

CONCURSO NACIONAL MINISTERIO PUBLICO PERU

**OPTIMIZACION DEL A CAPACIDAD OPERATIVA Y FUNCIONAL DEL
MINISTERIO PUBLICO**

PROYECTO

FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

Presentado por :

FISCALIA SUPERIOR MIXTA DEL DISTRITO JUDICIAL DEL CALLAO

Integrantes:

Dra. J. María Elena Guerra Cerrón, Fiscal Superior Civil

Dr. Raúl Macedo Vera, Fiscal Superior Civil adjunto

Dra. Mirella Guzmán, asistente de función fiscal

Dra. Isabel Correa, asistente de función fiscal

Sra. Cecilia Nieto , auxiliar administrativo

Resultado del concurso:

Este proyecto obtuvo mención honrosa por decisión del Comité especial según lo establecido en la Resolución de la Gerencia General N° 215-2007-MP-FN-GG del 11/05/07 y fe de erratas Resolución de la Gerencia General N° 222-2007-MP-FN-GG del 11/05/07.

TITULO DEL PROYECTO:

FORTALECIMIENTO DEL NIVEL INTERNO INSTITUCIONAL A TRAVES DEL
ESTABLECIMIENTO DE UN CANAL DE COMUNICACION PERMANENTE Y
EFECTIVO

RESUMEN DEL PROYECTO:

La propuesta es crear una OFICINA o COMISION de composición plural y con carácter de permanente para canalizar todas las propuestas e inquietudes de los fiscales, servidores de apoyo fiscal a fin que sean evaluados debiendo dar una respuesta a los mismos. Con ello estaremos generando un canal adecuado de comunicación y de debate que hará que incremente el sentimiento de pertenencia institucional y el involucramiento en el desarrollo y mejora institucional.

DESCRIPCION DEL PROYECTO

Una de las claves del éxito consiste en saber definir con claridad lo que queremos lograr. Y esto funciona tanto a nivel de empresa, de proyecto o de aspiración personal.

Jack Lawson¹

Como se ha enunciado en la convocatoria, con la presentación del proyecto se busca “Mejorar la calidad de los servicios que brinda el Ministerio Público a través de la mentalización de la organización del trabajo bien hecho y en la necesidad de mejorar continuamente los procesos y acciones. Generar un entorno laboral favorable, propiciando espacios de participación y diálogo, en los cuales el trabajador participe en la toma de decisiones proponiendo soluciones. Mejorar la comunicación horizontal y vertical en la institución, promoviendo la conformación voluntaria de grupos de trabajo integrantes del Ministerio Público en todos los niveles”. Todo ello en conjunto, a nuestro parecer, lleva al Fortalecimiento Institucional y como resultado inmediato a incrementar el sentimiento de pertenencia del personal en general (como efecto interno) y al Mejoramiento de la Imagen de la institución (como efecto externo). Es por ello que hemos visto por conveniente centrar nuestra propuesta en el tema del Fortalecimiento Institucional

¹ LAWSON, Jack, Establecer metas ¡ y alcanzarlas!, Ediciones Obelisco, Barcelona, España, noviembre 1996, p.13

partiendo del nivel interno. A partir de ello hacemos los siguientes planteamientos preliminares:

1.- El Fortalecimiento Institucional no se da en un solo acto, con una sola actitud o acción, no con un conjunto de ellas en un solo momento o período, sino que implica una constante, una participación y un involucramiento permanente y retroalimentación entre los integrantes de la institución. El Fortalecimiento Institucional implica un Programa Integral de mejora continua abarcando diferentes aspectos y sujetos.

