que permiten alinear el comportamiento de todos los miembros de la organización, la Fiscalía de Chile en este caso.

Además, es también uno de los sistemas de medición del desempeño que más aceptación ha tenido entre los directivos de organizaciones tanto públicas como privadas. De por sí, es un instrumento de gestión que orienta todas las áreas, acciones y recursos de la organización hacia la estrategia, estableciendo metas y objetivos medibles. Permite implementar una estrategia rápida a través de un sistema de medición con los objetivos de la alta dirección. Las situaciones antes mencionadas y que impulsan este trabajo son muy relevantes, sumadas a que actualmente existe un entorno muy distinto al que había cuando se diseñó el anterior Plan Estratégico, a que no se puede soslayar la creciente desconfianza de la ciudadanía hacia las instituciones en general y que existe hoy en día una delincuencia cada vez más sofisticada, da como resultado un marco propicio para que la Fiscalía de Chile desplace su horizonte a largo plazo y redefina su hoja de ruta.

La Fiscalía debe consolidarse definitivamente como una organización relevante en la institucionalidad del país y, a su vez, vista como indispensable, cercana y confiable por la ciudadanía.

La ley que creó el Ministerio Público o Fiscalía de Chile, es la Ley Orgánica Constitucional Ministerio Público y data del año 1999. Se hace hincapié en esto ya que en esa fecha se recurrió a una serie de estudios externos que primordialmente efectuaron un análisis teórico y comparado con distintas realidades internacionales, atendido que la Reforma Procesal Penal no registraba precedentes en Chile. Conforme a los referidos estudios, se generó una dotación de personal que - una vez iniciada la aplicación de dicha reforma - fue lejana a la que en la práctica se requería. Ingresos significativamente superiores a lo esperado, complejidades en la gestión jurídica y administrativa que no se vislumbraron, modificaciones legales que incrementaron la cantidad de ilícitos que competen a la Fiscalía de Chile, son sólo algunas de las numerosas condiciones que inciden directamente en la capacidad de esta Institución para cumplir con su mandato Constitucional.

Sin embargo, y a quince años de la creación de este nuevo órgano persecutor, es posible apreciar que se cuenta con una Reforma Procesal Penal valorada no sólo a nivel nacional, sino también en el plano internacional. En general, existe una evaluación positiva de este sistema, ya que ha sido capaz de generar adecuados niveles de confianza ciudadanos.

No obstante lo anterior, el posicionamiento gradual que la Fiscalía de Chile ha logrado, no ha estado ajeno al desgaste de sus funcionarios y fiscales, dada las apremiantes cargas de trabajo y largas jornadas laborales, que si bien resultaron aceptables en un comienzo atendido el desafío y juventud de esta institución, actualmente están llegando a niveles difíciles y riesgosos de manejar. En atención a todos los antecedentes referidos, es que las máximas autoridades del Ministerio Público se hacen cargo de esta problemática, proponiendo un Plan de Fortalecimiento Institucional (ya aprobado y en proceso de implementación) de mediano plazo, que busca compatibilizar una dotación adecuada para hacer frente a cargas de trabajo que se incrementan constantemente (debido a los ingresos delictuales, a modificaciones legales, a una delincuencia cada vez más avvezada y sofisticada), bajo esquemas de gestión más eficientes y proyectos innovadores que puedan darle sustentabilidad e impulso a los fiscales y funcionarios del Ministerio Público.

La Fiscalía (institución muy nueva aún) ya pasó por su natural etapa de consolidación y la sorteó con éxito, a pesar de las dificultades que presentó desde sus inicios su desempeño fue exitoso, pero ahora la organización se encuentra en una promisoriosa etapa llena de desafíos.

Como se expuso anteriormente, expirado ya el Plan Estratégico 2009 - 2015, la Fiscalía debe redefinir el rumbo que necesita tomar para lograr su misión, una misión renovada debido a las variables mencionadas anteriormente. Nuevos aires se avecinan en la Fiscalía de Chile, esto ya lo ha expresado la nueva máxima autoridad de la Fiscalía de Chile, don Jorge Abbott Charme, quien con un discurso optimista pero autocrítico y exigente con la institución, da cuenta de que quiere para la Fiscalía un salto de calidad hacia la consecución de la labor que ejerce de acuerdo a la ley.

Volviendo al Cuadro de Mando Integral, otra de sus características es que - debido a que estimula el trabajo directivo en equipo - puede ayudar a crear un poderoso clima de aprendizaje continuo dentro de la organización.

Debido a diversos factores, las instituciones públicas tienen bastante dificultad para definir claramente su estrategia. La mayoría de los Cuadros de Mando de estas organizaciones contienen un tema de excelencia operativa. Entienden su actual Misión como algo dado y tratan de hacer su trabajo con mayor eficiencia (reducir costos, hacer todo más rápido). Es inusual encontrar una organización no lucrativa o pública centrada en una estrategia de liderazgo de producto o de intimidad del cliente. La mayoría de las entidades no lucrativas y administraciones públicas tienen dificultades con la estructura original del Cuadro de Mando Integral, en el que la perspectiva financiera aparece en la parte superior de la jerarquía. Así que dado que alcanzar el éxito financiero no es el objetivo primordial de la mayoría de estas organizaciones, la estructura se puede modificar para colocar a los

clientes, a los beneficiarios o a la sociedad en la parte más alta de la jerarquía [Kaplan & Norton, 96].

Las entidades no lucrativas y las administraciones públicas deberían considerar la colocación de un objetivo muy amplio en la parte superior de su Cuadro de Mando Integral como representación de su objetivo a largo plazo: la disminución de la pobreza y el analfabetismo o la mejora del medio ambiente o la calidad de vida, como ejemplos genéricos. Los objetivos dentro del Cuadro de Mando Integral se pueden orientar entonces hacia la mejora de un objetivo de tan alto nivel. En una empresa del sector privado, los indicadores financieros proporcionan la responsabilidad ante los propietarios, los accionistas. En una entidad como la Fiscalía, sin embargo, los objetivos financieros no son los indicadores que revelan si la entidad cumple con su misión.

2.1.- Justificación

Todo lo mencionado anteriormente hace que se requiera una herramienta de gestión que facilite la ejecución de la estrategia y que ayude a la toma de decisiones directivas, y que sea capaz de desplegar desde el nivel jerárquicamente superior hasta el nivel inferior la estrategia definida por la Alta Dirección de la Fiscalía de Chile. Con el fin de lograr los propósitos antes expuestos es que se ha decidido el diseño de un Cuadro de Mando Integral en su versión adaptada para instituciones públicas.

Este Cuadro de Mando Integral debe ser de fácil comunicación, es decir de sencilla transmisión a las diversas unidades que componen la Fiscalía, además debe permitir medir como está la Fiscalía respecto a su nuevo Plan Estratégico. Existen diversos y prestigiosos estudios que avalan esta decisión. Existe una investigación desarrollada por Kaplan y Norton en el que tomaron a 30 empresas del sector privado que se habían ganado el premio Hall of Fame, por haber usado en forma destacada el Cuadro de Mando Integral. De lo más relevante de este estudio es que estas organizaciones exhiben una mejora en la satisfacción del cliente en 50%, lo cual es muy relevante para la Fiscalía de Chile. Por otra parte, estas empresas muestran una mejora del 50% en los procesos clave y han obtenido reconocimientos o certificaciones de calidad. Finalmente, estas mismas empresas han aumentado en 20% la satisfacción de los empleados y disminuido en 50% la rotación de estos, siendo premiadas o reconocidas en estos ámbitos. Otro estudio de [B & C, 11] en el que se analizan cuáles son las mejores herramientas de gestión según más de 1.200 ejecutivos. El estudio, muestra que el Cuadro de Mando Integral es a nivel global la sexta metodología más usada. En Latinoamérica es la quinta herramienta más utilizada. Por otra parte, los niveles de satisfacción también son altos. En una escala de 1 a 5, obtuvo nota 3,93. Además el estudio también proyecta un aumento de 16% en el uso de esta metodología, pasando del 47 al 63%. Se sabe que gracias a la implementación del CMI en un municipio de Estados Unidos, específicamente el de la ciudad de Charlotte, uno de los pioneros en esto, los funcionarios de este municipio se percataron que era necesario modificar el Cuadro de Mando Integral para su implementación en un sector hasta ese momento inexplorado como lo era el sector público [Kaplan & Norton,01]. El Cuadro de Mando Integral permite que toda la organización sea responsable de los resultados, y en el caso de la Fiscalía, que cada estamento, unidad, directivo, funcionario y fiscal tengan claro su aporte al logro de los objetivos estratégicos.

3.- Objetivos del proyecto

3.1.- Objetivo general

Diseñar un Cuadro de Mando Integral que facilite la implementación de la estrategia de la Fiscalía de Chile, monitoreando el logro de los objetivos estratégicos y que además permita aumentar la satisfacción de nuestros clientes, la ciudadanía de Chile.

3.2.- Objetivos específicos

- Definir la Visión, Misión, Lineamientos Estratégicos y Valores de la Institución
- Definir el Mapa Estratégico
- Definir las iniciativas, los indicadores y metas asociados a los objetivos estratégicos de cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral.
- Definir el estándar base sobre los cuales se evaluará el cumplimiento de los indicadores.

4.- Metodología

Para llevar a cabo este proyecto, la base utilizada será la metodología clásica de desarrollo del Cuadro de Mando Integral, aunque con las modificaciones para instituciones públicas para lo cual se establecen los siguientes pasos:

4.1.- Estudio del Cuadro de Mando Integral en instituciones públicas

Para esta etapa se revisó información con respecto a casos de instituciones públicas en las cuales se haya implementado con éxito el Cuadro de Mando Integral, ya sea en Chile y el extranjero. Este trabajo está basado en casos concretos de países como Estados Unidos y Colombia. Lo anterior es de relevancia para tener conocimiento en cuanto a la experiencia con esta herramienta en organizaciones públicas en otras latitudes.

El objetivo de esta etapa es adquirir el suficiente conocimiento en experiencias similares, instruirse de casos exitosos y obtener las bases para establecer la versión adaptada a instituciones públicas del Cuadro de Mando Integral, específicamente a la Fiscalía de Chile.

4.2.- Análisis Situacional de la Fiscalía de Chile

Para más adelante fijar el rumbo de la Fiscalía de Chile es necesario primero saber en qué situación se encuentra esta organización, interna y externamente.

De las herramientas disponibles se decide utilizar el análisis PEST para el análisis externo y el análisis de la situación actual para el análisis interno.

El análisis PEST es una herramienta que identifica los factores del entorno general que van a afectar a la organización. El PEST es un análisis que se debe realizar previo a la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) en el marco de la planificación estratégica. El término proviene de las siglas en inglés para los factores que se analizan, es decir los siguientes:

- Político - Legal
- Económico
- Social - Cultural
- Tecnológico.

El análisis situacional es el fundamento de la definición del llamado Pensamiento Estratégico, dado que mediante el mismo se produce la vinculación de la empresa con su contexto y su competencia. El análisis situacional también se denomina Análisis FODA, por las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, dado que consiste en el estudio meditado y detallado de:

- La empresa y su operación, determinando los factores positivos, que se denominan Fortalezas, y los negativos, llamados Debilidades, y
- El contexto, identificando los factores positivos y negativos, denominados respectivamente Oportunidades y Amenazas.

4.3.- Redefinición de la Visión, Misión, Lineamientos Estratégicos y Valores Institucionales

Debido a que el documento Plan Estratégico 2009 - 2015 se encuentra expirado y además se ha concretado el cambio de Fiscal Nacional es que se redefinirá la Visión, Misión, Objetivos Estratégicos y los Valores.

Para estas redefiniciones se ha considerado la función que por ley le corresponde a la organización, complementado con su análisis externo e interno, además de las consideraciones que la literatura sugiere en estos casos.

4.4.- Diseño del Mapa Estratégico, Objetivos Estratégicos e Indicadores

Una vez establecido lo anterior se procedió a definir los objetivos estratégicos de acuerdo a cada perspectiva del mapa estratégico. Posteriormente se continuó con las relaciones causa - efecto de los objetivos antes mencionados. Finalmente se construyeron los indicadores que nos mostrarán el grado de cumplimiento.

4.5.- Conclusiones y Recomendaciones

El trabajo culmina con las recomendaciones para una próxima implementación del Cuadro de Mando Integral en la Fiscalía de Chile, estas sugerencias son en base a las experiencias en otras latitudes con esta herramienta.

5.- Marco teórico

Para una mejor comprensión de este trabajo, se hace necesario explicar los conceptos que se utilizarán a lo largo del desarrollo de este.

Se deberán conceptualizar temas como el análisis interno y externo, la estrategia, el Cuadro de Mando Integral, todo esto para seguir e interiorizarse del presente trabajo.

5.1.- Análisis Interno y Externo de la Fiscalía de Chile

Para que una estrategia sea aterrizada, alcanzable y tenga posibilidades de éxito, es necesario comenzar por realizar un análisis acabado de la organización. Este estudio, debe contemplar a la empresa y su funcionamiento interno y por otra parte a la empresa y su entorno. Es decir se analizará interna y externamente a la organización, para el análisis interno se utilizará el análisis Situacional (el cual también puede ser utilizado para el análisis externo) y para el análisis externo se utilizará el análisis PEST.

El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender la posición, potencial y dirección de una organización. Está compuesto por los factores Políticos - Legales, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el contexto en el que se encuentra una empresa. Funciona como un marco para analizar una situación, y como el análisis FODA, es de utilidad para revisar la estrategia, posición, dirección de la empresa o idea. Los factores analizados son esencialmente externos; es recomendable efectuar dicho análisis antes del análisis FODA, el cual está basado en factores internos (Fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas). Los factores políticos - legales tienen que ver con la vida política de su contexto en los niveles pertinentes. Por ejemplo, ¿hay riesgo de que algún sector político fomente el volver al sistema de justicia anterior a la Reforma Procesal?, O ¿hay posibilidades de superar la resistencia a modificar el marco legal en el que se desenvuelve la Fiscalía?. Los factores económicos pueden incluir cuestiones relacionadas con la pobreza, el desarrollo económico y el acceso a los recursos, y las distintas formas en que afectan a mujeres y hombres.

Los factores sociales incluyen oportunidades y desafíos relacionados con las distinciones sociales, como la cultura, la religión, la clase, los papeles asignados en función del género y los estereotipos de género.

Los factores tecnológicos tienen que ver con la disponibilidad de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC).

El análisis Situacional es el fundamento de la definición del Pensamiento Estratégico, dado que mediante el mismo se produce la vinculación de la empresa con su contexto y su competencia. El análisis Situacional también se denomina Análisis FODA, por las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, dado que consiste en el estudio meditado y detallado de:

- La empresa y su operación, determinando los factores positivos, que se denominan Fortalezas, y los negativos, llamados Debilidades, y

- El contexto, identificando los factores positivos y negativos, denominados respectivamente Oportunidades y Amenazas.

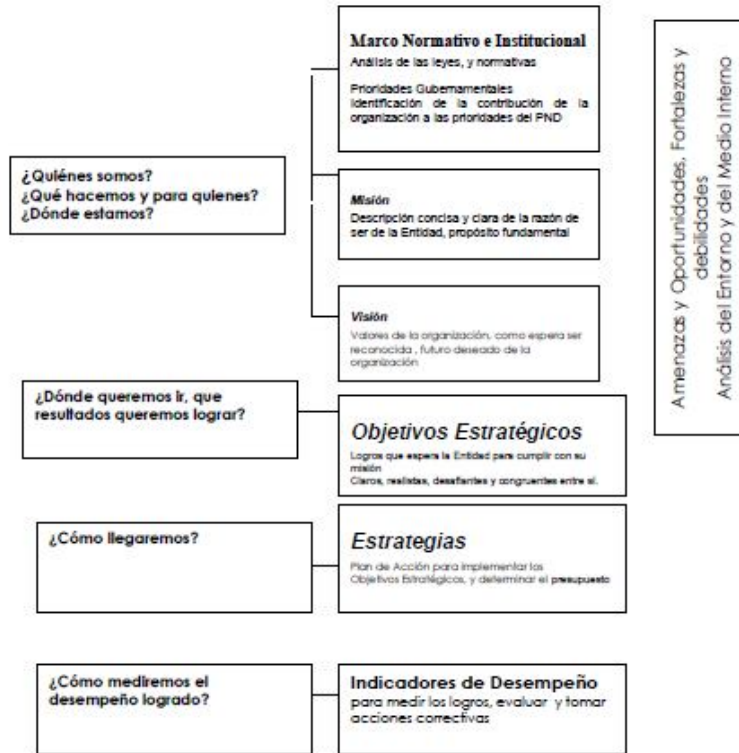
Respecto del primer punto, debe hacerse notar que sobre estas Fortalezas y Debilidades se puede efectivamente ejercer influencia para modificarlas, mejorándolas, disimulándolas e incluso superándolas.

Constituye el análisis del “interior” y es lo que denominamos la “mirada hacia adentro”, que consiste en una reflexión detallada sobre los aspectos positivos y negativos de la realidad de la organización en estudio, a fin de reconocer, aprovechar y potenciar los primeros (Fortalezas) así cómo reconocer, modificar y superar los segundos (Debilidades).

5.2.- Direccionamiento Estratégico

Cuando se habla de Planificación Estratégica se hace referencia a las grandes decisiones bajo las cuales se regirá la organización, al establecimiento de los Objetivos Estratégicos que permiten materializar la Misión y la Visión. Por lo tanto la Planificación Estratégica es la base o el marco para el establecimiento de mecanismos de seguimiento y evaluación de dichos objetivos, es decir, el control de la gestión no se puede realizar sin un proceso previo de planificación estratégica. La planificación estratégica en el ámbito público es una herramienta que ayuda al establecimiento de prioridades, objetivos y estrategias como apoyo a la definición de los recursos que se necesitan para lograr los resultados esperados, por lo tanto debe ser un proceso simple e incorporado en la rutina de la toma de decisiones directivas. Desde esta perspectiva, se debe contar con estándares de confiabilidad para identificar aspectos claves que apoyen la gestión organizacional, tales como la definición de la Misión, Objetivos Estratégicos, Estrategias, definición de metas e indicadores.

Figura 5.2.1.- Esquema general de Planificación Estratégica



Fuente: [Armijo, 11]

Misión

Para definir esta se debe dar respuesta a las siguientes preguntas:

¿Quiénes somos, Qué hacemos, para quiénes?

La misión es una descripción de la razón de ser de la organización, establece su “quehacer” institucional, los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de otras instituciones y justifican su existencia. Una correcta definición de la Misión debe contener:

- Cuál es el propósito de la Organización
- Qué hace: descripción de los Productos Finales (Bienes y servicios que entrega)
- Para quiénes: identificación de los Usuarios o beneficiarios a quiénes van dirigidos los productos finales (bienes y servicios)

· Cuál es el efecto que se espera lograr: (resultado final) en la población objetivo a la que se dirige su accionar, a través de los productos provistos. El quehacer de la institución que genera el valor público de la entidad y el plazo en que se espera proveer.

¿En qué casos es necesario establecer una nueva misión?

Si no ha habido antes un proceso de revisión o de identificación de Misión. Si la redacción de la misión sólo explica lo establecido en el ámbito de la ley que crea la institución y no explica claramente que servicios entrega, para quienes y qué se espera como resultado. Si la organización ha sufrido redefiniciones importantes en los ámbitos de su competencia o hay alguna declaración política clave de prioridad pública que afecta a la entidad. Si es así, aparte de los participantes anteriores, es clave que la validación de la Misión, se contraste con ámbitos de decisión política - administrativa. En qué casos se podría dar esta situación:

Un ministerio que teniendo por Ley un rol rector y no ejecutor, tiene a su cargo la implementación de programas (atención de salud, programas de nutrición, etc.). Redefinir su misión es muy útil en la medida que actualiza y enfatiza su responsabilidad de rectoría y no de ejecución. En este caso delimita su acción supervisora y establece la potestad que tiene sobre los órganos supervisados. A la vez comunica a la ciudadanía la garantía sobre la calidad en la prestación de los servicios de las entidades y programas a quienes ejerce rectoría.

La creación de una nueva institución, que por ejemplo tenga a su cargo el diseño o la implementación de una política pública prioritaria desde el punto de vista de la ciudadanía. Un país donde la inseguridad ciudadana es alta y dichas labores están a cargo de una comisión o de una institución con bajo rango jerárquico, el gobierno decide la elevación a rango de Ministerio o de Sub Secretaría. Sin duda en este caso, la aprobación del quehacer institucional por parte de las máximas autoridades es un aspecto relevante.

· Un Programa o Entidad que amplía el foco de sus beneficiarios, por ejemplo desde un ámbito central a uno nacional, o bien desde un tipo de prestación a otra de carácter más integral (como aspecto a mantenerse en el tiempo)

¿Cómo se redacta la misión?

Puede ser tan larga o tan breve como el equipo a cargo de su definición lo crea conveniente. Sin embargo, su lectura debe permitir a todos los interesados (propia institución, los usuarios, ciudadanos, Ministerio de Hacienda, Congreso, etc.) comprender cuál es la esencia o especificidad del quehacer institucional (que le confiere identidad) y que justifica públicamente su existencia.

Existen ejemplos de abstracción extrema de declaración de misión como la que entrega Moore (1998) con relación al Departamento de Servicios Juveniles de Massachusetts, en el cual se menciona que el cuerpo directivo al aceptar el reto de liderar dicho departamento definió su misión como "Humanizar el trato a los jóvenes".

Por otro lado es posible observar la misión que declara la Institución que en Chile se encarga de fomentar el desarrollo del sector agrícola.

“Contribuir a mejorar la competitividad, sustentabilidad y equidad del sector silvo agropecuario a nivel nacional y regional, a través de un adecuado funcionamiento del Ministerio de Agricultura y de una articulación, seguimiento y coordinación eficiente de las políticas, programas y proyectos que se ejecutan directamente, como de aquellos implementados por medio de convenios con otras instituciones”.

La menor concreción de esta declaración de misión no le resta mérito, dado que los énfasis no están principalmente en el logro de apoyos políticos ni en aspectos comunicacionales que logren adhesión, sino más bien en establecer claramente al compromiso con el logro de una mayor competitividad, sustentabilidad y equidad del sector silvo agropecuario. Estos aspectos son claves en una institución que está a cargo de las políticas públicas de un país cuyos ingresos dependen en una importante proporción de este sector.

En el caso de unidad organizativa (departamento, área) dentro de una organización mayor, la elaboración de la misión debe considerar siempre la Misión del nivel organizacional más alto al que corresponda. Considerar esto, permite efectivamente lograr coherencia y alineación entre el propósito de cada uno de los ámbitos de la organización. Asimismo, permitirá posteriormente construir los indicadores en cascada que facilitan la integración entre los diferentes niveles de toma de decisiones.

Visión

Para definir esta se debe dar respuesta a la siguiente pregunta:

¿Cómo queremos ser reconocidos?

La visión corresponde al futuro deseado de la organización. Se refiere a cómo quiere ser reconocida la entidad, representa los valores con los cuales se fundamentará su accionar público.

Pasos Básicos para la identificación de la Visión

¿Cómo se redacta?

Puede ser más amplia que la misión institucional, y debe contener aspectos que permitan a los usuarios ciudadanos identificar que pueden esperar de la entidad en cuanto a valores, creación de oportunidades, proyección, etc. Se debe evitar repetir las funciones, y los productos que caracterizan la definición de la misión. Asimismo, no deberían señalarse aquellos aspectos relacionados con los proyectos de modernización de corto plazo.

¿Qué no debe faltar?

- Los valores de la entidad
- Cómo quiere ser vista o percibida la institución en el futuro

Importancia de la declaración de Visión para la gestión institucional

- Compromete públicamente las aspiraciones institucionales, dando un efecto de cohesión a la organización.
- Permite distinguir y visualizar el carácter público y cómo la intervención gubernamental se justifica desde el punto de vista de lo que entrega a la sociedad
- Complementa el efecto comunicacional de la misión y enmarca el quehacer institucional en los valores que la sociedad espera de la entidad pública.

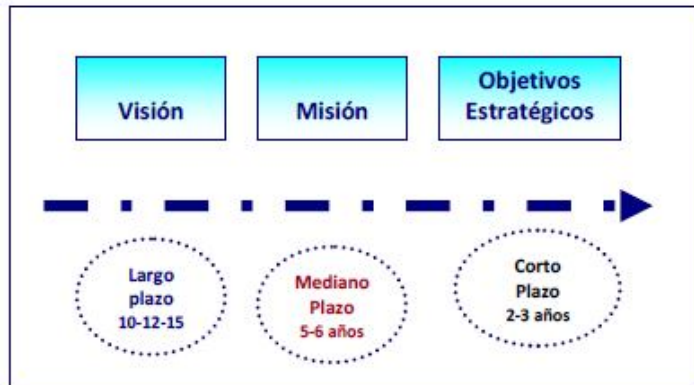
Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos, constituyen el siguiente paso a definir, una vez que se ha establecido cuál es la Misión. La pregunta a responder es:

¿Dónde queremos ir? ¿Qué resultados esperamos lograr?

Los objetivos estratégicos son los logros que la entidad pública, ministerio u órgano, espera concretar en un plazo determinado (mayor de un año), para el cumplimiento de su misión de forma eficiente y eficaz.

Figura 5.2.2.- Esquema Visión - Misión - Objetivos Estratégicos



Fuente: [Armijo, 11]

Para la Dirección de Presupuestos de Chile un Objetivo Estratégico es:

“La expresión de los logros que se espera que los Ministerios y sus servicios alcancen en el mediano plazo”.

De las distintas definiciones de objetivos estratégicos empleadas en los manuales metodológicos de varios países, es posible distinguir las siguientes características:

- Se vinculan directamente con la misión.

- Están orientados a definir los resultados esperados para concretar la misión en un período determinado de tiempo.
- Expresan las variables relevantes o críticas del desempeño esperado y éstas son la base para la definición de indicadores de resultado final o impacto.
- Constituyen el instrumento principal para establecer los cursos de acción preferentes en un plazo determinado (en general a mediano plazo), sobre los cuales se establecen los grandes ítems de los recursos necesarios.

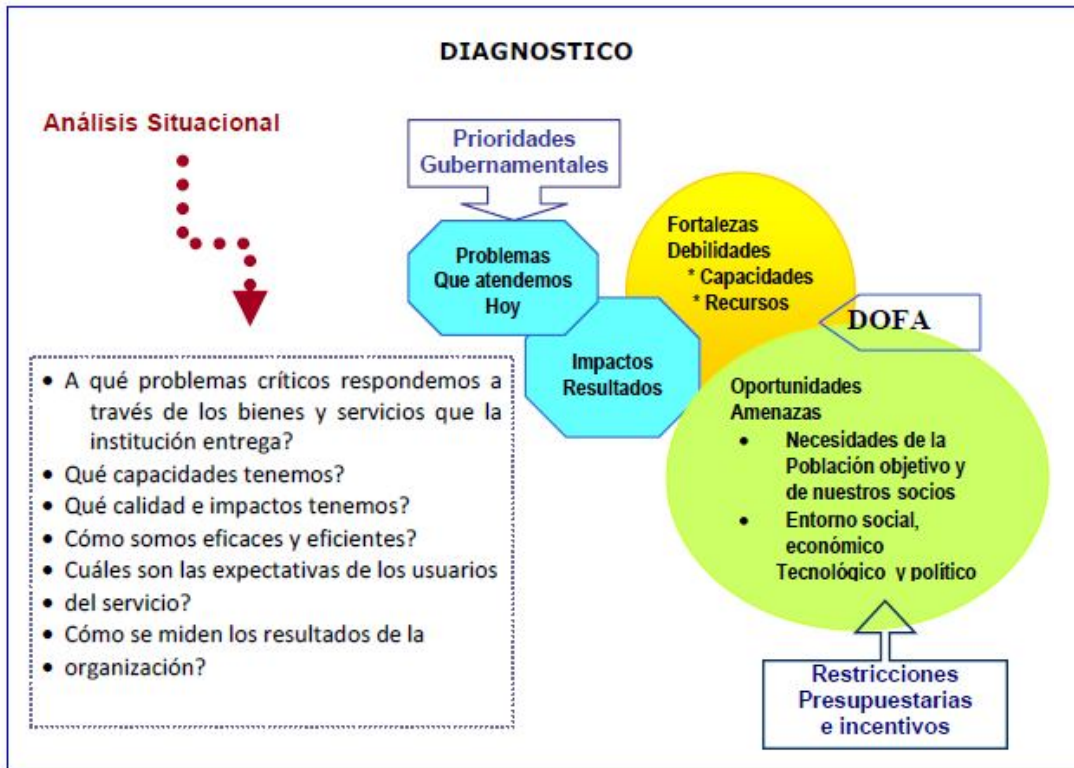
Figura 5.2.3.- Cadena básica de Planificación Estratégica



Fuente: [Armijo, 11]

En este sentido no tan solo para abordar la misión sino también para la construcción de objetivos y estrategias se utiliza en general un análisis de los aspectos internos y externos a la entidad.

Figura 5.2.4.- Diagnóstico



Fuente: [Armijo, 11]

Análisis de los aspectos internos y externos a la Entidad

Un paso fundamental que la metodología de Planificación Estratégica provee para la definición de los Objetivos Estratégicos tiene que ver con el antiguo y clásico análisis del ambiente externo y del ámbito interno, o también denominado "FODA". Este básicamente consiste en un análisis de las brechas institucionales que deben ser intervenidas por la entidad para el logro de los objetivos. Pueden ser producto de debilidades organizacionales, o bien de eventuales brechas que surgirán para enfrentar nuevos desafíos. Este análisis FODA permite realizar un diagnóstico dinámico de la institución. Lo importante a tener en cuenta es que antes de comprometerse a obtener un tipo de resultado, es fundamental analizar si la organización estará en condiciones de asumir con dicho desafío.

5.3.- Cuadro de Mando Integral para instituciones públicas

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que originalmente fue diseñada con el propósito de medir resultados. Con el tiempo, y su implementación en variadas organizaciones demostró ser mucho más que eso, ya que además enfatiza la conversión de Visión y Estrategia de la organización en Objetivos e Indicadores Estratégicos, ayudando a la empresa a traducir y poner en práctica la estrategia, es decir el Cuadro de Mando Integral evolucionó a un sistema de gestión estratégica. Para ello la perspectiva que aportan sus autores (Kaplan y Norton) ve a la organización desde cuatro perspectivas:

- Financiera
- Cliente
- Procesos internos
- Aprendizaje y crecimiento

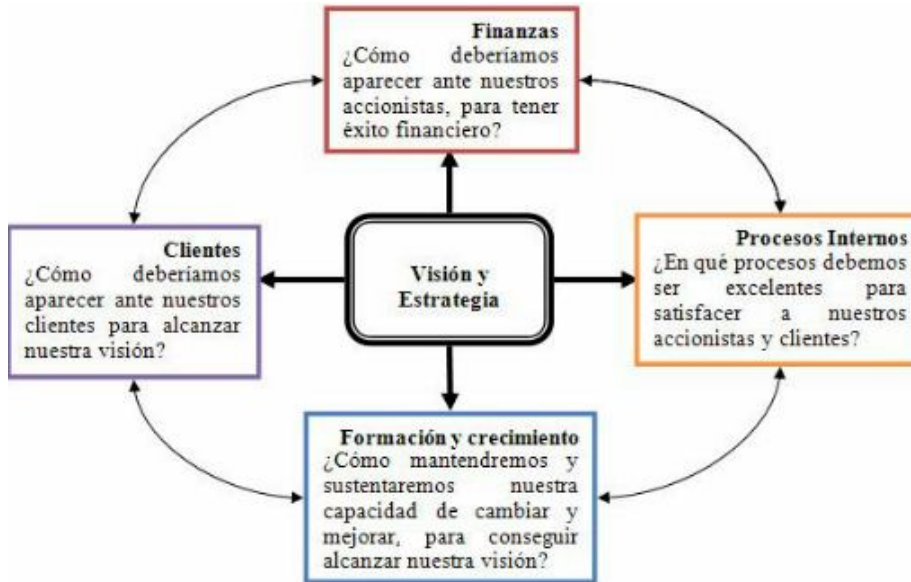
El nombre original (Balanced Scorecard) refleja el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores provisionales e históricos.

El Cuadro de Mando Integral puede ser utilizado tanto en la dirección estratégica de una empresa como en su control de gestión.

Otra de las características es que - debido a que estimula el trabajo directivo en equipo - puede ayudar a crear un poderoso clima de aprendizaje continuo dentro de la organización.

Las instituciones públicas tienen bastante dificultad para definir claramente su estrategia. La mayoría de los Cuadros de Mando de estas organizaciones contienen un tema de excelencia operativa. Entienden su actual Misión como algo dado y tratan de hacer su trabajo con mayor eficiencia (reducir costos, hacer todo más rápido). Es inusual encontrar una organización no lucrativa centrada en una estrategia de liderazgo de producto o de intimidad del cliente.

Figura 5.3.1.- Enfoque clásico Cuadro de Mando Integral



Fuente: [Kaplan & Norton, 96]

La mayoría de las entidades no lucrativas y administraciones públicas tienen dificultades con la estructura original del Cuadro de Mando Integral, en el que la perspectiva financiera aparece en la parte superior de la jerarquía. Así que dado que alcanzar el éxito financiero no es el objetivo primordial de la mayoría de estas organizaciones, la estructura se puede modificar para colocar a los clientes, a los beneficiarios o a la sociedad en la parte más alta de la jerarquía.

Las entidades no lucrativas y las administraciones públicas deberían considerar la colocación de un objetivo muy amplio en la parte superior de su Cuadro de Mando Integral como representación de su objetivo a largo plazo: por ejemplo la disminución de la pobreza y el analfabetismo o la mejora del medio ambiente. Los objetivos dentro del Cuadro de Mando Integral se pueden orientar entonces hacia la mejora de un objetivo de tan alto nivel. En una empresa del sector privado, los indicadores financieros proporcionan la responsabilidad ante los propietarios, los accionistas. En una entidad no lucrativa o una administración pública, sin embargo, los objetivos financieros no son los indicadores que revelan si la entidad cumple con su misión. La misión de esta organización debería describirse y medirse en el nivel más alto del Cuadro de Mando Integral. La colocación de un objetivo muy amplio en el Cuadro de Mando Integral de una entidad no lucrativa o administración pública comunica claramente la misión a largo plazo de la organización [Kaplan & Norton, 96].

Figura 5.3.2.- Adaptación del Cuadro de Mando Integral a organizaciones públicas



Fuente: Elaboración propia.

6.- Situación actual

6.1.-Análisis Externo - Análisis PEST

6.1.1.-Político legal

Esta dimensión es de suma relevancia en este análisis ya que es la que determina en gran parte el accionar de la Fiscalía de Chile.

Es a través de una ley que se crea la Fiscalía de Chile, se trata específicamente de la ley 19640 del año 1999. Según esta ley la Fiscalía de Chile es un organismo autónomo cuya función es dirigir en forma exclusiva la investigación de los hechos constitutivos de delito, los que determinen la participación punible y los que acrediten la inocencia del imputado y, en su caso, ejercer la acción penal pública en la forma prevista por la ley. De igual manera, le corresponderá la adopción de medidas para proteger a las víctimas y a los testigos. La Fiscalía de Chile podrá impartir órdenes directas a las Fuerzas de Orden y Seguridad durante la investigación. Sin embargo, las actuaciones que priven al imputado o a terceros del ejercicio de los derechos que la Constitución asegura, o lo restrinjan o perturben, requerirán siempre de aprobación judicial previa. El Estado será responsable por las conductas injustificadamente erróneas o arbitrarias de la Fiscalía de Chile. Los procedimientos de la Fiscalía de Chile deberán ser ágiles y expeditos, sin más formalidades que las que establezcan las leyes y procurarán la simplificación y rapidez de sus actuaciones. La Fiscalía de Chile se organizará en una Fiscalía Nacional y en Fiscalías Regionales, estas organizarán su trabajo a través de Fiscalías Locales.

A su vez las Fiscalías Locales serán las unidades operativas de las Fiscalías Regionales para el cumplimiento de las tareas de investigación, ejercicio de la acción penal pública y protección de las víctimas y testigos. Las Fiscalías Locales contarán con los fiscales adjuntos, profesionales y personal de apoyo, así como con los medios materiales que respectivamente determine el Fiscal Nacional, a propuesta del Fiscal Regional dentro de cuyo territorio se encuentre la Fiscalía Local. Esta última, estará integrada por uno o más fiscales adjuntos, que serán designados por el Fiscal Nacional, a propuesta del fiscal regional. Si la fiscalía local cuenta con dos o más fiscales adjuntos, el fiscal regional asignará a uno de ellos el desempeño de labores de jefatura, las que realizará, con la denominación de fiscal adjunto jefe, mientras cuente con la confianza de dicho fiscal regional.

La Fiscalía de Chile en su momento planteó la urgente necesidad de aprobar el Plan de Fortalecimiento del Ministerio Público, lo cual se ha concretado el año 2015 a través de modificaciones a la ley N°19.640 orgánica constitucional del Ministerio Público, que generará un aumento de la dotación de funcionarios y fiscales para enfrentar las cargas de trabajo, mantener los estándares de calidad y focalizar la persecución de los delitos de mayor connotación social.

Este plan que fortalecerá a la Fiscalía de Chile traerá beneficios consigo no sólo para el organismo persecutor, sino también para la ciudadanía en general que verán cómo se atacará de mejor forma los mercados delictivos, los delitos de mayor connotación social y la

atención y protección a víctimas y testigos. La Fiscalía se ha autoimpuesto una persecución criminal más sofisticada con el consiguiente incremento de ingreso de causas; el aumento de la competencia de la Fiscalía para conocer nuevos delitos, como los tipificados en las leyes de justicia militar, violencia intrafamiliar y responsabilidad penal adolescente; persecución penal estratégica; mejoramiento en la atención a víctimas y testigos, e innovación en la gestión y el uso de la tecnología.

6.1.2.- Económico

Chile ha sido una de las economías de más rápido crecimiento en Latinoamérica en la última década. Sin embargo, después del auge observado entre 2010 y 2012, la economía registró una desaceleración en el 2014 con un crecimiento del 1,9% y del 2,1% en 2015, afectada por un retroceso en el sector minero debido al fin del ciclo de inversión, la caída de los precios del cobre y el declive en el consumo privado. En paralelo, el desempleo ha subido levemente, desde el 5,7% en julio de 2013 al 5,8% en enero de 2016.

El balance fiscal del gobierno pasó de un superávit del 0,5% del PIB en 2013 a un déficit del 2,1% en 2015 debido a la menor recaudación resultante de la débil demanda interna, a pesar de la reforma tributaria introducida en 2015 y la caída del precio del cobre.

La reforma tributaria tiene como objetivo aumentar los ingresos fiscales en 3 puntos porcentuales del PIB para financiar el gasto adicional en educación y reducir la brecha fiscal. El elemento principal de la reforma es la eliminación del Fondo de Utilidades Tributarias (FUT), que es utilizado por las empresas para aplazar el pago de impuestos sobre los beneficios que se retienen para las inversiones.

Se espera que el crecimiento se recupere gradualmente a medida que las expectativas privadas mejoran. En principio, se prevé una desaceleración para 2016, con un avance del PIB del 1,9% dado el bajo precio de cobre y la falta de recuperación de la demanda interna, y una recuperación lenta en 2017-2018 como resultado de la recuperación del precio del cobre y la inversión privada. Para 2017 se pronostica un crecimiento del 2,1%.

Chile ha logrado reducciones importantes en los niveles de pobreza y en el aumento de la prosperidad compartida en los últimos años. La proporción de la población considerada pobre (US\$ 2.5 por día) se redujo del 7,7% en 2003 al 2,0% en 2014, y la pobreza moderada (US\$ 4 por día) se redujo del 20,6% al 6,8% durante el mismo periodo. Además, entre 2003 y 2014, el ingreso promedio del 40% más pobre se expandió en un 4,9%, considerablemente más alto que el crecimiento promedio de la población total (3,3%).

Sin embargo, el país aún enfrenta importantes desafíos. El manejo macroeconómico y fiscal responsable proporciona una base sólida para sostener y aumentar su tasa de expansión en el mediano y largo plazo, y lograr un crecimiento más inclusivo. Pero, a pesar del fuerte crecimiento durante los últimos 20 años, el ingreso per cápita del país todavía tiene que converger con el de las naciones de altos ingresos (en 2014 el ingreso per cápita de US\$ 21.980 estaba todavía muy por debajo del promedio de US\$ 41.035 de los países de la OCDE).

Por otra parte, los desafíos estructurales para impulsar la productividad y mejorar el

acceso y calidad de los servicios sociales deben ser abordados para un crecimiento más inclusivo. La deficiencia energética y la dependencia de las exportaciones del cobre siguen siendo fuente de vulnerabilidad. Gracias a sus reformas estructurales ambiciosas, Chile sigue siendo un referente latinoamericano de progreso desarrollando políticas públicas creativas que regularmente son analizadas y estudiadas y que se convierten en modelos internacionales de buen Gobierno.

Aunque Chile tenga un elevado PIB a nivel Latinoamericano y la industria nacional se desarrolle con gran fuerza, el nivel de desigualdad de ingresos es cada vez mayor. Se debe considerar que Chile se ha caracterizado por ser una nación abierta al comercio internacional, generando múltiples acuerdos bilaterales de comercio: Acuerdos de Asociación Económica - Tratados de Libre Comercio - Acuerdos de Complementación Económica - Acuerdos de Alcance Parcial, cuya finalidad es obtener una disminución en la carga arancelaria, tanto para productos que se exportan como para los que se importan.