2.- Referirse a la <<Participación>> en un Programa Integral de Fortalecimiento Institucional significa que todos los sujetos que forman parte del Recurso Humano tengan una porción de <<poder>> (que sólo es concebido para la máxima autoridad institucional) para arribar a las decisiones o acciones finales que guíen el desarrollo de las instituciones. Aquí el <<poder>> debe ser entendido en diferentes niveles, principalmente en aquellas instituciones como la nuestra la cual es un órgano jerárquicamente organizado, lo que no quiere decir que para efectos del Fortalecimiento Institucional no deba darse una horizontalidad, como estrategia. Entonces propiciar y garantizar la participación de todos los integrantes o por lo menos de aquellos que responsablemente desean hacerlo es ya un aspecto fundamental. A partir de ello el <<Fortalecimiento>> será un paso adelante, ya que implica la capacidad de transformación de <<las relaciones de poder>> a través de la transformación de uno mismo, de las relaciones sociales y de la cultura. Aquí aparece un nuevo concepto en nuestro medio que es la Cultura Organizacional, concepto que en sí no es nuevo, porque forma parte esencial de toda institución, sino que a raíz de la implementación del nuevo modelo procesal penal ha recobrado vigencia para su reflexión.

3.- El Programa Integral de Fortalecimiento Institucional debe distinguir diferentes niveles y espacios geográficos. Así identificamos tres niveles:

a.- Nivel interno: Aquí es donde encontramos la cultura organizacional o sea la realidad cultural que refleja el conjunto de principios, valores creencias, ideas,

sentimientos, hábitos, y voluntades todo lo que marca el comportamiento en la institución e incluso fuera de ella. Es en la cual se refleja la dignidad y personalidad institucional. Esta cultura debe ir cambiando para mejor acorde con la evolución de la sociedad y sus demandas sociales.

b.- Nivel interinstitucional: La institución no está sola en la sociedad y menos en el contexto del Servicio de Justicia. De allí que a partir del año 2001 se ha introducido el concepto sistémico de la Justicia a efectos de involucrar a todos los órganos y organismos que actúan directa e indirectamente en la impartición de justicia para alcanzar una meta común que es brindar un servicio de Justicia eficiente y oportuno.

Lo que se busca, ya no es el fortalecimiento individual sino el del Sistema Nacional de Justicia a partir de la tarea conjunta y coordinada de sus integrantes. Así "...la coordinación debe ser percibida como un mecanismo que, al reforzar el sistema, refuerza las autonomías porque hace que el sistema se consolide y pueda actuar libre de interferencias externas. Coordinar es alinear los objetivos, no condicionar los unos a los otros. Es comprender que hay una meta, una misión y una visión comunes del sistema, que en nada perjudican las metas, misiones y visiones particulares de cada institución involucrada. Por el contrario hace que todas se orienten en lo que tienen en común y refuerce lo que tienen en particular." ²

c.- Nivel externo o final: Lográndose superar los niveles a y b estaremos en condiciones de hablar que habremos alcanzado el fortalecimiento institucional y ello así será percibido por la ciudadanía para la cual contar con instituciones fuertes es un derecho fundamental.

4.- No es posible abordar todos los niveles, pero sí comenzar con el primer y más importante que es el nivel interno ya que su ejecución no requiere de egreso alguno, sino por ahora sólo de disposición personal individual, de sinceramiento, de transparencia interna, de compromiso de las autoridades con poder decisorio y

² Plan Estratégico, Modernización del Sistema de Administración de Justicia- GTAN 2002

responsabilidad y compromiso de todo el personal del Ministerio Público. Incluso dentro del nivel interno tenemos que limitar el ámbito de nuestra propuesta y ésta está referida al necesario canal de comunicación y de recepción de propuestas e inquietudes efectivo que encontramos ausente en el Sistema Fiscal.