Para Chile, los conflictos presentes en algunas naciones productoras de petróleo y su alza de precio, sumado al impuesto específico a los combustibles ha generado un malestar en la población, ya que no es posible anular este impuesto, debido a que entrega altos recursos al gobierno, aun así, el ejecutivo actual trabaja en la otorgación de fondos para frenar el alza de precios del petróleo y sus derivados. Si bien la economía del país se encuentra estable, no ha tenido el empuje de años anteriores producto de una crisis económica en gran parte del mundo, esto ha impactado en un reajuste al sector público inferior al que se tenía presupuestado de acuerdo a la estimación del IMACEC, el estado ha tenido recortes en sus presupuestos y la Fiscalía de Chile no queda ajena a esta realidad, aunque por el momento el Plan de Fortalecimiento se está implementando de acuerdo a lo estipulado [Banco Mundial,16].

Figura 6.1.2.- Presupuesto año 2016 Fiscalía de Chile**LEY DE PRESUPUESTOS AÑO 2016**

PARTIDA : MINISTERIO PÚBLICO

Miles de \$

SUB TITULO	CLASIFICACIÓN ECONÓMICA	TOTAL BRUTO	TRANSFERENCIAS	TOTAL
	INGRESOS	168.508.675		168.508.675
08	OTROS INGRESOS CORRIENTES	2.098.847		2.098.847
09	APORTE FISCAL	166.405.468		166.405.468
10	VENTA DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	4.360		4.360
	GASTOS	168.508.675		168.508.675
21	GASTOS EN PERSONAL	116.215.179		116.215.179
22	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	32.258.205		32.258.205
23	PRESTACIONES DE SEGURIDAD SOCIAL	403.838		403.838
24	TRANSFERENCIAS CORRIENTES	721.920		721.920
29	ADQUISICIÓN DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	2.779.543		2.779.543
31	INICIATIVAS DE INVERSIÓN	16.129.990		16.129.990

Fuente: [DIPRES, 16].

Se Incluye \$ 14.638.117 miles, para la aplicación del primer año de la Ley N°20.861, que fortalece la Fiscalía de Chile. El servicio deberá enviar mensualmente a la Dirección de Presupuestos un informe detallado del uso de estos recursos.

Se podría concluir que Chile es una nación muy propensa a fluctuaciones y conflictos económicos internacionales, debido a que su economía depende en su gran mayoría de inversiones provenientes del extranjero, por esto la Fiscalía debe ser rigurosa y austera con el presupuesto asignado y el uso que se le otorga a este.

6.1.3.- Socio Cultural

De acuerdo al último censo Chile cuenta con cerca de 17 millones de habitantes (2012), teniendo una densidad de 22,6 Hab/Km², el 86,6% de estos se encuentran en áreas urbanas, las tendencias indican que en el año 2050 habrán entre 20 y 22 millones de habitantes en nuestro país y el 91,4% residirá en áreas urbanas (INE. 2012). A partir de la década del sesenta la tasa de natalidad ha tenido una baja considerable, llegando a tener al año 2011 un índice de 14,28 nacimientos por cada mil habitantes, que son tasas similares a países europeos, situación que se ha producido gracias a las políticas de planificación familiar planteadas con mayor preponderancia desde los años 80 en Chile, según INE 2012.

La esperanza de vida ha aumentado considerablemente, llegando actualmente a los 82,2 años para las mujeres y 76,1 años para los hombres, lo que sumado a las bajas tasas de natalidad conlleva a un envejecimiento de la población chilena. La población chilena se encuentra en una transición de carácter mayor, ya se comienzan a concentrar y aumentar la población urbana, el nivel de escolaridad y las acciones sociales orientadas a una homogenización global, teniendo cada vez un país con una población más capacitada para enfrentar los desafíos futuros [INE,15]. Según un informe de la ONU Chile es el país sudamericano donde más creció el número de inmigrantes entre los años 1990 y 2013. De acuerdo al último censo en total existen 340.000 extranjeros aproximadamente, de los cuales una gran parte proviene de América del sur, alrededor de 250.000 y de estos 100.000 provienen de Perú.

Figura 6.1.3.- Cuadro detalle de la población en Chile

REGIÓN, SEXO Y GRANDES GRUPOS DE EDAD	Población de 15 años o más	Estado de Hecho				
		Casado(a) vive con su esposo (a)	Conviviente con pareja de distinto sexo	Conviviente con pareja del mismo sexo	No convive con pareja	Ignorado
TOTAL PAÍS						
Ambos sexos	13.045.880	4.795.901	2.078.727	34.976	5.983.895	152.381
15 a 29 años	4.048.836	308.388	669.161	12.521	2.979.533	79.233
30 a 44 años	3.504.758	1.548.434	811.761	12.893	1.107.215	24.455
45 a 59 años	3.082.974	1.739.075	431.018	6.496	887.653	18.732
60 a 74 años	1.689.646	935.108	139.326	2.013	598.721	14.478
75 años o más	719.666	264.896	27.461	1.053	410.773	15.483
Hombres	6.272.691	2.398.654	1.045.861	14.229	2.732.409	81.538
15 a 29 años	2.038.957	118.356	294.761	5.069	1.575.322	45.449
30 a 44 años	1.701.431	731.230	421.236	6.056	528.017	14.892
45 a 59 años	1.472.578	882.361	230.696	2.327	346.704	10.490
60 a 74 años	775.688	504.051	82.366	559	182.532	6.180
75 años o más	284.037	162.656	16.802	218	99.834	4.527
Mujeres	6.773.189	2.397.247	1.032.866	20.747	3.251.486	70.843
15 a 29 años	2.009.879	190.032	374.400	7.452	1.404.211	33.784
30 a 44 años	1.803.327	817.204	390.525	6.837	579.198	9.563
45 a 59 años	1.610.396	856.714	200.322	4.169	540.949	8.242
60 a 74 años	913.958	431.057	56.960	1.454	416.189	8.298
75 años o más	435.629	102.240	10.659	835	310.939	10.956

Fuente: [INE, 1?]

Desde el punto de vista de las políticas públicas, es relevante estudiar los determinantes del temor y la percepción social de la delincuencia por varias razones. De partida, un clima de temor y de alta prevalencia de la delincuencia puede influir negativamente en los niveles de participación ciudadana en los asuntos locales, cívicos y públicos, y generar un clima de sospecha y contribuir a menores niveles de confianza social y política. Así también puede gatillar cambios negativos en la calidad de vida de las personas, haber menos disposición a salir a la calle y aumentar el aislamiento, especialmente de grupos vulnerables, como los adultos mayores y las mujeres que viven solas. Por último, bien puede derivar en una asignación ineficiente de los recursos en seguridad ciudadana, al aumentar la presión por políticas anti delincuencia (“mano dura”).

Desde el año 2000 a la fecha, en Chile los niveles de temor a ser víctima de un delito se han mantenido relativamente estables (ver serie Índice Paz Ciudadana-Adimark) aun cuando ha habido variaciones significativas en las tasas de ocurrencia de crímenes (sea ésta medida según tasas de denuncia o victimización). En otras palabras, no siempre hay una relación o consistencia entre los índices de temor y la ocurrencia de crímenes. Junto con la percepción de temor a ser víctima, la preocupación social respecto al delito -esto es, percepción de relevancia del crimen como problema importante y su evolución tampoco ha seguido una relación o consistencia constante con respecto de las tasas de victimización y denuncia. [ISUC,13]

Pero lo cierto es que la percepción social del crimen (como cualquier otro objeto social) es un terreno más complejo que el graficado por muchos debates, donde intervienen diferentes modelos y factores. También existe una gran heterogeneidad en la medición de variables importantes sobre delincuencia y opinión pública, particularmente en lo referente a temor, victimización y percepciones de riesgo a la delincuencia. Además, las encuestas disponibles sobre el tema no siempre utilizan los indicadores más idóneos para medir las percepciones sociales de la delincuencia y los determinantes de dichas percepciones. Es más, usualmente no se mide simultáneamente las influencias individuales, contextuales y sociales relacionadas a las percepciones del crimen. Debido a lo anterior es que la Fiscalía se encuentra con una realidad delictiva muy distinta a la visualizada en los comienzos de la reforma. Cada vez más los delincuentes son menores de edad y la ley de Responsabilidad Penal Adolescente ha sufrido constantes críticas y los expertos consideran seriamente una modificación de esta.

6.1.4.- Tecnológico

Chile es un país que está a la vanguardia en cuanto a la incorporación y utilización de elementos tecnológicos a nivel latinoamericano, la planificación del gobierno ha instaurado incorporar la cercanía a la tecnología desde el comienzo de la educación y es así como se ha comenzado en el país un proceso de “alfabetización digital” destinado a menores y adultos mayores, para que conozcan y dominen esta nueva herramienta. El desarrollo tecnológico en Chile lo ha llevado a cabo el gobierno y la empresa privada, el primero comenzó desde el año 2011 a generar una política relativa a la transmisión de televisión digital a nivel nacional, la que pretende abarcar a la totalidad de la nación con una señal televisiva de calidad, el segundo, desde los años 80 han desplegado redes e infraestructura

que han permitido un desarrollo exponencial en cuanto a la disponibilidad de tecnología en el país, lo anterior supervisado y regulado por entidades del gobierno. Últimamente la sociedad cuenta con un mayor y mejor acceso a la información, esto se debe a la masificación en el uso de Internet y a la proliferación de las distintas redes sociales las cuales son medios muy útiles para la comunicación. De acuerdo a un estudio del año 2014 realizado en conjunto entre la Subsecretaría de Telecomunicaciones y la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile un 66% de los chilenos se declara usuario permanente de la red. Además, el 62% de los hogares en Chile cuenta con acceso a internet, esto es un 12% menos que el promedio de la OCDE, pero 27% más que el promedio de Sudamérica. Por otra parte existe una marcada diferencia de acceso entre hogares de zonas urbanas y hogares de zonas rurales, toda vez que existe una diferencia de alrededor de 25% en favor de los primeros (65% frente a un 40%). La Fiscalía de Chile cuenta con una infraestructura tecnológica importante para disponer de una dotación de casi 4000 funcionarios y fiscales, los equipos computacionales son bastante rápidos y modernos si se les compara con otras instituciones públicas, los aplicativos utilizados tanto de oficina como operativos se encuentran anticuados ya que ocurren casos en que el documento que recibe la Fiscalía de Chile de parte de cualquier usuario o institución no es posible de abrir debido a que la versión del software de la Fiscalía es más antiguo. Por otra parte los aplicativos con los que cuenta la Fiscalía de Chile presentan variados problemas de operatividad, lo que causa malestar entre la dotación de la Fiscalía de Chile y en sus usuarios.

6.2.- Análisis Interno - Análisis Situacional

El análisis de la situación interna de la empresa incorporará:

- 6.2.1.-** Tecnología de la Información
- 6.2.2.-** Habilidades Directivas
- 6.2.3.-** Recursos Humanos
- 6.2.4.-** Operaciones
- 6.2.5.-** Plan de Marketing
- 6.2.6.-** Aspecto Financiero
- 6.2.7.-** Planificación - Control de Gestión

Las áreas mencionadas forman parte de la cadena de producción de la empresa Ministerio Público - Fiscalía de Chile.

6.2.1.- Tecnología de la Información (TI)

En la actualidad la Fiscalía de Chile cuenta con diversos aplicativos dentro de los principales se encuentran:

- Sistema de Gestión de Causas (SAF)
- Sistema de Direccionamiento Estratégico (QPR)
- Sistema de Integral de Atención de Usuarios (SIAU)

Estos sistemas fueron desarrollados por empresas externas de acuerdo a parámetros y requerimientos establecidos por las comisiones designadas en su momento para representar los requerimientos de la Fiscalía de Chile. El primero de estos, el SAF fue desarrollado e implementado junto con el comienzo de la Reforma Procesal Penal a partir de la cual se crea el Ministerio Público o también llamada Fiscalía de Chile. A medida que se fue implementando la Reforma Procesal Penal a lo largo de las regiones del país a partir del año 2000 paralelamente se fueron agregando funcionalidades y actualizaciones al SAF con el objeto de optimizarlo.

El escenario en el que se encontraba inmersa la Fiscalía de Chile cuando este aplicativo fue desarrollado e implementado es muy diferente al escenario actual ya que en los primeros años de la Reforma Procesal era muy incipiente el concepto de la calidad de los datos y existían muy pocos objetivos estratégicos por ejemplo, en cambio desde hace ya un par de años que está consolidado en todo aquel que pertenece a la Fiscalía de Chile conceptos como metas, mediciones, indicadores bajo este contexto es que nace el aplicativo QPR que mide si la Fiscalía está o no alcanzando lo planificado. La plataforma Sistema Integral de Atención de Usuarios (SIAU) es un aplicativo muy robusto cuya principal característica está en que pone a disposición de los diversos usuarios varios canales a través de los cuales comunicarse con la Fiscalía de Chile, como lo es la atención telefónica, web y presencial.

6.2.2.- Habilidades Directivas

Estos son cargos de confianza del Fiscal Nacional en cuanto a la Fiscalía Nacional y al respectivo Fiscal Regional en lo que respecta a las Fiscalías Regionales, lo cual hace muy complejo evaluar su idoneidad.

6.2.3.- Recursos Humanos

La Fiscalía de Chile cuenta actualmente con una dotación de 660 fiscales y 3121 funcionarios. De acuerdo al perfil de cargo existen constantes capacitaciones tanto a funcionarios como a fiscales lo cual se ha ido consolidando e incrementando con el tiempo gracias a la unidad de Capacitación que ha creado la Academia de Entrenamiento la cual está formada por 59 relatores internos, además se realizan capacitaciones impartidas por entes externos a la Fiscalía de Chile y también se cuenta con acceso a becas para postgrados y pos títulos para fiscales y funcionarios. El desempeño es un eje principal en la Fiscalía de Chile y se le ha abordado con la optimización que se hizo al Sistema de Evaluación de Desempeño con el fin consolidar la interacción entre jefaturas y colaboradores obteniendo así un mejor desempeño.

Existe el pago de un bono una vez al año en caso de que se cumplan los Compromisos de Gestión Institucional (CGI) además de haber otro bono por desempeño y el pago de aguinaldo y horas extras. El pago de los sueldos siempre ha sido en la fecha acordada y todos los funcionarios y fiscales de la Fiscalía de Chile pertenecen a la planta de la institución, sólo existe una mínima cantidad de la dotación que se encuentra a honorarios.

6.2.4.- Operaciones

En este ámbito se han realizado diversas mejoras, como el plan piloto con la Fiscalía Oriente con el fin de mejorar uno de los principales insumos de la Fiscalía de Chile como lo son los partes provenientes de carabineros, el plan consiste en un monitoreo constante de la calidad de la información contenida en los partes que es el resultado de la denuncia realizada por las víctimas o denunciantes, cuando se han detectado falta o deficiencia de información en los partes el jefe de la unidad de gestión e informática de la Fiscalía Oriente se comunica con el jefe de la unidad policial de la cual proviene el parte con información deficiente, luego se sigue con el monitoreo posterior al cual la mejora en la calidad de la información ha sido evidente lo cual repercutirá en un mejor resultado investigativo. La implementación del SIAU (Sistema Integral de Atención a Usuarios) ha permitido una mejora en la oportunidad de la recopilación de información, algunas de estas de relevancia en las causas, además SIAU ha descongestionado la atención presencial en las fiscalías en las que se ha implementado lo cual repercute en una liberación de horas hombre las cuales se pueden concentrar en materia investigativa.

6.2.5.- Plan de Marketing

La Fiscalía de Chile ha impulsado diversas campañas publicitarias para ir posicionándose en el consciente de las personas y que estas se enteren del contexto en el que se desenvuelve la Fiscalía de Chile y de las funciones de los fiscales, de hecho hasta hace poco tiempo para las personas poder judicial y fiscalía era una sola institución. Además a nivel interno se cuenta con el canal Fiscalía TV el cual difunde actividades a nivel de la fiscalía, por ejemplo una jornada en derecho penal realizado para fiscales en alguna locación específica y otras actividades relevantes. Las jornadas con la comunidad y las cuentas públicas son actividades de suma importancia y ya se encuentran consolidadas en la agenda de la fiscalía.

6.2.6.- Aspecto Financiero

La División de Administración y Finanzas se encarga de la gestión de los recursos físicos y financieros para el óptimo funcionamiento de la institución. Esto implica obtener los recursos y administrarlos eficientemente, distribuyéndolos de manera equitativa entre las diferentes Fiscalías Regionales y divisiones de la Fiscalía Nacional. Todo lo anterior en un ambiente de probidad, transparencia y estricto apego a las normas contenidas en la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado y en la Ley de Presupuestos del Sector Público. La División está compuesta de cuatro áreas:

- Área de Gestión Presupuestaria : Su rol es elaborar el proyecto de presupuesto exploratorio de cada año, consolidando y analizando la información generada a nivel regional. Asimismo, esta área es la encargada de administrar el presupuesto de la institución y establecer los parámetros y estándares que permiten hacer un uso eficiente de los recursos.
- Área de Contabilidad y Tesorería : Su rol es llevar el registro de todos los hechos económicos a través del sistema de contabilidad gubernamental, el que asegura un correcto registro de los movimientos de fondos de la Fiscalía y permite dar a conocer dicha información a la Contraloría General de la República y a la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda. Asimismo, a esta área también le corresponde administrar los recursos financieros que permitan cumplir con las obligaciones de pago a proveedores y otros compromisos financieros de la Institución.
- Área de Administración y Servicios Generales: Su rol es dar soporte funcional a todas las necesidades y requerimientos físicos o de servicios de la Fiscalía Nacional. Administra el presupuesto de ésta, vela por el adecuado control de los gastos generados y verificar el cumplimiento de los contratos con proveedores de la Fiscalía Nacional, gestionando los pagos respectivos.

- Área de Licitaciones y Adquisiciones: Su rol es generar y llevar a cabo los procesos de compras y contrataciones de servicios necesarios para el funcionamiento de la Fiscalía Nacional, llevar a cabo licitaciones centralizadas para toda la institución, administrar el registro de proveedores y generar las directrices y políticas nacionales relacionadas con estos procesos [FDC, 1?].

6.2.7.- Control de Gestión

En lo que respecta al Diseño de un Sistema de Control de Gestión y a la Implementación del sistema, se compromete la etapa de Evaluación, representando para la Fiscalía un avance en el desarrollo de sus objetivos estratégicos. En lo que respecta a la etapa de implementación del sistema, éste se encuentra monitoreando el quehacer de las Fiscalías Regionales, aportando con información relevante para la toma de decisiones de las máximas autoridades. En dicho contexto, se fortalecieron los conocimientos de los equipos directivos regionales, se elaboró un manual de apoyo, se capacitó en la utilización de la herramienta informática PAG-QPR a los jefes de Gestión Regionales.

7.- Direccinamiento Estratégico

La administración anterior, encabezada por el ex Fiscal Nacional, don Sabas Chahuán Sarrás, diseñó el Plan Estratégico 2009 - 2015, un documento muy bien elaborado, detallado acuciosamente, con todos los elementos que se requieren para llevar a cabo una estrategia exitosa, pero que ya expiró. Se podría decir que una deficiencia en este Plan ha sido su plan comunicacional ya que existía cierto desconocimiento de este entre la dotación de la fiscalía, no de su existencia si no que de su contenido fundamental (Visión, Misión, Valores Institucionales, Lineamientos Estratégicos, entre otros), principalmente en las personas que realizan labores operativas en la Fiscalía de Chile. Estas fallas en la implementación de una estrategia, lo mencionan [Kaplan & Norton, 96], estos relatan que de tantos casos de empresas (privadas y públicas) que tuvieron oportunidad de conocer, en general definían excelentes estrategias pero fallaban en la implementación (falta de apoyo directivo, defectuoso plan comunicacional, entre otros) en un porcentaje altísimo, así que el caso del Plan Estratégico 2009 - 2015, es muy común que ocurra.

En vista de la caducidad del Plan Estratégico mencionado anteriormente y como parte del desarrollo de este trabajo se han definido algunos elementos fundamentales del Plan Estratégico 2016 - 2022, como la Visión, Misión, Lineamientos Estratégicos, Valores Institucionales, los cuales se detallan a continuación:

7.1.- Visión propuesta periodo 2016-2022

Es necesario que la Fiscalía de Chile responda las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la imagen deseada?
- ¿Cómo seremos en el futuro?
- ¿Qué haremos en el futuro?
- ¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?

“Ser reconocidos por la eficiencia, oportunidad y credibilidad en el ejercicio de la acción penal pública, por el compromiso, cercanía y profesionalismo en la atención a víctimas y testigos además de ser vistos por la comunidad como una institución consolidada, innovadora y transparente que aporta valor a la sociedad”

7.2.- Misión propuesta periodo 2016-2022

Es necesario que la Fiscalía de Chile responda las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué buscamos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Dónde lo hacemos?
- ¿Por qué lo hacemos?
- ¿Para quién trabajamos?

“Liderar las investigaciones criminales con un enfoque innovador y científico, utilizar nuestros recursos de vanguardia para ejercer una eficiente acción penal pública y contribuir en la protección de víctimas y testigos; teniendo como eje principal en todo nuestro quehacer la oportunidad, calidad, transparencia y vocación de servicio para con la comunidad contribuyendo así a mejorar los niveles de seguridad ciudadana”

7.3.- Lineamientos Estratégicos

7.3.1.- Fiscalía moderna, eficaz y eficiente

La Fiscalía debe adaptarse para responder a la globalización la cual ha provocado cambios significativos en las personas, ciudadanía, países, tecnología y en las instituciones que deben adecuarse para desempeñar satisfactoriamente sus funciones acorde al actual entorno. La Fiscalía debe destacar en lo que es calidad, transparencia, eficiencia, comunicación, ya que estas son las virtudes principales que toda institución debe priorizar si lo que quiere es otorgar valor agregado al servicio que el informado y exigente ciudadano de hoy requiere, además se ha demostrado que las instituciones modernas deben ser amigables con el medio ambiente. Esto último implica realizar innovaciones que tiendan a cumplir no solo productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes de la Fiscalía, sino que además la forma en que se entregan estos también es relevante. La Fiscalía de sus inicios dista mucho de la que existe actualmente, ciudadanos muy informados y a la vez al tanto de sus derechos y deberes hacen que la fiscalía deba poner énfasis en temas que en el comienzo de la Reforma Procesal eran visto como secundarios o sin relevancia como la calidad en el servicio, el acceso a la información y la oportunidad de esta, los sistemas informáticos, los canales de comunicación, la ecología entre otros temas que se han transformado en fundamentales para que la institución cumpla su función en la sociedad. En un comienzo no existía consenso en la importancia de una buena administración de los recursos la cual es fundamental para el éxito de la gestión de la fiscalía ya sea en la parte operacional como en la de apoyo. La tecnología ya no es el actor secundario de antes, si no que uno relevante ya que impacta en muchos ámbitos sobre todo en el tratamiento de la información, materia relevante en el giro del negocio de la institución.

La Fiscalía debe contar con una estructura orgánica preparada para afrontar el futuro de la institución, se debe revisar la conveniencia o no de - por ejemplo - contar con unidades de apoyo para cada Fiscalía Regional a lo largo del país, cuando la experiencia nos indica que exceptuando la Unidad de Víctimas y Testigos - que es la única que realiza labores propias al giro del negocio de la institución – quizás las demás unidades podrían perfectamente funcionar agrupadas en tres grandes zonas (Norte, Centro y Sur).

Por otra parte la Fiscalía debe ser más innovadora, en todo sentido, para reclutar personal, para crear mecanismos de incentivo al recurso humano, para estudiar seriamente implementar el trabajo a distancia que es viable en algunos casos, para desarrollar (con asesoría de expertos) sistemas informáticos propios, para mejorar procesos clave (recolección y calidad de las pruebas, calidad y oportunidad de la información), para la utilización de dispositivos tecnológicos en ámbitos como la protección de víctimas y testigos, denuncias, entrega de información, entre otras materias.

La Fiscalía debe ser un referente dentro de las instituciones públicas y distinguirse por la calidad de sus prestaciones, su excelencia en la atención, por su constante búsqueda del mejoramiento, su alta capacidad de autocritica y su probidad. Se debe poner el foco en la atención de público y para eso se debe analizar la actual estructura de la Fiscalía, la dotación destinada a esta labor es la óptima?, los perfiles de los cargos asociados a esta labor se encuentran actualizados?, la Fiscalía es capaz de atraer y mantener a sus mejores talentos?. Todas estas inquietudes deben ser resueltas y en base a estas orientar la implementación de un modelo de atención de público moderno.

7.3.2.- Labor centrada en las personas

La principal preocupación deben ser las personas que participan en las distintas fases del proceso en que interviene la Fiscalía de Chile:

- Los fiscales y funcionarios, que hacen posible la marcha de la institución y el cumplimiento de sus fines.
- El público en general que acude a las fiscalías locales o se contacta con esta a través de las diversas plataformas. La calidad en la atención necesariamente debe ser una prioridad para todo aquel que pertenezca a la Fiscalía.
- Las Policías y organismos auxiliares con los cuales la Fiscalía debe trabajar en equipo para obtener mejores resultados. Especial preponderancia debe tener la coordinación entre estas organizaciones. El trabajo en equipo entre la Fiscalía y las policías y organismos auxiliares debe mejorar, sobre todo en el aspecto de la coordinación. Esta es factible de optimizar con un concienzudo trabajo en conjunto con participación transversal de los estamentos de estas instituciones.
- La razón de ser de la Fiscalía son las víctimas y testigos, por lo tanto se debe hacer todo lo posible para brindarles protección. Se deben implementar variadas alternativas para que estas se comuniquen con la Fiscalía, ya sean estas plataformas tecnológicas (CHAT, mail, web, redes sociales), comunicación telefónica o presencial. Todo lo que contribuya a su protección debe ser prioridad de la institución.

7.4.- Valores Institucionales

7.4.1.- Empatía : Comprender las circunstancias que afectan a nuestros clientes, sobre todo en el caso de víctimas.

7.4.2.- Transparencia : Los actos de la Fiscalía de Chile podrán ser conocidos por cualquier ciudadano que requiera acceder a su conocimiento, dentro de lo permitido por la normativa vigente.

7.4.3.- Discreción : La función institucional exige reserva y actuar siempre con ponderación en el trabajo, principalmente con los usuarios e instituciones relacionadas.

7.4.4.- Responsabilidad : Responder oportunamente en todas las acciones, aceptando las consecuencias de nuestros actos.

7.4.5.- Excelencia : Ofrecer la máxima calidad de servicio mejorando continuamente en la prestación de estos.

7.4.6.- Probidad : Este valor exige honestidad y rectitud. Se debe tener una conducta intachable, desempeño veraz y leal de la función pública encomendada.

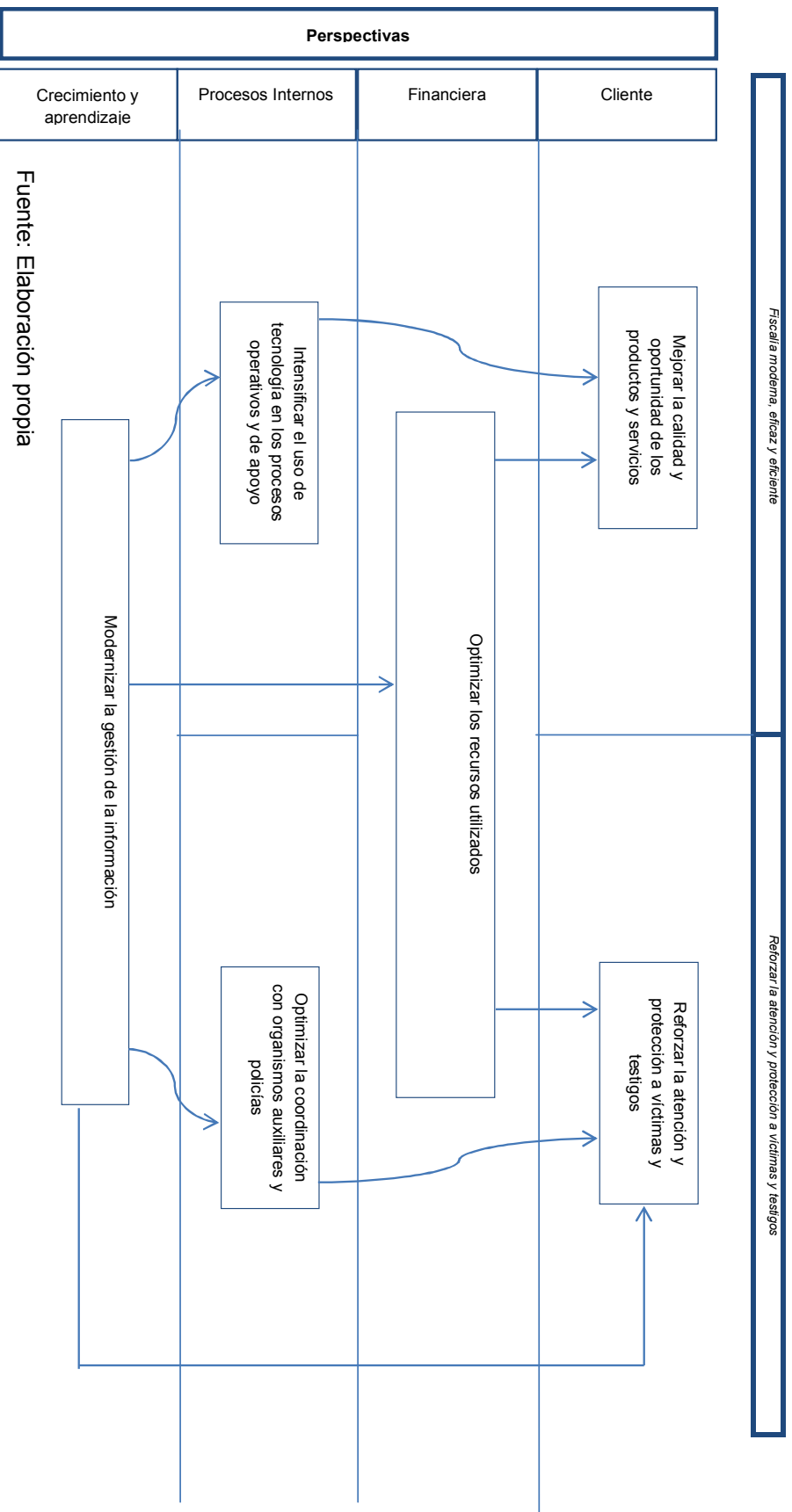
7.4.7.- Innovación : Crear nuevos y mejores procesos tendientes a hacer mejor las cosas, debemos propender al cambio.

8.- Cuadro de Mando Integral

8.1.- Mapa Estratégico

Figura 8.1.1.- Mapa Estratégico Fiscalía e Chile

Liderar las investigaciones criminales con un enfoque innovador y científico, utilizar nuestros recursos de vanguardia para ejercer una eficiente acción penal pública y contribuir en la protección de víctimas y testigos; teniendo como eje principal en todo nuestro quehacer la oportunidad, calidad, transparencia y vocación de servicio para con la comunidad contribuyendo así a mejorar los niveles de seguridad ciudadana.



Fuente: Elaboración propia

8.2.- Objetivos Estratégicos

8.2.1.- Perspectiva Cliente

En esta perspectiva se contemplan las necesidades priorizadas para las víctimas, testigos, usuarios, comunidad en general y el estado, es decir el abanico principal tanto de personas como entidades al cual se puede denominar “clientes” de la Fiscalía. Para todos estos se han definido objetivos estratégicos por cada uno de los siguientes lineamientos a trabajar:

- Mejorar la calidad y oportunidad de los productos y servicios
- Reforzar la atención y protección a víctimas y testigos

8.2.1.1.- Mejorar la calidad y oportunidad de los productos y servicios

Comprende el alcanzar un alto nivel de calidad en la gestión de los productos y servicios asociados a la atención de nuestros clientes. Esto involucra por una parte optimizar la identificación de sus necesidades y lo que esperan de la institución, por otra parte es imperioso que todo aquel que se desempeñe en la Fiscalía actúe en base a los procesos establecidos. Se deben diseñar y rediseñar algunos procesos críticos mediante la formación de equipos multidisciplinarios, para lo cual necesariamente se debe tomar en cuenta el rol clave que cumplen nuestros funcionarios y fiscales que realizan la parte operativa, a estos se les debe hacer partícipes para obtener un proceso lo más real posible y por ningún motivo se les debe excluir en estas actividades.

Por otra parte, la Fiscalía debe dar solución a las necesidades de nuestros clientes, y para eso se les debe consultar a ellos mismos, y en base a sus inquietudes la Fiscalía debe priorizar estas.

Todo este trabajo debe ser complementado con una estrategia de comunicación en dos áreas fundamentales:

- Información General: En el mediano plazo la Fiscalía debe lograr que la comunidad la reconozca como una institución autónoma y distinta a los tribunales (en la actualidad aún existe confusión), y que sea capaz de distinguir de manera general cuál es su rol.
- Redes de comunicación: Se deben ampliar las redes de comunicación que permitan tanto a la comunidad, como a los intervinientes del proceso conocer de manera simple y expedita, la información que desean conocer, en un lenguaje simple y directo.

Finalmente, la Fiscalía debe optimizar los procesos a través de los cuales entrega sus principales servicios, especialmente aquellos más demandados, ya sean estos servicios solicitados de forma presencial, telefónica, correo electrónico o WEB.

8.2.1.2.-Reforzar la atención y protección a víctimas y testigos

El resguardo de los principales usuarios, es uno de los lineamientos fundamentales que debe seguir la institución. En gran parte a ellos, la fiscalía debe su razón de ser, por esto gran parte de su labor se debe centrar en ellos.

Por esto se debe ser eficiente en cada una de las etapas en que intervienen víctimas y testigos:

- **Presentación de denuncias.** Las denuncias pueden ser recibidas por distintas instituciones, pero sin duda que Carabineros de Chile es el principal proveedor de este fundamental insumo, en atención a que recibe más del 90% de éstas. Por lo tanto, un permanente esfuerzo para maximizar la eficiencia en la recepción de la información, tanto en los plazos como en el contenido, permitirá garantizar el contar con información de alto valor investigativo. El esfuerzo inicial con Carabineros debe ir dirigido a reforzar la coordinación a través de reuniones periódicas y garantizar la recepción de partes denuncia con información que sea útil y en tiempo oportuno. Junto con esto, las denuncias directas en la Fiscalía también requieren de calidad y contenido. En la actualidad existen los procesos y protocolos que controlan y dan realce a la recepción de denuncias en Fiscalías, por lo que se requiere una revisión y un reforzamiento de los mismos.
- **Pautas de evaluación:** Este proceso se encuentra consolidado en la Fiscalía de Chile. Se han logrado importantes avances en materia de medición de riesgo e intimidación, en los delitos que se aplica y en la respuesta frente a casos de víctimas con riesgo alto. Sin embargo, se debe mejorar en la cobertura, plazos de aplicación y forma de contacto con la víctima. En este último caso, se debe evaluar un proyecto para incluir el contacto a través del Call Center de SIAU.
- **Citación:** El proceso general se encuentra estabilizado en la Fiscalía de Chile. Sin embargo, falta crear estándares que permitan definir cuándo se debe realizar una citación y a cuál interviniente, basados en los antecedentes contenidos en la investigación para eliminar discrecionalidad de quién dirige la investigación. También, es necesario estandarizar los medios de citación y los plazos para su ejecución. Además resulta importante lograr una eficiente coordinación de las citaciones de tal manera de evitar por ejemplo que víctima e imputado sean citados en una misma fecha y/o rango de hora, o en casos de funcionarios públicos (Carabineros por ejemplo) que pudieran aparecer como intervinientes en varios casos sea citado una sola vez.
- **Recepción - Espera - Atención:** La plataforma SIAU contempla un módulo para la administración de filas de atención y control de tiempos de espera, que facilitan la atención de los usuarios claves y el público general. Se debe revisar y reforzar en este proceso los elementos que agregan valor para el usuario como es: Espera menor a 10 minutos, que el atendedor salga a recibir a su citado para conducirlo a su oficina, oficinas ordenadas, sistemas de alarma en oficina, procedimiento para imputados privados de libertad, espacios

de espera adecuados con fácil acceso a información de la fiscalía, buen trato de todos los intervinientes en la atención, etc.

- **Detección de necesidades y control de expectativas:** Un elemento relevante que debe ser incorporado en los procesos de trabajo es un procedimiento para detectar con la mayor anticipación que sea posible, las necesidades y expectativas de las víctimas y testigos, en alguna instancia de contacto con ellas. Estos datos permitirán a la Institución entregar información que facilite al usuario conocer y entender la estrategia investigativa y las posibles sanciones que pudieran existir, según los antecedentes del caso, el historial del imputado (si existiera) y el delito cometido (SIAU).

- **Protección:** La protección de la víctima y/o testigo es uno de las misiones que posee la institución. Por lo tanto, debe estar permanentemente sujeta a revisión y mejoras que permitan garantizar un eficiente cumplimiento de la misión.

- **Acompañamiento y traslados:** El acompañamiento de la víctima en las distintas etapas de proceso, los permanentes esfuerzos por mantenerla informada de los avances de la investigación y traslados cuando se requiere su presencia en cualquier etapa del procedimiento, resultan clave para garantizar la participación activa de la Víctima y/o Testigo en la investigación y su compromiso cuando se requiera su participación en tribunales.

- **Juicio o presencia en audiencia - Información de resultados del proceso:** Sería fundamental en toda investigación minimizar costos adicionales y riesgos de posible doble victimización a la que se puede ver enfrentada la víctima. Para esto resulta fundamental establecer y reforzar las políticas existentes tanto de víctimas derivadas a URAVIT, como víctimas no derivadas. Además, cuando se requiera participación de la víctima en cualquier instancia del proceso, ésta debe ser informada del resultado de la causa en cuanto esta termine.

- **Redes de apoyo - Estrategias de protección:** La Fiscalía debe mantener una permanente coordinación con las redes públicas y privadas que existen actualmente en Chile y que pudieran ser de utilidad a la hora de establecer medidas de protección de víctimas y testigos. Debe existir comunicación expedita y procedimientos de derivación, que permitan a la Fiscalía ser eficientes. También resulta necesario establecer estrategias de protección para cierto tipo de delitos y víctimas que se traduzcan en protocolos que sean conocidos por todos los fiscales y funcionarios a nivel nacional. Se debe procurar que frente a hechos o situaciones similares las víctimas y testigos de distintos lugares reciban las mismas atenciones. Las labores de Atención y Protección a víctimas y testigos se deben fortalecer con el uso de tecnología que contribuyan a minimizar sus riesgos y también para fortalecer y ampliar los canales de comunicación con estos. Además es necesario fortalecer las redes de asistencia para víctimas y testigos, ya que este es uno de los pilares de la atención y protección integral. La Fiscalía debe establecer convenios con instituciones que se encuentren interesadas en esta labor y cuenten con el recurso humano para que las víctimas queden en buenas manos y reciban contención emocional.

8.2.2.- Perspectiva financiera

Esta perspectiva considera la imagen que los usuarios tienen de la Fiscalía, los expertos [Kaplan & Norton, 96] explican y definen “si tenemos éxito, ¿Cómo nos verán nuestros contribuyentes?”. ¿Cómo verá la ciudadanía a la Fiscalía?, ¿como una entidad que utiliza eficientemente los recursos asignados por el estado? (al cual el contribuyente aporta con sus impuestos).

La fiscalía debe fomentar transversalmente el buen uso de los recursos financieros.

8.2.2.1.- Optimizar los recursos utilizados

El objetivo es ser eficientes y eficaces en el uso del presupuesto de forma transversal en la institución sobre todo ahora que se aprobó el plan de fortalecimiento que significa inyección de recursos para la fiscalía, sin embargo si esto no va acompañado de una gestión de los recursos que sea autónoma y flexible no rendirá los resultados esperados.

Tan importante como lo anterior es modernizar el reglamento presupuestario para que este no sea tan rígido en cuanto a la cantidad de dinero asignada para ciertos ítems, ha ocurrido que habiendo presupuesto para gastar se ha hecho imposible utilizarlo porque este viene asignado sólo para ciertos gastos, por ejemplo se puede gastar en insumos computacionales pero no es posible desembolsar esa cantidad en comprar un computador con características de servidor.

Se debe mejorar los procesos en los cuales se encuentren involucrado el presupuesto asignado a la Fiscalía. Se debe hacer hincapié sobre todo en tener una visión a mediano y largo plazo. Efectivamente la unidad de Administración y Finanzas siempre elige la opción de menor costo por ejemplo en lo que respecta a licitaciones, pero a la larga esta elección no siempre es la más económica para la institución ya que es común que se deba realizar una nueva licitación para subsidiar la primera elección antes mencionada.

Para llevar a cabo la mejora mencionada anteriormente, es de suma relevancia hacer partícipes a las demás áreas involucradas en las licitaciones.

8.2.3.- Perspectiva Procesos Internos

Esta perspectiva responde a los procesos relevantes o críticos internos de la Fiscalía de Chile relacionados para lograr los objetivos hacia las víctimas, usuarios y comunidad en general, acá la Fiscalía debe responder a la pregunta ¿En qué procesos debemos destacar para alcanzar nuestra misión? [Kaplan & Norton, 96].