Fortalecimiento interno: incrementar el sentimiento de pertenencia

Lo más complejo está en encontrar la respuesta de ¿cómo llevar a cabo esta tarea debido a que existe una desigualdad funcional y un concepto de <<jerarquía>> y <<poder>> que , a veces, se extiende causando un efecto desmotivador en el mejoramiento de las funciones y disminuye el sentimiento de pertenencia. Por un lado se encuentran los Fiscales Supremos, los Fiscales Superiores, los Fiscales Provinciales, los respectivos Fiscales Adjuntos, el personal de apoyo Fiscal y el personal administrativo. Por la estructura vertical parecería que se encuentra vedada la participación o intervención de un nivel inferior y con mucho menos oportunidades, el personal de apoyo fiscal y administrativo. Aún cuando se pueda convocar a un concurso fomentando la participación plural o que se escriba en un papel que existe participación, en realidad ello no se da por cuanto la cultura organizacional es la misma de hace décadas y es precisamente a un cambio de la misma que se invoca día a día para asumir el reto del nuevo modelo procesal penal. Se ha tenido que lanzar el reto del nuevo modelo procesal penal para que se tome conciencia que no es posible responder retos ni alcanzar metas con la “cultura” de siempre, la cultura del “siempre ha sido de tal forma”.

De lo que se trata es de “Transformar entonces paradigmas en las organizaciones, no simplemente quebrarlos conceptualmente, sino adicionalmente desempotrarnos culturalmente, esto es sacarlos tanto de la mente como del corazón, no solamente del individuo sino de la organización en su conjunto.”³

³ Henry Marin M. “Organización de Aprendizaje, Cultura Organizacional, Gerencia de Cambio”. Medellín -Colombia, Noviembre, 1998, p.13

Por la estructura vertical y jerarquizada en el Ministerio Público no existe un canal adecuado de comunicación y menos de coordinación entre los diferentes niveles funcionales.

. Entonces una de las propuestas a tener en cuenta en el cambio de cultura organizacional es establecer ese puente comunicativo que tendrá un efecto integrador. Sin duda “El problema básico para cualquier organización es como trabajar simultáneamente en su labor primaria y en sus problemas de integración interna.”⁴ y así lo es para el Ministerio Público.

Para nosotros la integración puede ser alcanzada con la comunicación como un elemento clave para el cambio de cultura, creación y fortalecimiento de valores culturales necesarios. Se invoca mucho el cambio en la cultura organización sin embargo se advierte que se está “...descuidando los procesos de transición individual, donde el sostener y desarrollar capacidades del capital humano tales como el liderazgo, el trabajo en equipo, la comunicación, la confianza, la motivación, la proactividad y la descarga de energía son una condición indispensable para el éxito.”⁵

Por ejemplo a propósito de la Comisión de Reforma Integral de la Administración de Justicia (2003-2004) las instituciones estuvieron representadas por sus máximas autoridades sin embargo, los trabajadores del Ministerio Público principal soporte del Despacho Fiscal e integrantes, como tales, del Sistema de Justicia, no tuvieron representación o un canal adecuado de consulta, aunque podríamos afirmar que ni siquiera tuvieron cabal conocimiento del trabajo sistémico. Hubiera sido importante su participación activa en esta gran tarea de cambiar y mejorar el Sistema de Justicia. Si bien es cierto como dice el Dr. Javier de Belaunde “el tema de los auxiliares de justicia es uno de los que tienen que atenderse en forma prioritaria, porque sin auxiliares de justicia capacitados y bien remunerados, este

⁴ DE COSSIO DE VIVANCO, José Luis, “La Cultura Organizacional”. Serie: El comportamiento Organizacional N° 02. Colección Cuadernos de Gerencia. Primera Edición, Lima – Perú, Junio de 1988. Editorial SISFISA, p.75

⁵ ALIAGA, José Luis, “ Principios para crear una cultura de alto desempeño”, diario El Comercio, 28.06-06, p. b5

asunto no marcha.”⁶, el cambio integral de la Justicia no sólo está en la mejora salarial, que sí es fundamental, sino que también debe comprometerse a los trabajadores en la lucha para combatir la corrupción y que ellos mismos denuncien a sus compañeros corruptos. De otro lado así como los magistrados conocen de los problemas al interior de sus instituciones quién mejor que los auxiliares de justicia para transmitir las inquietudes y problemas en el ejercicio de su diaria función.

Es importante también que los trabajadores identifiquen cual es su rol institucional y que no se limiten a considerar su participación sólo en la búsqueda de reivindicaciones laborales ya que si la participación e involucramiento que se propone es confundido no tendrá ningún efecto positivo.