- Intensificar uso de tecnologías en los procesos operativos y de apoyo
- Optimizar la coordinación con organismos auxiliares y policías

8.2.3.1.- Intensificar el uso de tecnologías en los procesos operativos y de apoyo

Es necesario fortalecer y consolidar el proyecto SIAU, esto puede llevarse a cabo incorporando más canales de comunicación como también agregando más actividades factibles de realizar en esta plataforma. Hoy en día, SIAU contempla atención de público a través de diversos canales como lo son la atención presencial, telefónica, correo electrónico y sitio WEB.

8.2.3.2.- Optimizar la coordinación con organismos auxiliares y policías

El objetivo es establecer protocolos que estandaricen todo lo referente a los servicios a través de los cuales interactúan estas instituciones y así mejorar los resultados de cada una de estas, estamos hablando de instituciones que a diario proveen de servicios, informes y variados certificados a la Fiscalía, instituciones como lo son el Servicio Médico Legal, Registro Civil, Carabineros y PDI entre otros.

Sería ideal disponer de espacio físico en la Fiscalía el cual sea de uso común por parte de funcionarios de estas instituciones contribuyendo así a mejorar la coordinación interinstitucional, enriqueciendo con esto los diversos servicios que entregan estas instituciones a la Fiscalía, y como consecuencia elevando los resultados de la propia Fiscalía. La Fiscalía debiese fomentar un plan de fortalecimiento para estas instituciones de lo contrario una vez implementado el plan de fortalecimiento en la Fiscalía, estos organismos auxiliares y policías no estarán a la par de la Fiscalía o peor aún habrá más retraso que en la actualidad en la respuesta a los requerimientos de la Fiscalía por parte de estas instituciones. La Fiscalía necesariamente debe modernizar la forma en que recibe su principal insumo, el parte policial, este proviene tanto de Carabineros y de la PDI. Mejorar la calidad de la información contenida en los partes policiales, la oportunidad en que estos se encuentran disponibles y bajar la cantidad de horas hombre que la Fiscalía dedica a la labor de ingreso de partes policiales será fundamental para el quehacer de la Fiscalía.

8.2.4.- Perspectiva aprendizaje y crecimiento

De acuerdo a los expertos [Kaplan & Norton, 96] para alcanzar la misión institucional se debe responder a la pregunta ¿Cómo debe aprender y mejorar la organización?. Esto se encuentra en el diagnóstico interno realizado a la institución en el cual se reflejan las fortalezas y debilidades de esta, las cuales al cruzarlas con los objetivos estratégicos se obtienen los temas en los cuales la fiscalía debe trabajar para cumplir su misión.

8.2.4.1.- Modernizar la gestión de la información

Se pretende obtener mayores réditos de la enorme cantidad de información a la cual tiene acceso la fiscalía, ya sea las bases de datos de sistemas informáticos propios, de las policías y el acceso a aplicativos de instituciones externas (Registro Civil entre otras) las cuales también aportan valiosa información.

Algo fundamental es modernizar la forma y por ende el equipamiento mediante el cual se gestiona esta información, este equipamiento incluye servidores, unidades de almacenamiento, unidades de respaldo, infraestructura de red, seguridad de los datos, y aplicativos como software de extracción, manipulación y minería de datos, entre otros.

Paralelamente se debe hacer fuerte hincapié en el desarrollo de un sistema integral que reemplace a la gran cantidad de sistemas con los cuales deben trabajar a diario nuestros usuarios (fiscales y funcionarios). Es mucho más amigable y práctico para los usuarios trabajar con una cuenta y clave que contar con varias cuentas y sus respectivas claves como ocurre actualmente, además que cada sistema tiene su propia interfaz en cambio con un solo sistema integrado la interfaz sería una sola lo cual obviamente sería de más fácil dominio para el usuario.

Se hace necesario implementar el concepto de inteligencia de negocios, que actualmente es una destacada herramienta (implica equipos, software, conceptos) con la cual el manejo de la información, y el provecho que se extrae de esta ya sea con datos actuales o proyectados se facilita enormemente y es de gran ayuda para la toma de decisiones.

8.3.- Indicadores, metas e iniciativas

8.3.1.- Perspectiva Cliente

8.3.1.1.-Objetivo Estratégico

Mejorar la calidad y oportunidad de los productos y servicios

Alcanzar un alto nivel de calidad en la gestión de los productos y servicios asociada a la atención de nuestros usuarios internos y externos, optimizando la identificación de sus necesidades y lo que esperan de la institución.

Indicador 1	:	Partes digitales
Fórmula	:	$\frac{\text{N}^\circ \text{de partes denuncias en formato digital}}{\text{N}^\circ \text{total de partes denuncias}} * 100$
Meta	:	95% de partes denuncias deben encontrarse en formato digital
Frecuencia de medición	:	Anual
Indicador 2	:	Partes escaneados
Fórmula	:	$\frac{\text{N}^\circ \text{de partes denuncias escaneados}}{\text{N}^\circ \text{total de partes denuncias}} * 100$
Meta	:	Máximo el 5% del total de partes denuncias en formato digital deben corresponder a partes escaneados
Frecuencia de medición	:	Anual

Es fundamental para la entrega de servicios que satisfagan a los usuarios de la Fiscalía de Chile el contar con insumos acordes a esta exigencia. El parte denuncia es el principal insumo con el que cuenta la Fiscalía de Chile por lo tanto debe gestionársele como tal. La Fiscalía debe otorgar valor a través de la mejora de procesos que beneficien a la comunidad en general y también a la institución en sí.

Iniciativa presupuestada **Proyecto Partes Digitales**

Con ingresos anuales a nivel nacional de poco más de 500.000 mil partes denuncias, el implementar el formato digital se hace indispensable, tanto para beneficio de la Fiscalía como de los usuarios de esta. Además en todo el mundo se está dejando de lado el formato en papel para dar paso a este formato, mucho más práctico, versátil y amigable con el medio ambiente.

Beneficios esperados

- Transformar la actual heterogeneidad de partes policiales en papel que llegan cada día a la Fiscalía en una base de datos estructurada y homogénea. Cada uno de esos partes policiales en papel, actualmente muy complejos de gestionar, pasarán a ser un archivo digital único.
- El formato digital puede reemplazar totalmente al actual formato de papel. Incluso aquellas causas que se tenga la obligación legal de conservar durante años, es posible conservarlas en formato digital con plena validez legal gracias a la digitalización certificada, es decir no es necesario el papel.
- Se produce un ahorro de espacio en oficinas (cuyo costo por m² es elevado) por la eliminación de archivos, estanterías y arriendo de bodegas (la empresa Storbox le entrega servicios de bodegaje a la Fiscalía por un total de \$ 800.000.000 anuales.
- La ausencia de partes policiales en papel generará a su vez un importante ahorro en costos de papel, impresión, mobiliario, archivadores y diverso material de oficina, del que se puede prescindir casi en su totalidad. A futuro, cuando el formato digital se extienda a toda la documentación que llega a la Fiscalía se acabarán suprimiendo o reduciendo incluso las máquinas (fotocopiadoras, escáneres), lo que redundará en un nuevo ahorro.
- Puesto que la estructura de todos los partes policiales digitales es homogénea, es posible establecer un sistema de archivo y clasificación normalizado, en el que se accede a toda la información con diferentes criterios de búsqueda y filtrado, todo ello sin recorrer estanterías y sin abrir archivadores.
- Con el ahorro de tiempo será posible incrementar la eficiencia. Puesto que las búsquedas de papeles pueden llevar mucho tiempo, incluso en un archivo bien organizado. Cuando un papel no está exactamente en su sitio, ¿cómo es posible saber si realmente no se encuentra, si alguien se lo ha llevado o si se debe seguir buscando en otras posibles ubicaciones?.

- Las búsquedas de documentos digitales son instantáneas y se realizan con total certeza. Si el documento existe, siempre se va a encontrar porque los registros no pueden traspapelarse porque no están en un medio físico. Con una base de datos de estos partes policiales será posible ahorrar bastantes horas de trabajo relacionadas con la gestión del archivo físico y se eliminará cualquier duda en una búsqueda.
- Se eliminan riesgos legales. La certeza de tener el archivo bajo control y gestionado a través de una base de datos elimina la posibilidad de perder documentos. El archivo digital, del que se pueden mantener varias copias incluso en diferentes ubicaciones físicas, elimina incluso el riesgo frente a accidentes o catástrofes (como un incendio y un terremoto). La información puede estar en un servidor de la empresa y en un servidor externo al mismo tiempo, de manera que se eliminen por completo los riesgos legales de perder documentación. El coste de la memoria digital es cada vez más bajo y mantener copias de seguridad es cada día más sencillo y más seguro.
- Acceso inmediato y concurrente a los partes policiales. Cuando se mantiene un archivo físico de documentos (en este caso partes policiales), existe la posibilidad de que varias personas necesiten acceder al mismo papel en el mismo momento. En el mejor de los casos, se tendrán que turnar para acceder al documento en papel y se perderá tiempo o se deberán hacer copias (se producirá más papel), pero también puede pasar que alguien se olvide de devolver un documento al archivo y no se tenga registro de quién es. La gestión del archivo en papel puede estar en un lugar. A diferencia de trabajar con formato digital, cualquier número de usuarios puede acceder simultáneamente a cualquier registro, porque desaparece el almacenaje físico y cada uno trabaja con una visualización en pantalla sin “llevarse” el documento. Nadie cambia nada de sitio, nadie pierde nada, todos consultan a la vez.
- Contribuye a la sostenibilidad ambiental. Desde hace mucho tiempo y cada vez en mayor medida, la sostenibilidad medioambiental de las empresas ha pasado a ser, además de un principio esencial de funcionamiento, un factor que mejorará la imagen de la Fiscalía.
En concreto, la eliminación de papel y disminución de otros materiales (como el tóner de las impresoras) asociados con el archivo físico redundará en una mayor sostenibilidad medioambiental de la Fiscalía, como una parte de la responsabilidad social que esta tiene.
- Mejorar considerablemente la disponibilidad de los partes policiales para quién lo solicite.

Iniciativas no presupuestadas

- Implementar una estrategia de comunicación en dos áreas fundamentales: Información General y Redes de comunicación.
- Generar instancias formales de participación para usuarios internos y externos.
- Diseñar y rediseñar procesos críticos de la Fiscalía Regional y Fiscalías Locales.
- Implementar una comisión interinstitucional y con participación de la ciudadanía que se encargue de optimizar la etapa de Primeras Diligencias, la cual es de las más relevante en el resultado de la investigación.

8.3.1.2.-Objetivo Estratégico

Reforzar la atención y protección a víctimas y testigos

Otorgar y garantizar tanto a víctimas como a testigos la seguridad y el resguardo necesario para que su victimización no se incremente ni dejarlas expuesta a futuras represalias, en cada una de las etapas del procedimiento.

Indicador 1	:	Víctimas VIF en CHAT
Fórmula	:	$\frac{\text{N}^\circ \text{de víctimas VIF habilitadas en CHAT}}{\text{N}^\circ \text{total de víctimas VIF}} * 100$
Meta	:	75% de víctimas en casos VIF deben tener acceso a este CHAT
Frecuencia de medición	:	Anual
Indicador 2	:	Víctimas VIF con medidas de protección
Fórmula	:	$\frac{\text{N}^\circ \text{de víctimas VIF con medidas de protección}}{\text{N}^\circ \text{total de víctimas VIF con riesgo alto}} * 100$
Meta	:	Por lo menos a un 95% del total de víctimas VIF con riesgo alto
Frecuencia de medición	:	Anual
Indicador 3	:	Víctimas VIF que se retractan de la denuncia
Fórmula	:	$\frac{\text{N}^\circ \text{de víctimas VIF retractadas}}{\text{N}^\circ \text{total de víctimas VIF}} * 100$
Meta	:	La Fiscalía debe establecer un % de retractación del total de víctimas VIF
Frecuencia de medición	:	Anual

La razón de ser de la Fiscalía de Chile es la de brindar protección a las víctimas de delitos, por lo cual este objetivo estratégico se encuentra más que justificado. La Fiscalía debe estar en constante cercanía con sus víctimas y tratándose de víctimas de delitos VIF con mayor razón aún ya que es uno de los delitos que causa conmoción pública y algunos de estos lamentablemente han derivado en femicidios.

Iniciativa presupuestada

Proyecto Mensajería Instantánea Corporativa (CHAT)

Esta iniciativa pretende contribuir a la seguridad de las víctimas en casos de violencia intrafamiliar a través de una plataforma online como lo es la mensajería instantánea. El uso de esta herramienta será interinstitucional y en ella participarán Carabineros, PDI y la Fiscalía de Chile. Aunque en principio se utilizará para atender a las víctimas de casos de violencia intrafamiliar (VIF), a futuro se considera incluir también a víctimas de otros delitos.

Aunque la prioridad será contribuir a aumentar la protección de víctimas VIF, también es posible orientar jurídicamente a las víctimas con la finalidad de evitar la retractación de estas.

Beneficios esperados

- Contribuir a incrementar la protección de las víctimas VIF.
- Disminuir la retractación de las víctimas VIF, ya que esto incide negativamente en el resultado de la causa.
- Permite estar realizando al mismo tiempo otra labor ya que despliega una ventana emergente y un sonido al recibir un nuevo mensaje, debido a esto podría incorporarse como una labor propia de fiscalías de Flagrancia considerando que estas se encuentran operativas las 24 horas del día. .
- Reducir considerablemente los costos de comunicación debido a que es un excelente canal de comunicación tanto para uso interno como externo.
- Reducir los problemas de comunicación de la Fiscalía con las policías (Carabineros y PDI) y entre estos mismos.
- Generar cercanía tanto con las víctimas y con las policías al habilitar más medios con los que facilitar de forma exponencial la comunicación entre estos interlocutores y la Fiscalía.
- A través de esta plataforma es posible asesorar jurídicamente a las víctimas VIF.
- Contribuir a una baja en los femicidios.
- Mejorar la coordinación interinstitucional en beneficio de nuestros principales usuarios.
- Contribuir a un mejor estado psicológico de nuestras víctimas VIF.

Iniciativas no presupuestadas

- Elaboración de un proyecto de ley (similar al de delitos de drogas) que brinde anonimato y protección a testigos y víctimas en delitos violentos como lo son robos con violencia, delitos sexuales y además en casos de corrupción.
- Implementación de tecnología para el apoyo de medidas cautelares.
- Elaboración de un proyecto de ley que imposibilite o dificulte la retractación por parte de la víctima en casos de violencia intrafamiliar.

8.3.2.- Perspectiva Financiera

8.3.2.1.- Objetivo Estratégico Optimizar los recursos utilizados

Promover la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos del presupuesto, fomentando el trabajo en equipo y flexibilidad en la gestión. Trabajando colaborativamente en labores como licitaciones, redacción de presupuestos, implementación de aplicativos, entre otros.

Indicador 1	:	Licitación compartida	
Fórmula	:	$\frac{\text{N}^\circ \text{de unidades participantes en la licitación}}{\text{N}^\circ \text{total de unidades idóneas}}$	*100
Meta	:	85% de las unidades idóneas en cada licitación deben ser partícipes de esta	
Frecuencia de medición	:	Anual	
Indicador 2	:	Firma Electrónica Avanzada	
Fórmula	:	$\frac{\text{N}^\circ \text{de usuarios incorporados en FEA}}{\text{N}^\circ \text{total de usuarios considerados en FEA}}$	*100
Meta	:	Por lo menos un 95% del total de usuarios definidos deben estar incorporados en FEA	
Frecuencia de medición	:	Anual	

El presupuesto siempre es acotado, por lo cual debe incorporarse una visión de mediano a largo plazo en el uso de los recursos. Usualmente, no siempre la licitación adjudicada es finalmente la más económica para la Fiscalía ya que generalmente la Unidad de Administración y Finanzas se inclina por la empresa que oferta la opción de menor costo pero ésta en la mayoría de los casos sólo cumple con esa condición pero no cumple los otros requisitos, convirtiéndose a la larga en costosa.

Iniciativa presupuestada

Proyecto Firma Electrónica Avanzada (FEA)

Esta iniciativa pretende contribuir a facilitar la participación en conjunto entre las diversas unidades que participan de una licitación. La FEA permite firmar documentos otorgándoles validez legal. Esta firma contiene información que identifica al emisor de modo que el destinatario esté seguro del origen del archivo.

Es de gran utilidad en el caso de la modificación, visación y firma de documentos, en el caso de resoluciones electrónicas asociadas a contratos de licitaciones, entre otros casos.

La ventaja es que valida que efectivamente quien emite, modifica o firma el documento, efectivamente es quien dice ser. Esta seguridad que otorga FEA complementada e inmersa en un aplicativo para la gestión de documentos permitirá agilizar y optimizar el proceso de la gestión de contratos y licitaciones.

Beneficios esperados

- Mayor seguridad e integridad de los documentos. El contenido del documento electrónico firmado no puede ser alterado, por lo que se garantiza la autenticación del mismo y la identidad del firmante.
- Se garantiza la confidencialidad, el contenido del mensaje solo será conocido por quienes estén autorizados a ello.
- Eliminación del papel, lo que implica una disminución del almacenamiento de datos (espacio físico) y reducción de gastos en los procedimientos de administración de archivos.
- Se evitan desplazamientos y traslados.
- Disminución del tiempo en la ejecución de procesos (se evitan colas y se reducen los procedimientos manuales).
- Aumento de la productividad y competitividad de la Fiscalía de Chile.

Iniciativas no presupuestadas

- Elaboración de un proyecto de ley que permita modificar el reglamento de presupuestos para así hacer de este un proceso más dinámico, flexible y moderno.
- Diseño de un catastro de las dependencias en arriendo actualmente utilizadas por la Fiscalía de Chile y elaboración de un proyecto a largo plazo que verifique la factibilidad o no de ir dejando de lado el arriendo y en un largo plazo contar con un 100% de dependencias de propiedad de la Fiscalía de Chile.

8.3.3.- Perspectiva Procesos internos

8.3.3.1.- Objetivo Estratégico Intensificar uso de tecnologías en los procesos operativos y de apoyo

Apoyar fuertemente las labores de las Fiscalías locales mediante el uso de software que facilite la labor cotidiana de los usuarios, como lo es conversión de medios de pruebas, monitoreo de actividades con plazo, tecnología de control de medidas cautelares, entre otras.

Indicador 1	:	Copias de partes SIAU	
Fórmula	:	$\frac{\text{N}^\circ \text{de copias de partes descargadas de SIAU}}{\text{N}^\circ \text{total de copias de partes entregadas}}$	*100
Meta	:	Mayor o igual a un 75%	
Frecuencia de medición	:	Anual	
Indicador 2	:	Autoagendamiento en SIAU	
Fórmula	:	$\frac{\text{N}^\circ \text{de usuarios autoagendados en SIAU}}{\text{N}^\circ \text{total de usuarios agendados en SIAU}}$	*100
Meta	:	Mayor o igual a un 35%	
Frecuencia de medición	:	Anual	

Al tener acceso desde varias plataformas (telefónica, web, correo y presencial) el sistema SIAU es muy atractivo y amigable para sus usuarios, es por esto que se debe potenciar con nuevas funcionalidades para así maximizar su uso y rendimiento. Esto beneficiará directamente a los usuarios de SIAU, pero también a la propia Fiscalía ya que mejorará su imagen como una institución que innova y además debido a que entregará nuevos servicios y liberará horas hombre para redestinar en labores que estime pertinente.

Iniciativa presupuestada
Proyecto SIAU 2.0

Esta iniciativa, comprende fortalecer la atención de público a través de una revisión del proyecto SIAU en todas sus plataformas (Atención presencial, telefónica, correo electrónico y sitio web), con la finalidad de incorporar nuevas funcionalidades, como lo es la posibilidad de descargar directamente una copia digital del parte denuncia, pre agendar una citación, entre otras actividades.

Beneficios esperados

- Ahorro de horas hombre destinadas actualmente en entregar copias de partes denuncias.
- Optimizar y seguir consolidando un producto de tanta proyección como SIAU.
- Aumentar el uso de los canales de comunicación de SIAU.
- Continuar con la diversificación de los servicios entregados por SIAU.

Iniciativa no presupuestada

- Promover un convenio con alguna firma de tecnología para el trabajo en conjunto.
- Implementar aplicativos tecnológicos que faciliten las denuncias o aportes de información.
- Potenciar el desarrollo de software con recurso humano propio.

8.3.3.2.- Objetivo Estratégico Optimizar la coordinación con organismos auxiliares y policías

Promover un marco interinstitucional que tenga definidos claramente los cometidos y facultades de cada una de estas instituciones, apoyado por herramientas tecnológicas con el fin de optimizar los recursos de cada una de estas entidades y así efectivamente lograr la armonización Fiscalía - Servicio Médico Legal - Policías.

Indicador 1	:	Partes Electrónicos desde la PDI	
Fórmula	:	$\frac{\text{N}^\circ \text{de partes PDI traspasados electrónicamente}}{\text{N}^\circ \text{total de partes PDI}}$	*100
Meta	:	Mayor o igual a un 90%	
Frecuencia de medición	:	Anual	

Indicador 2	:	Calidad de los datos de partes PDI	
Fórmula	:	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de delitos bien tipificados en partes PDI}}{\text{N}^\circ \text{ total de delitos en partes PDI}}$	*100
Meta	:	Mayor o igual a un 90%	
Frecuencia de medición	:	Anual	

La calidad de la información contenida en los partes es primordial en los resultados que se obtendrán en la investigación. Si además esta información contenida en los partes denuncias provenientes de la PDI estará disponible oportunamente en manos de la Fiscalía - como sucederá cuando se implemente el Traspaso Electrónico de Partes - estamos frente a una mejora ostensible en comparación al proceso actual en que los partes provenientes de la PDI llegan a la Fiscalía respectiva en el transcurso de la mañana en diferentes horarios y además en formato papel.

Iniciativa presupuestada

Proyecto Traspaso Electrónico de Partes (PDI - Fiscalía)

Se debe implementar el traspaso electrónico de partes denuncias provenientes de la PDI, algo similar a lo que acontece actualmente con los partes denuncias provenientes de Carabineros. Este consistirá en que al generarse el parte denuncia originado por la acción de algún denunciante o víctima, este parte denuncia se creará en los sistemas de la PDI y al momento de disponerlo el funcionario de la PDI correspondiente, el parte denuncia se creará también en los sistemas de la Fiscalía de Chile. Esto mejorará considerablemente el tiempo en el cual se encontrará disponible el parte denuncia en la Fiscalía, ya que no habrá que esperar que llegue el estafeta de la PDI con los partes en formato papel.

Beneficios esperados

- Acotar enormemente el tiempo destinado a la digitación manual de los partes policiales provenientes de la PDI.
- Ahorro en costos económicos y horas hombre utilizadas en la digitación manual del parte policial.
- Mayor orden y transparencia en la recepción de partes policiales provenientes de la PDI.
- No existe el riesgo de que se pierda el parte denuncia y que la víctima o el denunciante deba realizar nuevamente la denuncia en la PDI, por ejemplo, ya que al momento de emitirse el parte electrónico, se envían copias tanto a la Fiscalía como a la propia PDI.
- Mejoras en los procesos de toma de denuncias

- Disminuir sustantivamente los costos del proceso de partes denuncias
- Facilita el desarrollo del concepto electrónico en Chile, contribuyendo de esta manera a impulsar la agenda tecnológica y de modernización del país.
- Ahorro en costo de impresión, despacho y almacenamiento de documentos, porque no se requiere imprimir el parte denuncia original y sus copias.
- Permite verificar en línea la validez del parte denuncia.
- Mejora la relación y coordinación cliente/proveedor, es decir Fiscalía / PDI ya que una vez generado el parte denuncia en la PDI este podrá ser visualizado en la Fiscalía, esto mejorará notoriamente los tiempos de entrega de los partes denuncia por parte de la PDI hacia la Fiscalía.
- Mejorar la oportunidad de los partes provenientes desde la PDI.
- Posibilidad de reasignar horas hombre en otras labores que no sean el ingreso manual de partes.

Iniciativas no presupuestadas

- Establecer protocolos que estandaricen todo lo referente a los servicios a través de los cuales interactúan estas instituciones y así mejorar los resultados.
- Fomentar el trabajo en equipo y establecer los espacios físicos para ello.
- Diseño de un manual de procesos en conjunto
- Definición de servicios prioritarios
- Promover la necesidad de un plan de fortalecimiento para el Servicio Médico Legal, Registro Civil, Carabineros, PDI, entre otros.

8.3.4.- Perspectiva Crecimiento y aprendizaje

8.3.4.1.- Objetivo Estratégico Mejorar la gestión de la información.

Se debe optimizar la calidad y oportunidad de la información que entrega la fiscalía con parámetros que sean acordes a usuarios como los que compondrán las futuras unidades de análisis criminal, además a usuarios, fiscales y la alta dirección se les debe proporcionar menores tiempos de respuesta en la entrega de información y es fundamental poder contar con una fuente unificada de datos.

Indicador 1	:	Reportes delictuales	
Fórmula	:	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de reportes entregados en tiempo y forma}}{\text{N}^\circ \text{ total de reportes}} * 100$	
Meta	:	Mayor o igual a un 90%	
Frecuencia de medición	:	Anual	

Indicador 2	:	Imputados NN	
Fórmula	:	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de imputados NN}}{\text{N}^\circ \text{ total de imputados}}$	*100
Meta	:	Menor o igual a 30%	
Frecuencia de medición	:	Anual	
Indicador 3	:	Archivos Provisionales	
Fórmula	:	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de archivos provisionales}}{\text{N}^\circ \text{ total de partes denuncias}}$	*100
Meta	:	Menor o igual a 30%	
Frecuencia de medición	:	Anual	

Es indispensable optimizar el tratamiento que se le da a la información. Se encuentran en pleno proceso de implementación las unidades de análisis y los resultados que obtengan estas dependerán en gran parte de la información con la que cuenten. Si esta es de baja calidad (información incompleta) no servirá para que la Fiscalía llegue a buenos resultados en sus investigaciones. En cambio si esta es de buena calidad (es completa y registrada donde y como corresponde) será posible que la Fiscalía concluya en investigaciones más sólidas y todo concluya en mejores resultados jurídicos.

Iniciativa presupuestada Inteligencia de Negocios

Con el nuevo Sistema de Análisis Criminal incorporado en el Plan de Fortalecimiento de la Fiscalía de Chile, se hace necesario gestionar de mejor forma la gran cantidad de información con la que cuenta la Fiscalía, debido a esto lo ideal es implementar Inteligencia de Negocios, la que constituye una gran herramienta para las decisiones dentro de una organización, debido a que entrega información estratégica permitiendo que una organización agilice la toma de mejores decisiones.

Beneficios esperados

- Contribuir a la disminución del número de los imputados llamados NN (se denominan así a los sujetos sin identificación o nombre). Concretándose lo anterior, también se disminuirá la cantidad de las salidas administrativas como por ejemplo el llamado Archivo Profesional.

- Obtener información de calidad y oportuna, útil para la persecución penal de estos delitos.
- Mejorar la respuesta a las víctimas de estos delitos
- Contribuir a una mejor coordinación y colaboración en la investigación y persecución de los delitos.
- Fortalecer la labor de la dirección de la investigación, labor propia de la Fiscalía.
- Mejorar la percepción de la ciudadanía sobre la función de investigación y persecución por parte de la Fiscalía.
- Ahorro de tiempo en la búsqueda de información
- La información se encontrará centralizada, muy organizada y será útil, por lo cual la toma de decisiones se convierte en un proceso más eficiente.
- Rápido tiempo de respuesta a grandes preguntas acerca del negocio.
- Disponibilidad de información certera y en tiempo real.
- Permite analizar hábitos (delictivos en este caso) y además construir modelos predictivos.

Iniciativas no presupuestadas

- Concretar alianzas estratégicas con empresas especialistas en procesamiento de Información.
- Generar una política de manejo de la información
- Constante capacitación a la dotación encargada de administrar la información.

9.- Conclusiones

La Fiscalía de Chile se encuentra en un proceso de planificación estratégica muy interesante y desafiante a la vez. El cambio de Fiscal Nacional ha implicado nuevos aires para la institución, además de un fuerte y positivo liderazgo.

El desafío es complejo debido a que se encuentra en plena marcha la implementación del Plan de Fortalecimiento, está claro que este traerá nuevas exigencias para la institución por parte del estado y de la comunidad en general. Si bien es cierto el Plan Estratégico anterior que comprendía los años 2009 - 2015 tuvo falencias como un deficiente plan comunicacional, la posición actual de la institución es la de una entidad con experiencia y madurez organizacional que la hace ver a sí misma en un horizonte de largo plazo.

Quizás si el mayor desafío implica las modificaciones necesarias a la infraestructura tecnológica, de redes y de software de la institución, aunque quizás la juventud de la organización hará que los cambios sugeridos sean vistos desde una perspectiva de mejora y modernización. En cuanto al aprendizaje propio, superó las expectativas ya que también hubo que adquirir conocimientos de planificación estratégica, análisis organizacional, entidades públicas, indicadores, metas, y por supuesto del Cuadro de Mando Integral, especialmente de su versión adaptada a instituciones públicas.

Es posible afirmar que los objetivos planteados en este trabajo se han cumplido con creces ya que se formalizó la estrategia de la Fiscalía de Chile al definir la nueva Visión, Misión, Lineamientos Estratégicos y los Valores Institucionales para el periodo (2016 - 2022).

Además fue posible diseñar el Mapa Estratégico, los objetivos, indicadores, metas e iniciativas que permitirán la medición y evaluación de los resultados obtenidos por el Cuadro de Mando Integral en la Fiscalía de Chile.

Con este diseño también se está fortaleciendo el mandato central que por ley tiene la Fiscalía de Chile, el cual es la protección a las víctimas y testigos de las denuncias cuya investigación lidera la institución. También, gracias a la mejora en el proceso y autonomía de los servicios más demandados por nuestros usuarios, se está robusteciendo la atención de público, uno de los ejes principales dispuestos por el fiscal nacional don Jorge Abbot.

Este estudio permitió también abordar uno de los desafíos pendientes desde su creación que tenía la Fiscalía de Chile, como lo es fortalecer la coordinación interinstitucional con las entidades que son partícipes de la Reforma Procesal Penal como es la PDI, entre otras a través del tan ansiado TEP (Traspaso Electrónico de Partes), lo cual no sólo significa optimizar el proceso de trabajo del principal insumo de la Fiscalía como lo son los partes, sino que ha sido una instancia que pretende ser la primera de muchas mejoras a concretar desarrolladas en conjunto entre la Fiscalía y la PDI.

Otra iniciativa que será de gran impacto en el mediano y largo plazo debido a que es una innovación y mejora de la materia prima con la que cuenta la Fiscalía de Chile es la Inteligencia de Negocios. Esto debido a que la misión de la institución es liderar las investigaciones y ejercer la acción penal, y para cumplir ambas requiere de información de calidad y oportuna, atributos que se facilitan al gestionar la información a través de la Inteligencia de Negocios. No solo eso, el Sistema de Análisis Criminal (recientemente creado) será de los principales beneficiados con los constantes reportes de información que obtendrá a través de Inteligencia de Negocios.

9.1.- Recomendaciones

9.1.1.- Partes Digitales

Para la implementación de este proyecto, se recomienda comenzar con un plan piloto, es decir con una muestra del total de fiscalías. En este caso se sugiere considerar una fiscalía local de la región metropolitana y dos de regiones para comenzar con el piloto. La elección se basa en que dos de estas tres fiscalías tienen un alto ingreso de partes, como lo son la Fiscalía de Las Condes perteneciente a la región metropolitana oriente y la Fiscalía de Concepción de la octava región.

La restante Fiscalía, la de Calama se elige ya que se requiere probar el funcionamiento del ancho de banda para esa zona, que tiene una velocidad de transmisión de datos menor que en las regiones octava y metropolitana. Así, para cuando este proyecto se implemente a nivel nacional ya se tendrá experiencia y conocimiento acerca de adoptar buenas prácticas adquiridas en la experiencia de este piloto.

Para implementar óptimamente este proyecto, es necesario tener clara cierta información que será relevante al momento de calcular los beneficios o no de llevar a cabo esta iniciativa. Se debe tener la cantidad de partes que ingresan a las fiscalías, el tiempo que se tarda el funcionario de la fiscalía en digitalizar manualmente el parte, el tiempo en estar disponible el parte en formato digital una vez implementado este proyecto, tiempo liberado en horas hombre, entre otros datos.

Tabla 9.1.1.1.- Partes ingresados en el año 2015 por Fiscalía Local incluida en plan piloto

Fiscalía	N° de Partes al año	Tiempo estimado proceso manual (10 min c/u)	Tiempo estimado proceso automático (3 min c/u)	Tiempo liberado (horas)	OBS
Calama	18.260	3.043 horas	913 horas	2.130 horas	49 semanas liberadas, equivale a incorporar 1 funcionario
Las Condes	42.879	7.147 horas	2.144 horas	5.003 horas	114 semanas liberadas, equivale a incorporar 2 funcionarios
Concepción	41.731	6.955 horas	2.087 horas	4.868 horas	111 semanas liberadas, equivale a incorporar 2 funcionarios

Fuente: Elaboración propia.

La incorporación de 5 funcionarios está asociada aproximadamente a una remuneración total anual de \$ 48.000.000 versus el presupuesto del proyecto Partes Digitales que es de alrededor de \$ 100.000.000.

Recordemos que se está considerando sólo a las fiscalías contempladas en el plan piloto, ya que cuando se pasa a la etapa de implementación se estará obteniendo grandes beneficios que compensarán la inversión asociada a este proyecto.

Tabla 9.1.1.2.- Resumen de partes ingresados en el año 2015

REGIÓN	INGRESOS		
	Imputado conocido (IC)	Imputado desconocido (ID)	Total
I	18.854	16.446	35.300
II	27.863	29.037	56.900
III	11.725	12.097	23.822
IV	21.622	26.021	47.643
V	65.445	75.270	140.715
VI	33.390	30.020	63.410
VII	30.809	33.229	64.038
VIII	54.225	80.808	135.033
IX	29.207	38.466	67.673
X	28.327	28.157	56.484
XI	4.910	4.181	9.091
XII	5.224	5.201	10.425
XIV	12.207	12.386	24.593
XV	11.482	8.332	19.814
RM CENTRO NORTE	62.736	105.507	168.243
RM ORIENTE	40.091	98.082	138.173
RM OCCIDENTE	44.823	64.638	109.461
RM SUR	50.576	67.132	117.708
TOTAL NACIONAL	553.516	735.010	1.288.526

Fuente: Boletín Estadístico, Fiscalía de Chile. <http://www.fiscaliadechile.cl/Fiscalia/index.do>

Tabla 9.1.1.3.- Tiempo estimado en digitalizar manualmente los partes ingresados el año 2015

Partes ingresados	Tiempo estimado en digitalizar (min)	Tiempo estimado total en digitalizar (hr)	Tiempo estimado total en digitalizar (semanas)
1.288.526	10 c/u	214.754	4.881

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9.1.1.4.- Tiempo estimado en digitalizar automáticamente los partes ingresados el año 2015

Partes ingresados	Tiempo estimado en digitalizar (min)	Tiempo estimado total en digitalizar (hr)	Tiempo estimado total en digitalizar (semanas)
1.288.526	3 c/u	64.426	1.074

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9.1.1.5.- Tiempo estimado liberado en un año al implementar el proyecto partes digitales

Tiempo estimado en digitalizar manualmente los partes del año 2015 (Semanas)	Tiempo estimado en digitalizar automáticamente los partes del año 2015 (semanas)	Tiempo estimado liberado (semanas)
4.881	1.074	3.807

Fuente: Elaboración propia

Es decir, se liberará la cantidad de 3.807 semanas, lo que representa el equivalente a 76 funcionarios incorporados a la Fiscalía de Chile. Lo anterior supone un ahorro para la Fiscalía de Chile de \$ 729.600.000, considerando un sueldo bruto de \$ 800.000.

9.1.2.- Mensajería Instantánea (CHAT)

Es recomendable comenzar con un plan piloto, es decir con una muestra del total de fiscalías. En este caso se considerarán dos fiscalías locales de la región metropolitana y dos de regiones para comenzar con el piloto. La elección se basa en la gran cantidad de ingresos de casos de delitos de Violencia Intra Familiar (VIF) en estas. Recordemos que la implementación de este proyecto apunta a implementar un canal de comunicación muy práctico y amigable para establecer comunicación recíproca entre las víctimas de delitos VIF con Carabineros, PDI y la Fiscalía. Para colocar en contexto esta iniciativa se despliega la siguiente tabla.

Tabla 9.1.2.1.- Casos ingresados el año 2015 en delitos de VIF

REGIÓN	CASOS
	Ingresos
I	2.900
II	5.615
III	2.036
IV	4.144
V	11.691
VI	7.112
VII	6.789
VIII	11.108
IX	5.917
X	6.191
XI	1.102
XII	925
XIV	2.374
XV	1.861
RM CENTRO NORTE	16.477
RM ORIENTE	8.746
RM OCCIDENTE	13.413
RM SUR	15.281
TOTAL NACIONAL	123.682

Fuente: Boletín Estadístico, Fiscalía de Chile. <http://www.fiscaliadechile.cl/Fiscalia/index.do>

En base a la cantidad de ingresos de causas por estos delitos como se aprecia en la imagen anterior, las fiscalías escogidas para el plan piloto serán la Fiscalía Local de Puente Alto de la región metropolitana Sur), la Fiscalía Local de Santiago Centro de la región metropolitana Centro Norte, la Fiscalía Local de Valparaíso de la Quinta región y la Fiscalía Local de Concepción de la Octava región.

Se podrá evaluar in situ el funcionamiento de la coordinación entre las instituciones que se encargan de proteger a las víctimas, tanto la Fiscalía como Carabineros y PDI. Servirá de gran ayuda debido a que como Chile es muy extenso, la realidad geográfica es muy distinta entre cada localidad o ciudad.

Hacer una comparación económica se hace inoficioso ya que por una parte el evitar este tipo de delitos que provoca tanta conmoción mediática (con toda razón) tiene un impacto positivo incalculable para la población más afectada por esta tipología de delitos de VIF que en su gran mayoría corresponde a personas del sexo femenino.

Además la ley que crea el Ministerio Público o Fiscalía de Chile establece que la razón de ser de esta institución es la protección de víctimas y testigos. Por lo tanto la Fiscalía debe por ley hacer todos los esfuerzos necesarios tendientes a la protección de víctimas y testigos.

Debido a lo anterior, este proyecto se encuentra debidamente justificado ya que dentro de los delitos VIF, además de las lesiones y Amenazas que son los más recurrentes, también se encuentra el delito de Femicidio. Evitar una ocurrencia de este delito justificará el llevar a cabo esta iniciativa.

9.1.3.- Firma Electrónica Avanzada

Para contribuir a un desarrollo eficaz y transparente de la gestión de los servicios, respondiendo a lo establecido a la política de modernización de la gestión del sector público, en este caso en el área de administración y finanzas. En esta área, específicamente para el Sistema de Compras y Contrataciones Públicas el objetivo que establece la Ley de Presupuestos del Sector Público es:

“Mejorar la transparencia, eficiencia y calidad de los procesos de compras y contrataciones de los Servicios Públicos, así como fortalecer el acceso a mayor y mejor información” [DIPRES, 16].

En base a lo anterior, para la implementación de este proyecto, á pesar de que es una cantidad menor de usuarios que dispondrá de este dispositivo, se considerará adoptar un plan piloto, es decir una muestra del total de fiscalías. En este caso se considerarán a dos fiscalías locales y regionales de la misma región metropolitana, en este caso la Fiscalía Local de Las Condes y la Fiscalía Regional Oriente por parte de la Región Metropolitana Oriente, además de la Fiscalía Local de Puente Alto y la Fiscalía Regional Sur por parte de la Región Metropolitana Sur. Por parte de regiones participarán la Fiscalía Local de Valparaíso y la Fiscalía Regional de Valparaíso por parte de esta región y la Fiscalía Local de Temuco y la Fiscalía Regional de la Araucanía por parte de dicha región. Además participará la Fiscalía Nacional.

Se sugiere incorporar por lo menos a dos usuarios por cada unidad de las Fiscalías Regionales (Recursos Humanos, Administración y Finanzas, Víctimas y Testigos y Gestión e Informática). De las Fiscalías Locales se debe considerar a tres usuarios, el Fiscal jefe, el Administrador y su subrogante.

El propósito de este proyecto es el de contribuir al logro del objetivo descrito anteriormente, además de hacer más participativo el proceso de las licitaciones, no solo las bases de estas si no que las adjudicaciones. Lo primordial es darle prioridad a la visión de la

unidad administrativa directamente beneficiada con la licitación, no como ocurre en el proceso que se lleva a cabo actualmente, en el cual independientemente del área sobre la cual se realiza la licitación, siempre es la visión y criterio de la unidad de Administración y Finanzas los factores más incidentes que inclinan la balanza a favor de ciertas empresas, en su mayoría influenciados por la oferta de menor costo.

9.1.4.- SIAU 2.0

Para la implementación de este proyecto, también se recomienda comenzar con un plan piloto, es decir con una muestra del total de fiscalías. En este caso se considerarán las fiscalías locales de la región metropolitana Oriente debido a que estas sirvieron de fiscalías piloto cuando se dio comienzo al periodo de pruebas de la plataforma SIAU en el año 2012, por lo que la experiencia que poseen en este tipo de etapas es fundamental para el éxito de este proyecto. Para este proyecto se considera implementar dos mejoras, estas están enfocadas a entregar autonomía al usuario que realiza solicitudes a través de la plataforma SIAU. Específicamente se han contemplado las solicitudes de mayor ocurrencia como lo son la solicitud de copia de carpeta y la solicitud de entrevista.