PROPUESTA:

Crear una OFICINA O COMISION de composición PLURAL autónoma y con carácter de permanente para canalizar todas las propuestas e inquietudes de los fiscales, servidores de apoyo fiscal a fin que sean evaluados debiendo dar una respuesta a los mismos.

a.- La conformación plural quiere decir que deberá estar conformada por fiscales, personal de apoyo fiscal y personal de apoyo administrativo el que al interior de sus Decanatos podrán elegir a sus representantes. En lugares donde haya mucha población de servidores podrán organizarse por la especialidad de los Despachos Fiscales a los cuales están asignados. La pluralidad garantizará un mayor entendimiento de las propuestas planteadas así como una mayor intervención del personal.

⁶ Entrevistas de Rosa María Palacios sobre Administración de Justicia: Javier de Belaunde /Fausto Alvarado/ François Patthey, Justicia Viva, Instituto de Defensa Legal, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, mayo 2004, p. 28

b.-Para que las propuestas e inquietudes del personal fiscal y administrativo se canalicen debe haber una descentralización en la organización y trámite a realizarse, por cuanto la existencia de distintas oficinas en las diferentes sedes de Lima y provincias, dificultan que las propuestas lleguen en forma más rápida a la Sede Central (Lima).

c.-A su vez esta Comisión u oficina encargada, previa evaluación, elevaría las propuestas a la Fiscalía de la Nación, para que la máxima autoridad en la Institución pueda conocer los problemas y a su vez las propuestas de solución del personal, logrando así poder tener una organización horizontal, con la participación del todo el personal, donde la comunicación impere más que la sola opinión o propuesta de un grupo que generalmente por la jerarquía tienen mayor acceso a ello.

d.- La Fiscalía de la Nación, la que a su vez conformará una Comisión Central que deberá dar respuesta a todas las propuestas. Se deberá distinguir entre las propuestas institucionales a nivel de Decanato las que serán resueltas por la Comisión de ese Decanato con conocimiento de la Fiscalía de la Nación y las propuestas de alcance nacional que podrán remitirse directamente a la Fiscalía de la Nación que de encontrar relevante la propuesta la hará de conocimiento de la Junta de Fiscales.

e.- Las propuestas e inquietudes deberán ser difundidos en la página web institucional. En el caso que las propuestas resulten viables y sean un aporte institucional se deberá crear un medio de reconocimiento al proponente.

Esta propuesta ha nacido como una necesidad que surge de la realidad funcional. Por ejemplo si en un Despacho Fiscal se dan las siguientes propuestas:

1.- Propiciar comunicación permanente entre el personal y los Fiscales creando entre éstos un clima de confianza y respeto a fin de optimizar el sistema de administración de justicia.

2.- Que en determinado Distrito Judicial se cuente con Sala de Lectura de Expedientes, se implemente una biblioteca y que el personal tenga acceso a Internet, toda vez que constituye una herramienta de trabajo importante para mejorar la calidad en la elaboración de proyectos.

3.- Que la capacitación para el personal sea permanente y con posterior evaluación a efectos de que dicha capacitación tenga resultados positivos.

4.- Que la Escuela del Ministerio Público cambie sus procesos de capacitación del sistema cerrado a uno abierto. Que busque alianzas y procesos de cooperación con universidades y con otras instituciones como por ejemplo la Escuela de auxiliares jurisdiccionales del Poder Judicial.

5.- Que se realicen charlas dirigidas al público para que conozcan las funciones del Ministerio Público, tanto en centros de educación, Municipalidades y asociaciones culturales, lo que va a permitir la identificación con la población.

6.- Crear módulos en las diferentes sedes de Lima y provincias para que los usuarios tengan una mayor información de los servicios que brinda nuestra institución.

7.- Crear mecanismos de garantía a favor del personal que denuncia actos de corrupción a fin de evitar posteriores represalias.