A continuación se presenta un resumen del ingreso anual de las solicitudes de carpeta en las fiscalías indicadas anteriormente.

Tabla 9.1.4.1.- Ingreso de solicitudes de carpeta en el año 2015 en fiscalías incluidas en plan piloto

Fiscalía	N° de solicitudes	Tiempo estimado (min)	Tiempo estimado total (hr)	Tiempo liberado estimado (Semanas)
Las Condes	14.400	10 c/u	2.400	55
Nuñoa	12.300		2.050	47

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en la figura anterior, sólo considerando estas dos fiscalías locales de la región oriente es posible liberar en horas hombre el equivalente a dos funcionarios para realizar otras funciones. Considerando un sueldo bruto de \$ 800.000 el ahorro sería de \$ 19.200.000.

Tabla 9.1.4.2.- Ingreso total a nivel nacional de solicitudes de carpeta en el año 2015

N° de solicitudes	Tiempo estimado (min)	Tiempo estimado total (hr)	Tiempo liberado estimado (Semanas)
130.000	10	21.667	492

Fuente: Elaboración propia

De lo anterior se deduce que implementando la descarga de carpetas en forma automática, es posible liberar al equivalente a diez funcionarios. Considerando un sueldo bruto de \$ 800.000 el ahorro sería de \$ 96.000.000.

A continuación se presenta un resumen del ingreso anual de las solicitudes de entrevista en las fiscalías indicadas anteriormente.

Tabla 9.1.4.3.- Ingreso de solicitudes de entrevista en el año 2015 en fiscalías incluidas en plan piloto

Fiscalía	N° de solicitudes	Tiempo estimado (min)	Tiempo estimado total (hr)	Tiempo liberado estimado (Semanas)
Las Condes	6.500	12	1.300	30
Ñuñoa	5.900		1.180	27

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en la figura anterior, sólo considerando estas dos fiscalías locales de la región oriente es posible liberar en horas hombre el equivalente a un funcionario para realizar otras funciones. Considerando un sueldo bruto de \$ 800.000 el ahorro sería de \$ 9.600.000.

Tabla 9.1.4.4.- Ingreso total a nivel nacional de solicitudes de entrevista en el año 2015

N° de solicitudes	Tiempo estimado (min)	Tiempo estimado total (hr)	Tiempo liberado estimado (Semanas)
105.000	10	17.500	398 semanas

Fuente: Elaboración propia

De lo anterior se deduce que implementando la descarga de carpetas en forma automática, es posible liberar al equivalente a nueve funcionarios. Considerando un sueldo bruto de \$ 800.000 el ahorro sería de \$ 86.400.000.

Tabla 9.1.4.5.- Total de horas liberadas a nivel nacional entre solicitudes de carpeta y de entrevista

Tipo de solicitud	Tiempo liberado (hr)	Tiempo liberado (semanas)
De carpeta	21.667	492
De entrevista	17.500	398
Total	39.167	890

Fuente: Elaboración propia

De la tabla anterior es posible deducir que con la implementación del proyecto que le entrega autonomía al usuario (abogado, víctima, denunciante) para descargar las copias de carpeta y agendar sus entrevistas, a lo largo del primer año equivaldrá en liberación de tiempo a la incorporación de 19 funcionarios a nivel nacional. Considerando un sueldo de \$ 800.000 el ahorro total es de \$ 182.400.000.

9.1.5.- TEP PDI - Fiscalía de Chile

Para la implementación de este proyecto, se recomienda comenzar con un plan piloto, es decir con una muestra del total de fiscalías. En este caso se considerarán dos fiscalías locales de la región metropolitana y dos de regiones para comenzar con el piloto. Se optará por las que tengan mayor cantidad de ingresos de partes provenientes de la PDI.

De acuerdo a este criterio las fiscalías locales seleccionadas para implementar este plan piloto son las siguientes, entre paréntesis la región a la que pertenecen:

Tabla 9.1.5.1.- Ingreso manual de partes policiales año 2015 provenientes de la PDI en fiscalías insertas en plan piloto

Fiscalía	N° de partes	Tiempo estimado en digitar manualmente (min)	Tiempo total (hr)
Valparaíso	2.210	15 c/u	553
Concepción	2.949		737
Centro de Justicia de Santiago	6.310		1.578
Las Condes	1.708		427
Total	13.177		3.294

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9.1.5.2.- Ingreso a través de TEP de partes policiales año 2015 provenientes de la PDI en fiscalías insertas en plan piloto

Fiscalía	N° de partes	Tiempo estimado en digitar partes a través de TEP (min)	Tiempo total (hr)
Valparaíso	2.210	1 c/u	37
Concepción	2.949		49
Centro de Justicia de Santiago	6.310		105
Las Condes	1.708		29
Total	13.177		220

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9.1.5.3.- Cuadro comparativo proceso manual v/s TEP en fiscalías de plan piloto

Tiempo total en digitación manual	Tiempo total en digitación TEP	Horas liberadas	Tiempo liberado (semanas)
3.294	220	3.074	70

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9.1.5.4.- Cuadro comparativo proceso manual v/s TEP para todas las fiscalías en partes provenientes de la PDI

N° de partes	Tiempo estimado en digitar partes manualmente (15 min c/u)	Tiempo estimado en digitar partes a través de TEP (2 min)	Horas liberadas	Tiempo liberado (semanas)
84.577	21.144 hr	1.410 hr	19.734	449

Fuente: Elaboración propia

De la tabla anterior es posible deducir que con la implementación del proyecto a lo largo del primer año equivaldrá en liberación de tiempo a la incorporación de 9 funcionarios a nivel nacional. Considerando un sueldo de \$ 800.000 el ahorro total es de \$ 86.400.000.

9.1.6.- Inteligencia de Negocios

Al no existir actualmente experiencia dentro de la Fiscalía de Chile en cuanto a Inteligencia de Negocios, se sugiere la contratación de un experto para que encabece este proyecto.

Es fundamental que este experto revise con tiempo la infraestructura tecnológica con la que cuenta la Fiscalía, los diversos sistemas informáticos, la infraestructura computacional y de redes, el recurso humano y el equipo directivo de la Fiscalía de Chile.

Una vez interiorizado de la razón de ser de la Fiscalía debe coordinar y participar en reuniones con las entidades que participan de la Reforma Procesal, esto es relevante ya que algunas entidades como Carabineros y PDI son los principales proveedores de información que tiene la Fiscalía. Otros como Registro Civil, Servicio Médico Legal también proveen de bastante información a la Fiscalía aunque los actuales procesos de intercambio de información entre estas entidades y la Fiscalía son bastante precarios, lo cual puede y debe ser una tremenda oportunidad para implementar una plataforma tecnológica integrada de información con estas instituciones.

La implementación de este proyecto, debe tender a modificar la forma de responder ante consultas de información para la toma de decisiones, y también debe acostar el tiempo de respuesta ante este tipo de requerimientos.

Tabla 9.1.6.1.- Ingreso de solicitudes de información en el año 2015 y su tiempo de respuesta con el proceso actual

N° de solicitudes	Tiempo de respuesta promedio por cada solicitud	Tiempo de respuesta total por todas solicitudes
27.500	24 hr	660.000 hr

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9.1.6.2.- Ingreso de solicitudes de información en el año 2015 y su tiempo de respuesta con Inteligencia de Negocios.

N° de solicitudes	Tiempo de respuesta promedio por cada solicitud	Tiempo de respuesta total por total de solicitudes
27.500	4 hr	110.000 hr

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9.1.6.3.- Cuadro comparativo tiempo de respuesta a solicitudes de información a través del proceso actual v/s utilizando Inteligencia de Negocios.

Tiempo de respuesta total por total de solicitudes (proceso actual)	Tiempo de respuesta total por total de solicitudes (inteligencia de negocios)	Tiempo liberado (hr)	Tiempo liberado (semanas)	OBS
660.000 hr	110.000 hr	550.000	12.500	En cuanto a la liberación de tiempo, esta se traduce en el equivalente a incorporar a 250 funcionarios

Fuente: Elaboración propia

De la tabla anterior es posible deducir que con la implementación del proyecto a lo largo del primer año equivaldrá en liberación de tiempo a la incorporación de 250 funcionarios a nivel nacional. Considerando el perfil de quienes realizan esta labor en las diversas fiscalías (ya sean administrativos, técnicos o profesionales) y en base a esto considerando un sueldo promedio de \$ 1.500.000 el ahorro total es de \$ 375.000.000.

9.2.- Proyecciones futuras

En base a los resultados obtenidos a partir de las iniciativas propuestas en este trabajo, surgen posibles futuros proyectos a implementar en el largo plazo.

9.2.1.- Instrucciones particulares y órdenes de investigar digitales

Este tipo de actividades son solicitadas por la Fiscalía de Chile a las policías, tanto a Carabineros como a la PDI. Son actividades que tienen un plazo de respuesta asociado, generalmente de 20 días. De las solicitudes que la Fiscalía de Chile realiza hacia las policías, estas son de las más requeridas, sobre todo en casos en los cuales los delincuentes son desconocidos (llamados imputados NN).

La instrucción particular y la orden de investigar son diligencias que las policías realizan con el fin de facilitar la identificación de los imputados desconocidos hasta ese momento, también para identificar posibles testigos del hecho delictual y así ayudar al esclarecimiento de la investigación por parte de los fiscales.

Actualmente, el resultado de la diligencia realizada por las policías se hace llegar a la Fiscalía en formato papel y por sistema (en el SAF en este caso) se registra que se recepcionó el documento pero no el contenido de este.

Beneficios esperados

- Mejorar considerablemente la disponibilidad de las instrucciones particulares y órdenes de investigar para los fiscales.
- Contar con un archivo digital único para estas diligencias, facilitando la gestión de estos documentos.
- Importante ahorro en costos de papel, impresión.
- Acceso remoto a esta documentación a través de diferentes criterios de búsqueda y filtrado en esta base de datos.
- Aumentar la eficiencia investigativa debido al ahorro de tiempo al no tener que buscar el documento en formato papel.
- Acceso inmediato y concurrente a las instrucciones particulares y órdenes de investigar.
- Contribuye a la sostenibilidad ambiental, un factor que seguirá mejorando la imagen de la Fiscalía.

9.2.2.- Pulseras GPS para imputados en casos VIF

Para seguir mejorando la protección a víctimas en casos VIF, sería de gran ayuda la implementación de un sistema de monitoreo de imputados VIF a través de la instalación en estos de una pulsera con GPS.

A través de esta pulsera constantemente será posible estar al tanto de la ubicación del imputado y así será más factible evitar que se acerque a los perímetros cercanos a donde se encuentre la víctima. Para esto se debe además dotar a la víctima VIF de un dispositivo que también cuente con un localizador por ejemplo un GPS, este dispositivo podría ser un teléfono móvil.

Para evitar que el imputado desinstale o se quite la pulsera, estas tienen sistemas de alerta ante cualquier intento de forzarla, dicha alerta se envía automáticamente al centro de monitoreo y además a los policías que se encuentren más cercanos al momento en que el imputado intentó forzar la pulsera.

Beneficios esperados

- Mejorar la protección a las víctimas en casos VIF.
- Contar con un dispositivo confiable en cuanto a la ubicación del delincuente respecto de su víctima.
- Contribuir a la disminución de femicidios.

9.2.3.- Utilización de Firma Electrónica Avanzada (FEA) para solicitudes especiales a Jueces de turno

Dentro de las diversas solicitudes y autorización para la realización de diligencias que la Fiscalía de Chile realiza a los jueces de turno, existen algunas que son muy complejas debido a la premura en el tiempo de respuesta como en lo sensible que debe ser el tratamiento de estas. Además es necesario que exista un registro de quien realizó la solicitud ya que actualmente esto no ocurre debido a que estas son realizadas a través del teléfono.

Por ejemplo en el caso de algunas diligencias como orden de allanamiento, escuchas telefónicas entre otras las cuales son prioritarias para la Fiscalía debido a que el éxito de estas depende de que la diligencia sea realizada en forma oportuna por las policías y la Fiscalía, es necesario que exista cercioramiento de que la persona que está solicitando este tipo de diligencias efectivamente es quien tiene autorización para esta como lo son los fiscales.

Lo descrito anteriormente otorgará seguridad tanto al juez que autorizó la diligencia, a la Fiscalía que encabezará la diligencia por ejemplo una orden de allanamiento y a la policía que contará con la certeza que el procedimiento realizado cuenta con la autorización respectiva.

Beneficios esperados

- Mejor tiempo de respuesta desde el juez para esta tipo de solicitudes debido a la priorización de estas.
- Total certeza de que las solicitudes que autoriza el juez son solicitadas justamente por quien se encuentra validado para esto.
- Disminución del riesgo de que este tipo de diligencias sean solicitadas por personas no autorizadas.
- Posibilidad de realizar gestión sobre este tipo de actividades al quedar un debido registro de estas.
- Aumento en las confianzas entre instituciones y personas que colaboran cotidianamente entre sí.

9.2.4.- Traspaso Electrónico de documentos entre la Fiscalía de Chile y el Servicio Médico Legal (SML)

A diario y masivamente la Fiscalía solicita diversos exámenes al SML, dentro de los cuales existen algunos que se necesitan con una mayor prontitud que otros. Actualmente la solicitud de estos se realiza a través de un correo electrónico, telefónico o de forma presencial en el mesón de atención.

Luego el SML responde ya sea acerca de la fecha y hora en que se realizará el examen o envía el documento que contiene los resultados del examen.

El proceso actual en el cual interactúan la Fiscalía y el SML tiene diversas falencias las cuales se pueden suprimir a través de la implementación de un aplicativo que funcione bidireccionalmente entre la Fiscalía de Chile que realizará la solicitud del respectivo examen y del SML que responderá a dicha solicitud. De todo esto quedará registro en el aplicativo, como quién envió la respuesta, la fecha y hora de esta, además quedará un respaldo del documento enviado por el SML a la Fiscalía, entre otras mejoras.

Beneficios esperados

- Disminución del tiempo de respuesta desde el SML hacia la Fiscalía.
- Eliminación del formato papel para este tipo de exámenes.
- Disminución del riesgo de pérdida de un documento ya que estos se encontrarán en formato digital.
- Respaldo informático del documento enviado por el SML.
- Posibilidad de realizar gestión sobre este tipo de exámenes al existir registro de estos.

9.2.5.- Rediseño Organizacional

La nueva forma de gestionar el gran volumen de información delictual con el que la Fiscalía cuenta hace años hará necesario potenciar las unidades investigativas de las fiscalías incrementando la dotación de estas.

Una forma sería reestructurar el organigrama de las Unidades de Apoyo, centralizando su servicio y evitando su dependencia extrema al Fiscal Regional de turno.

Para esto la administración regional a nivel país se divide en tres zonas (Norte, Centro y Sur), que concentrará todas las necesidades administrativas de cada una de las regionales bajo su dependencia. De esta forma existirían tres zonas denominadas unidades regionales de apoyo, a cargo de un jefe con un potente equipo de apoyo que realizará su labor de acuerdo a un plan anual y evaluando los requerimientos específicos de cada región.

De esta forma se reubicaría la dotación desde las Unidades de Apoyo hacia las Unidades Investigativas de las Fiscalías.

Beneficios esperados

- Potenciar la labor investigativa de las fiscalías locales.
- Mejorar los resultados jurídicos de la Fiscalía.
- Mejorar la atención de víctimas y testigos. .
- Mejorar las cargas de trabajo de cada fiscal y su equipo.

10.- Bibliografía

1. [B & C] <http://www.bain.com/index.aspx>
2. [BCN13] Biblioteca del Congreso Nacional. Guía legal sobre Reforma Procesal Penal. (Disponible vía Web en <http://www.bcn.cl/leyfacil/recurso/reforma-procesal-penal> visitada en Diciembre del 2015).
3. [Banco Mundial, 16] Banco Mundial. Chile Panorama General. (Disponible vía Web en <http://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview> visitada en Abril del 2016).
4. [DIPRES, 16] Dirección de Presupuestos. Disponible vía Web en https://www.camara.cl/camara/media/presupuesto/2016/23_MinisterioPublico.pdf visitada en Octubre de 2015).
5. [FDC, 1?] Fiscalía de Chile: www.fiscaliadechile.cl
6. [Kaplan & Norton, 96] Robert S. Kaplan y David P. Norton. El Cuadro De Mando Integral. Grupo Planeta, 1996.
7. [Kaplan & Norton, 01] Robert S. Kaplan y David P. Norton. Como Utilizar El Cuadro De Mando Integral. Grupo Planeta, 2001.
8. [Armijo, 11] Marianela Armijo. Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. (Disponible vía Web en http://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf visitada en Marzo del 2015).
9. [INE, 1?] Instituto Nacional de Estadísticas Chile. Disponible vía Web en http://www.ine.cl/canales/menu/publicaciones/compendio_estadistico/pdf/2012/estadisticas_demograficas_2012.pdf visitada en Abril de 2015.
10. [ISUC, 13] Instituto de Sociología Universidad Católica. Estudio Determinantes de la Percepción y Preocupación Social ante el Delito. (Disponible vía Web en http://www.msgg.gob.cl/wp-content/estudios/3/ISUC/2013-04_B.pdf visitada en Julio de 2015).
11. Naciones Unidas <http://www.un.org/es/index.html>
12. Paz Ciudadana <http://www.pazciudadana.cl/>

11.2 Presupuesto Proyecto Partes Digitales

A continuación, se presenta el presupuesto del proyecto, el cual fue establecido por las horas de cada entregable definido y valorizados a 1 U.F la hora hombre. También se estableció el valor de la unidad de fomento en \$ 26.190,52 al día 20 de agosto de 2016.

Análisis	Tareas	HH	Valor H en 1 U.F
Toma de requerimientos.	Reunión con clientes	50	\$ 1.309.526
	Requerimientos Funcionales	80	\$ 2.095.242
	Requerimientos Funcionales No	50	\$ 1.309.526
Plan de Pruebas.	Elementos de Pruebas	100	\$ 2.619.052
	Enfoque de Pruebas	50	\$ 1.309.526
	Herramientas utilizadas	80	\$ 2.095.242
	Criterios de Aceptación o Rechazo	70	\$ 1.833.336
	Reporte de errores e incidencias	60	\$ 1.571.431
Metodología a utilizar	Investigar Metodologías	60	\$ 1.571.431
	Evaluar	20	\$ 523.810
	Decidir de Acuerdo a Estudio	30	\$ 785.716
Estudio de tecnología a utilizar (Software y Hardware).	Investigar	50	\$ 1.309.526
	Evaluar	40	\$ 1.047.621
	Decidir	10	\$ 261.905

Diseño	Tareas	HH	Valor H en 1 U.F
Diagrama de casos de uso.	Construcción Caso de Uso	100	\$ 2.619.052
Modelo de base de datos.	Diseño de Modelo	60	\$ 1.571.431
	Construcción de Modelo	100	\$ 2.619.052
Arquitectura de SW y HW	Análisis de SW	80	\$ 2.095.242
	Análisis de HW	50	\$ 1.309.526
	Evaluar y Decidir	40	\$ 1.047.621
Diseño de Prototipo	Análisis	65	\$ 1.702.384
	Diseño y Construcción	90	\$ 2.357.147
	Evaluación	60	\$ 1.571.431
	Modificación	50	\$ 1.309.526
	Termino	35	\$ 916.668
Diagrama de Base de Datos	Construcción	140	\$ 3.666.673
Diagrama de Flujos de Procesos	Construcción	260	\$ 6.809.535
Diagrama de Clases	Construcción	240	\$ 6.285.725
Diagrama de Actividades	Construcción	140	\$ 3.666.673
Diagrama de Despliegue	Construcción	120	\$ 3.142.862
Certificado Digital	Diseño y Construcción	60	\$ 1.571.431

Construcción		Tareas	
Desarrollo de SW	Construcción de Módulos	250	\$ 6.547.630
Informe de resultado de plan de prueba	Evaluar resultado de plan de prueba	120	\$ 3.142.862
Informe de correcciones y ajustes	Evaluar correcciones y ajustes	110	\$ 2.880.957
Manuales de Usuario	Diseño y Construcción	100	\$ 2.619.052
Implementar		Tareas	
Informe de Pruebas	Preparar Ambiente de Prueba	180	\$ 4.714.294
	Realizar Pruebas de emulación	200	\$ 5.238.104
Totales		3400	\$ 89.047.768

Ítem Insumos	Cantidad	Valor	Total
Notebook	10	\$ 345.000	\$ 10.350.000
Disco Externo 1TB	50	\$ 50.000	\$ 500.000
Pendrivel 1 TB	10	\$ 22.000	\$ 660.000
Servicio Internet	10	\$ 22.000	\$ 660.000
Valor Total			\$ 12.170.000

Costo total del proyecto Partes Digitales : \$ 101.217.768

11.3 Presupuesto Proyecto Mensajería Instantánea (CHAT)

A continuación, se presenta el presupuesto del proyecto, el cual fue establecido por las horas de cada entregable definido y valorizados a 1 U.F la hora hombre. También se estableció el valor de la unidad de fomento en \$ 26.190,52 al día 20 de agosto de 2016.

Análisis	Tareas	HH	Valor H en 1 U.F
Toma de requerimientos.	Reunión con cliente	10	\$ 261.905
	Requerimientos Funcionales	6	\$ 157.143
	Requerimientos Funcionales No	6	\$ 157.143
Plan de Pruebas.	Elementos de Pruebas	12	\$ 314.286
	Enfoque de Pruebas	4	\$ 104.762
	Herramientas utilizadas	8	\$ 209.524
	Criterios de Aceptación o Rechazo	12	\$ 314.286
	Reporte de errores e incidencias	4	\$ 104.762
Metodología a utilizar	Investigar Metodologías	4	\$ 104.762
	Evaluar	12	\$ 314.286
	Decidir de Acuerdo a Estudio	12	\$ 314.286
Estudio de tecnología a utilizar (Software y Hardware).	Investigar	12	\$ 314.286
	Evaluar	4	\$ 104.762
	Decidir	4	\$ 104.762

Diseño	Tareas	HH	Valor H en 1 U.F
Diagrama de casos de uso.	Construcción Caso de Uso	4	\$ 104.762
Modelo de base de datos.	Diseño de Modelo	4	\$ 104.762
	Construcción de Modelo	4	\$ 104.762

Arquitectura de SW y HW	Análisis de SW	4	\$ 104.762
	Análisis de HW	4	\$ 104.762
	Evaluar y Decidir	4	\$ 104.762
Diseño de Prototipo	Análisis	6	\$ 157.143
	Diseño y Construcción	12	\$ 314.286
	Evaluación	12	\$ 314.286
	Modificación	12	\$ 314.286
	Termino	6	\$ 157.143
Diagrama de Base de Datos	Construcción	12	\$ 314.286
Diagrama de Flujos de Procesos	Construcción	12	\$ 314.286
Diagrama de Clases	Construcción	12	\$ 314.286
Diagrama de Actividades	Construcción	12	\$ 314.286
Diagrama de Despliegue	Construcción	12	\$ 314.286
Certificado Digital	Diseño y Construcción	4	\$ 104.762

Construcción	Tareas		
Desarrollo de SW	Construcción de Módulos	12	\$ 314.286
Informe de resultado de plan de prueba	Evaluar resultado de plan de prueba	8	\$ 209.524
Informe de correcciones y ajustes	Evaluar correcciones y ajustes	6	\$ 157.143
Manuales de Usuario	Diseño y Construcción	12	\$ 314.286

Implementar	Tareas		
Informe de Pruebas	Preparar Ambiente de Prueba	12	\$ 314.286
	Realizar Pruebas de emulación	12	\$ 314.286
Totales		308	\$ 8.066.680

Ítem Insumos	Cantidad	Valor	Total
Notebook	6	\$ 345.000	\$ 2.070.000
Disco Externo 1TB	2	\$ 50.000	\$ 100.000
Pendrive 1 TB	6	\$ 22.000	\$ 132.000
Servicio Internet	6	\$ 22.000	\$ 132.000
Valor Total			\$ 2.434.000

Costo total del proyecto Mensajería Instantánea (CHAT) : \$ 10.500.680

11.4 Presupuesto Proyecto Firma Electrónica Avanzada

A continuación, se presenta el presupuesto del proyecto, el cual fue establecido por las horas de cada entregable definido y valorizados a 1 U.F la hora hombre. También se estableció el valor de la unidad de fomento en \$ 26.190,52 al día 20 de agosto de 2016.

Análisis	Tareas	HH	Valor H en 1 U.F
Toma de requerimientos.	Reunión con clientes	100	\$ 2.619.052
	Requerimientos Funcionales	120	\$ 3.142.862
	Requerimientos No Funcionales	50	\$ 1.309.526
Plan de Pruebas.	Elementos de Pruebas	100	\$ 2.619.052
	Enfoque de Pruebas	50	\$ 1.309.526
	Herramientas utilizadas	80	\$ 2.095.242
	Criterios de Aceptación o Rechazo	70	\$ 1.833.336
	Reporte de errores e incidencias	60	\$ 1.571.431
Metodología a utilizar	Investigar Metodologías	80	\$ 2.095.242
	Evaluar	30	\$ 785.716
	Decidir de Acuerdo a Estudio	30	\$ 785.716
Estudio de tecnología a utilizar (Software y Hardware).	Investigar	100	\$ 2.619.052
	Evaluar	80	\$ 2.095.242
	Decidir	20	\$ 523.810

Diseño	Tareas	HH	Valor H en 1 U.F
Diagrama de casos de uso.	Construcción Caso de Uso	100	\$ 2.619.052
Modelo de base de datos.	Diseño de Modelo	60	\$ 1.571.431
	Construcción de Modelo	100	\$ 2.619.052
Arquitectura de SW y HW	Análisis de SW	120	\$ 3.142.862
	Análisis de HW	60	\$ 1.571.431
	Evaluar y Decidir	40	\$ 1.047.621
Diseño de Prototipo	Análisis	65	\$ 1.702.384
	Diseño y Construcción	120	\$ 3.142.862
	Evaluación	60	\$ 1.571.431
	Modificación	50	\$ 1.309.526
	Termino	35	\$ 916.668
Diagrama de Base de Datos	Construcción	40	\$ 1.047.621
Diagrama de Flujos de Procesos	Construcción	260	\$ 6.809.535
Diagrama de Clases	Construcción	240	\$ 6.285.725
Diagrama de Actividades	Construcción	140	\$ 3.666.673
Diagrama de Despliegue	Construcción	120	\$ 3.142.862
Certificado Digital	Diseño y Construcción	60	\$ 1.571.431

Construcción	Tareas		
Desarrollo de SW	Construcción de Módulos	250	\$ 6.547.630
Informe de resultado de plan de prueba	Evaluar resultado de plan de prueba	120	\$ 3.142.862
Informe de correcciones y ajustes	Evaluar correcciones y ajustes	110	\$ 2.880.957
Manuales de Usuario	Diseño y Construcción	100	\$ 2.619.052
Implementar	Tareas		
Informe de Pruebas	Preparar Ambiente de Prueba	200	\$ 5.238.104
	Realizar Pruebas de emulación	220	\$ 5.761.914
Totales		3640	\$ 95.333.491

Ítem Insumos	Cantidad	Valor	Total
Notebook	10	\$ 345.000	\$ 10.350.000
Disco Externo 1TB	50	\$ 50.000	\$ 500.000
Pendrivel 1 TB	10	\$ 22.000	\$ 660.000
Servicio Internet	10	\$ 22.000	\$ 660.000
Dispositivos Token	150	\$ 25.000	\$ 3.750.000
Licencias	150	\$ 50.000	\$ 7.500.000
Valor Total			\$ 23.420.000

Costo total del proyecto Firma Electrónica Avanzada: \$ 118.753.491

11.5 Presupuesto Proyecto SIAU 2.0

A continuación, se presenta el presupuesto del proyecto, el cual fue establecido por las horas de cada entregable definido y valorizados a 1 U.F la hora hombre. También se estableció el valor de la unidad de fomento en \$ 26.190,52 al día 20 de agosto de 2016.

Análisis	Tareas	HH	Valor H en 1 U.F
Toma de requerimientos.	Reunión con cliente	80	\$ 2.095.242
	Requerimientos Funcionales	120	\$ 3.142.862
	Requerimientos Funcionales No	80	\$ 2.095.242
Plan de Pruebas.	Elementos de Pruebas	120	\$ 3.142.862
	Enfoque de Pruebas	80	\$ 2.095.242
	Herramientas utilizadas	100	\$ 2.619.052
	Criterios de Aceptación o Rechazo	90	\$ 2.357.147
	Reporte de errores e incidencias	60	\$ 1.571.431
Metodología a utilizar	Investigar Metodologías	50	\$ 1.309.526
	Evaluar	30	\$ 785.716
	Decidir de Acuerdo a Estudio	40	\$ 1.047.621
Estudio de tecnología a utilizar (Software y Hardware).	Investigar	40	\$ 1.047.621
	Evaluar	40	\$ 1.047.621
	Decidir	20	\$ 523.810

Diseño	Tareas	HH	Valor H en 1 U.F
Diagrama de casos de uso.	Construcción Caso de Uso	100	\$ 2.619.052
Modelo de base de datos.	Diseño de Modelo	60	\$ 1.571.431
	Construcción de Modelo	120	\$ 3.142.862

Arquitectura de SW y HW	Análisis de SW	80	\$ 2.095.242
	Análisis de HW	60	\$ 1.571.431
	Evaluar y Decidir	60	\$ 1.571.431
Diseño de Prototipo	Análisis	80	\$ 2.095.242
	Diseño y Construcción	120	\$ 3.142.862
	Evaluación	80	\$ 2.095.242
	Modificación	70	\$ 1.833.336
	Termino	50	\$ 1.309.526
Diagrama de Base de Datos	Construcción	200	\$ 5.238.104
Diagrama de Flujos de Procesos	Construcción	300	\$ 7.857.156
Diagrama de Clases	Construcción	300	\$ 7.857.156
Diagrama de Actividades	Construcción	160	\$ 4.190.483
Diagrama de Despliegue	Construcción	150	\$ 3.928.578
Certificado Digital	Diseño y Construcción	80	\$ 2.095.242

Construcción	Tareas		
Desarrollo de SW	Construcción de Módulos	400	\$ 10.476.208
Informe de resultado de plan de prueba	Evaluar resultado de plan de prueba	150	\$ 3.928.578
Informe de correcciones y ajustes	Evaluar correcciones y ajustes	140	\$ 3.666.673
Manuales de Usuario	Diseño y Construcción	160	\$ 4.190.483

Implementar	Tareas		
Informe de Pruebas	Preparar Ambiente de Prueba	220	\$ 5.761.914
	Realizar Pruebas de emulación	240	\$ 6.285.725
Totales		4330	\$ 113.404.952

Ítem Insumos	Cantidad	Valor	Total
Notebook	10	\$ 345.000	\$ 10.350.000
Disco Externo 1TB	5	\$ 50.000	\$ 500.000
Pendrive 1 TB	10	\$ 22.000	\$ 660.000
Servicio Internet	10	\$ 22.000	\$ 660.000
Valor Total			\$ 12.170.000

El costo total del proyecto SIAU 2.0 es de \$ 125.574.952

11.6 Presupuesto Proyecto Traspaso Electrónico de Partes desde la PDI hacia la Fiscalía

A continuación, se presenta el presupuesto del proyecto, el cual fue establecido por las horas de cada entregable definido y valorizados a 1 U.F la hora hombre. También se estableció el valor de la unidad de fomento en \$ 26.190,52 al día 20 de agosto de 2016.

Análisis	Tareas	HH	Valor H en 1 U.F
Toma de requerimientos.	Reunión con cliente	20	\$ 261.905
	Requerimientos Funcionales	20	\$ 157.143
	Requerimientos Funcionales No	20	\$ 157.143
Plan de Pruebas.	Elementos de Pruebas	50	\$ 314.286
	Enfoque de Pruebas	15	\$ 104.762
	Herramientas utilizadas	40	\$ 209.524
	Criterios de Aceptación o Rechazo	30	\$ 314.286
	Reporte de errores e incidencias	30	\$ 104.762
Metodología a utilizar	Investigar Metodologías	60	\$ 104.762
	Evaluar	20	\$ 314.286
	Decidir de Acuerdo a Estudio	30	\$ 314.286
Estudio de tecnología a utilizar (Software y Hardware).	Investigar	20	\$ 314.286
	Evaluar	12	\$ 104.762
	Decidir	10	\$ 104.762

Diseño	Tareas	HH	Valor H en 1 U.F
Diagrama de casos de uso.	Construcción Caso de Uso	30	\$ 104.762
Modelo de base de datos.	Diseño de Modelo	40	\$ 104.762
	Construcción de Modelo	40	\$ 104.762

Arquitectura de SW y HW	Análisis de SW	40	\$ 104.762
	Análisis de HW	40	\$ 104.762
	Evaluar y Decidir	40	\$ 104.762
Diseño de Prototipo	Análisis	45	\$ 157.143
	Diseño y Construcción	50	\$ 314.286
	Evaluación	30	\$ 314.286
	Modificación	50	\$ 314.286
	Termino	35	\$ 157.143
Diagrama de Base de Datos	Construcción	50	\$ 314.286
Diagrama de Flujos de Procesos	Construcción	80	\$ 314.286
Diagrama de Clases	Construcción	80	\$ 314.286
Diagrama de Actividades	Construcción	80	\$ 314.286
Diagrama de Despliegue	Construcción	40	\$ 314.286
Certificado Digital	Diseño y Construcción	20	\$ 104.762

Construcción	Tareas		
Desarrollo de SW	Construcción de Módulos	40	\$ 314.286
Informe de resultado de plan de prueba	Evaluar resultado de plan de prueba	20	\$ 209.524
Informe de correcciones y ajustes	Evaluar correcciones y ajustes	30	\$ 157.143
Manuales de Usuario	Diseño y Construcción	100	\$ 314.286

Implementar	Tareas		
Informe de Pruebas	Preparar Ambiente de Prueba	80	\$ 314.286
	Realizar Pruebas de emulación	100	\$ 314.286
Totales		1537	\$ 40.254.829

Ítem Insumos	Cantidad	Valor	Total
Notebook	30	\$ 345.000	\$ 10.350.000
Disco Externo 1TB	10	\$ 50.000	\$ 500.000
Pendrive 1 TB	30	\$ 22.000	\$ 660.000
Servicio Internet	30	\$ 22.000	\$ 660.000
Valor Total			\$ 12.170.000

El costo total del proyecto TEP PDI - Fiscalía es de \$ 52.424.829

11.7 Presupuesto Proyecto Inteligencia de Negocios

A continuación, se presenta el presupuesto del proyecto, el cual fue establecido por las horas de cada entregable definido y valorizados a 1 U.F la hora hombre. También se estableció el valor de la unidad de fomento en \$ 26.190,52 al día 20 de agosto de 2016.

Definición del proyecto	Tareas	HH	Recursos	Valor H en 1 U.F
Toma de requerimientos.	Identificar requerimientos	200	Consultor BI 1, Consultor BI 2, Jefe de proyecto	\$ 5.238.104
	Identificar fuentes de datos	50	Consultor BI 1, Jefe de proyecto	\$ 1.309.526
	Elaborar documento de requerimientos	65	Consultor BI 2, Jefe de proyecto	\$ 1.702.384
	Elaborar propuesta de implementación	65	Consultor BI 1, Jefe de proyecto	\$ 1.702.384
Infraestructura.	Diseño de la arquitectura	40	Administrador de sistemas, Especialista de infraestructura, Jefe de proyecto	\$ 1.047.621
	Preparación de entorno DWH	40	Administrador de sistemas, Especialista de infraestructura, Jefe de proyecto	\$ 1.047.621
	Preparación de entorno ETL	40	Administrador de sistemas, Especialista de infraestructura, Jefe de proyecto	\$ 1.047.621

DWH	Diseño	170	Consultor BI 1, Consultor BI 2, Jefe de proyecto, Analista 1, Analista 2	\$ 4.452.388
	Construcción	120	Consultor BI 1, Consultor BI 2, Jefe de proyecto, Desarrollador 1, Desarrollador 2, Desarrollador 3, Desarrollador 4	\$ 3.142.862
ETL	Elaborar mapeo de datos	60	Analista 1, Consultor BI 1, Jefe de proyecto	\$ 1.571.431
	Diseño del proceso de extracción	36	Consultor BI 1, Jefe de proyecto	\$ 942.859
	Diseño del proceso de transformación	60	Consultor BI 1, Jefe de proyecto	\$ 1.571.431
	Diseño del proceso de carga	36	Consultor BI 1, Jefe de proyecto	\$ 942.859
	Construcción del proceso de extracción	160	Consultor BI 2, Desarrolladores Jefe de proyecto	\$ 4.190.483
	Construcción del proceso de transformación	320	Consultor BI 2, Desarrolladores Jefe de proyecto	\$ 8.380.966
	Construcción del proceso de carga	160	Consultor BI 2, Desarrolladores Jefe de proyecto	\$ 4.190.483

OLAP	Diseño de cubos	120	Consultor BI 1, Consultor BI 2, Jefe de proyecto	\$ 3.142.862
	Construcción de cubos	160	Consultor BI 1, Desarrolladores, Jefe de proyecto	\$ 4.190.483
	Configuración de herramienta OLAP	200	Consultor BI 1, Desarrolladores, Jefe de proyecto	\$ 5.238.104
Reportes	Diseño de reportes	180	Consultor BI 1, Consultor BI 2, Jefe de proyecto	\$ 4.714.294
	Construcción de reportes DWH	160	Consultor BI 1, Desarrolladores, Jefe de proyecto	\$ 4.190.483
	Construcción de reportes OLAP	160	Consultor BI 1, Desarrolladores, Jefe de proyecto	\$ 4.190.483

Pruebas integrales	Diseño de casos	50	Analista 1, Jefe de proyecto	\$ 1.309.526
	Certificación de casos	20	Analista 1, Jefe de proyecto	\$ 523.810
	Preparación de entorno	60	Administrador de sistemas, Jefe de proyecto	\$ 1.571.431
	Ejecución de pruebas integrales y rendimiento	140	Analista 1, Jefe de proyecto, Consultor BI1	\$ 3.666.673
	Ajustes	160	Analista 1, Jefe de proyecto, Consultor BI1	\$ 4.190.483

Pruebas de certificación	Ajuste de casos de prueba	50	Analista 1, Jefe de proyecto	\$ 1.309.526
	Preparación de entorno de pruebas	20	Analista 1, Jefe de proyecto	\$ 523.810
	Entrenamiento	60	Administrador de sistemas, Jefe de proyecto	\$ 1.571.431
	Ejecución de pruebas	140	Analista 1, Jefe de proyecto, Consultor BI1	\$ 3.666.673
	Ajustes	160	Analista 1, Jefe de proyecto, Consultor BI1	\$ 4.190.483
Ambiente de producción	Preparación de entorno de producción	24	Analista 1, Administrador de sistemas, Jefe de proyecto	\$ 628.573
	Soporte post producción	320	Consultor BI 1, Jefe de proyecto, Analista 1, Analista 2	\$ 8.380.966
Entrenamiento	Entrenamiento usuarios finales	80	Analista 1, Consultor BI 2, Jefe de proyecto	\$ 2.095.242
Puesta en marcha	Gestión de proyectos	480	Jefe de proyecto	\$ 12.571.450
	Gestión de infraestructura	320	Consultor BI 1	\$ 12.571.450

Costo total del proyecto Inteligencia de Negocios es de : \$ 101.776.359

11.8.- Relaciones Causa - Efecto

La Fiscalía va a “Mejorar la calidad y oportunidad de los productos y servicios” (Cliente) y a “Reforzar la atención y protección a víctimas y testigos” (Cliente) mediante “Optimizar los recursos utilizados” (Financiera), “Intensificar el uso de tecnologías en los procesos operativos y de apoyo” (Procesos Internos), “Optimizar la coordinación con organismos auxiliares y policías” (Procesos Internos) y “Modernizar la gestión de la información” (Crecimiento y aprendizaje).

La Fiscalía seguirá fortaleciendo su relación con las Víctimas (Cliente) demostrándole a estos que la Fiscalía es confiable, innovadora, transparente. Uno de los principales clientes, las víctimas de delitos VIF contarán con una plataforma operativa las 24 horas del día para coordinar su protección y asesorarlas jurídicamente.

Como realizará la Fiscalía lo anterior?.

Optimizando la coordinación con las policías a través de procesos generados en conjunto con la Fiscalía (Proceso Interno). Mejorando la gestión de la Información a través del conocimiento de herramientas como Inteligencia de Negocios (Crecimiento y Aprendizaje). Optimizando los recursos financieros de la Fiscalía (Financiera) para que estos sean destinados en iniciativas priorizadas por la Fiscalía.

La intensificación en el uso de tecnología (Procesos Internos) facilitará enormemente la mejora en el servicio y en los productos entregados a nuestros usuarios (Cliente).

La liberación de horas hombre producto de la mejora en los procesos y la automatización de los mismos (Procesos Internos) permitirá aumentar considerablemente la disponibilidad de funcionarios de la Fiscalía lo cual redundará en una mejor y más oportuna atención de nuestros usuarios (Cliente).