Sería una oportunidad para que sean derivadas a la Comisión propuesta a fin que las evalúe y pueda solicitar el desarrollo de las mismas a los proponentes, quienes podrán trabajarlas de manera individual o conjunta.

De esta forma para el cambio de la cultura organizacional y proveer de un clima laboral apropiado estaremos dando el primer paso hacia la:

1. Integración al personal bajo los objetivos que persigue la organización (bajo la misión que tiene el Ministerio Público)
2. Formación de equipos de trabajo dentro de la organización, que puedan interrelacionarse y hacer más fácil el trabajo.
3. Búsqueda de las necesidades del personal para satisfacerlas de la manera que resulte posible, para que se sientan motivados en su centro laboral y en desempeño de sus funciones.

BIBLIOGRAFIA

LAWSON, Jack, Establecer metas ¡ y alcanzarlas!, Ediciones Obelisco, Barcelona, España, noviembre 1996

MARIN, Henry, M., "Organización de Aprendizaje, Cultura Organizacional, Gerencia de Cambio". Medellín -Colombia, Noviembre, 1998

DE COSSIO DE VIVANCO, José Luis, "La Cultura Organizacional". Serie: El comportamiento Organizacional N° 02. Colección Cuadernos de Gerencia. Primera Edición, Lima – Perú, Junio de 1988. Editorial SISFISA.

ANTECEDENTES DEL TRABAJO

No contamos con antecedentes de esta propuesta, por lo menos no los conocemos, por cuanto la misma es a base de la experiencia directa y de la reflexión de cómo generar una participación activa en el desarrollo de la institución a la que nos honramos con pertenecer.

JUSTIFICACION

Reiterando lo expuesto en antecedentes del trabajo, la justificación está en la necesidad de implementar mecanismos de comunicación y participación los que a la fecha no se verifican y que es un asunto en el que hubo coincidencia entre los integrantes de esta Fiscalía Superior. No es suficiente que haya comunicación al interior de un Despacho Fiscal sino que debe tenderse hacia una integración general.

ALCANCE DEL PROYECTO

El alcance es nacional, partiendo por cada Distrito Judicial hasta la Sede Central.

OBJETIVOS GENERAL Y OBJETIVOS ESPECIFICOS

OBJETIVO GENERAL

No se puede esperar un impacto positivo en la comunidad jurídica y nacional en general si es que no existe un involucramiento en la mejora institucional de todos los servidores Fiscales. Logrando un canal de comunicación adecuado podremos fortalecer la institucionalidad al interior de la institución y con ello el efecto será el de la mejora de la Imagen Institucional, ya que en cada uno de nosotros, en contacto con el justiciable, está en juego la Imagen del Ministerio Público.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- 1.-Establecer un canal de comunicación y recepción de propuestas, inquietudes y soluciones institucionales.
- 2.- Promover un incremento del sentimiento de pertenencia institucional en todos los niveles.
- 3.-Captar propuestas asertivas del personal que directamente está involucrado en identificar la problemática que pueda presentarse y promover el desarrollo de su aprendizaje en gestión del Despacho Fiscal.
- 4.-Mejorar el clima organizacional y laboral.
- 5.- Establecer mecanismos de lucha contra la corrupción interna que tanto aqueja a las instituciones.
- 5.- A través del fortalecimiento institucional interno se podrá alcanzar el fortalecimiento integral y consecuentemente la mejora de la imagen institucional.

RESULTADOS ESPERADOS

Que todos los trabajadores del Ministerio Público tengan la oportunidad de tener una participación proactiva en la identificación de problemas y presentación de propuestas de solución.

ACTIVIDADES A DESARROLLAR

Dependerá del programa de actividades que pueda diseñar cada Comisión atendiendo a las propuestas que pueda recibir.

RECURSOS HUMANOS

Los miembros del Ministerio Público.

PRESUPUESTO ESTIMADO

Por tratarse de una decisión individual, de compromiso y de decisión de la máxima autoridad Fiscal para autorizar su implementación no existe un egreso ni inversión.