

Ministerio Público



# Plan Estratégico de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio Público 2015 – 2025

Silvia García, Directora de Recursos Humanos

15/25

## Contenido

I. INTRODUCCIÓN .....	4
<b>PLAN ESTRATÉGICO DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL MINISTRIO PÚBLICO 2015 - 2025.....</b>	<b>6</b>
II. MARCO TEÓRICO .....	6
III. FUNDAMENTO LEGAL .....	6
IV. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS 7	
Dirección de Recursos Humanos: .....	8
Objetivos: .....	8
Funciones: .....	8
Departamento de Planilla .....	9
Objetivos: .....	9
Funciones: .....	9
Departamento de Carrera de Instrucción Judicial .....	10
Objetivos: .....	10
Funciones: .....	10
Departamento de Acciones de Personal .....	11
Objetivos: .....	11
Funciones: .....	11
Departamento Legal de la Dirección de Recursos Humanos .....	11
Objetivos: .....	11
Funciones: .....	12
Sección de Bienestar Social y del Empleado .....	12
Objetivos: .....	12
Funciones: .....	12
Unidades de Recursos Humanos a Nivel Nacional .....	13
Objetivo: .....	13
Funciones: .....	13
V. METODOLOGÍA UTILIZADA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	14
1-Presentación .....	16
Delimitación de prioridades estratégicas, definición de escenario, estructura de objetivos ....	16
2-Introducción .....	17
Misión, Visión y Valores .....	17
Misión.....	17

Visión .....	17
Valores .....	18
3-Análisis de la situación actual - FODA.....	21
Diagnóstico.....	21
FODA de la Dirección de Recursos Humanos:.....	22
4-Formular estrategias.....	24
Priorizar .....	24
5-Plan de acción .....	25
Plan Operativo y Cronograma.....	25
6-Comunicación .....	26
<b>VI. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS DEL MINISTERIO PÚBLICO.....</b>	<b>26</b>
1. Fortalecimiento del recurso humano.....	27
1.1. Adecuar el capital humano a los desafíos institucionales.....	27
1.2. Potenciar la formación del personal. ....	27
1.3. Generar conductas de solidaridad institucional.....	27
1.4. Potenciar la motivación e incrementar el sentido de pertenencia a la Institución.....	28
1.5. Establecer la Carrera del Ministerio Público.....	28
2. Optimización de la Estructura institucional .....	28
2.1. Asignar eficientemente el capital humano institucional.....	29
3. Gerenciamiento y administración del recurso humano en todos los despachos del Ministerio Público.....	29
3.1. Optimizar la función normativa en materia de Recursos Humanos.....	29
3.2. Fortalecer la función de supervisión coordinación del recurso humano. ....	30
4. Mejoramiento de los sistemas de Información comunicación para la prestación de servicios en la Dirección de Recursos Humanos.....	30
4.1. Fomentar la incorporación y uso de Tecnologías de Información y comunicación (TIC's) en la Dirección de RRHH.....	30
<b>VII. MONITOREO Y EVALUACIÓN DE ACCIONES.....</b>	<b>31</b>
<b>VIII. ANEXOS. MATRIZ DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS:.....</b>	<b>32</b>
Anexo No. 1 PLAN ESTRATÉGICO /OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	32
Anexo No. 2 PLAN OPERATIVO ANUAL .....	32
Anexo No. 3 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES 2015 – 2025 .....	32
Anexo No. 5 GESTION EN CIFRAS DE LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS .....	34

NÚMERO DE FUNCIONARIOS DEL MINISTERIO PÚBLICO, SEGÚN DISTRITO JUDICIAL.....	34
NÚMERO DE FUNCIONARIOS DEL MINISTERIO PÚBLICO, SEGÚN EDAD Y SEXO .....	36
Reportes:.....	37

## I. INTRODUCCIÓN

El Ministerio Público está viviendo una época de cambio constante y a un ritmo vertiginoso, en la que es necesario que el recurso humano tenga, además de gran capacidad de adaptación, una visión de mediano plazo del lugar y cargo en el que entendemos debemos estar posicionados para continuar cumpliendo cabalmente con los objetivos asignados y dando respuesta apropiada a los desafíos por venir.

En ese sentido, el Plan Estratégico (PE) de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio Público es uno de los brazos ejecutores hacia la consecución de los objetivos institucionales. El mismo visto como un despacho comprometido con la excelencia: un Despacho administrado estratégicamente es aquel que define dónde quiere estar y además gestiona el cambio a través de un plan coherente de acciones para alcanzar ese futuro.

El planeamiento estratégico realizado no fue fácil; no obstante, estamos conscientes que es el motor de esa simbiosis que permitirá coadyuvar con los objetivos propuestos por la señora Procuradora General de la Nación, pues comprendemos que sin planeamiento y sin estrategias se corre el riesgo de realizar esfuerzos improductivos y quizás, hasta innecesarios, disipando recursos y tiempo, y demorando en forma consecuente el logro de dichos objetivos y metas planteadas.

Nuestro desafío es pensar en objetivos a corto, mediano y largo plazo con lineamientos, orientaciones, pautas y acciones de desarrollo concreto, para producir esa sinergia entre quien solicita un servicio en la Dirección de Recursos Humanos en el Ministerio Público y quien lo brinda.

El PE pretende el fortalecimiento del recurso humano de la institución, optimizar la estructura organizacional, coadyuvar con los jefes de despachos en el gerenciamiento y administración del recurso más valioso del Ministerio Público, sus colaboradores.

Por otro lado, se pretende agilizar los procesos y procedimientos utilizados en esta Dirección, con la utilización de tecnologías de información y comunicación, iniciar con un plan de capacitación integrado, coordinado con la Escuela del Ministerio Público, que fomente la excelencia profesional y aporte la confianza necesaria para que quien está gestionando y brindando un servicio esté al tanto que los funcionarios de la Dirección de Recursos Humanos están comprometidos a ayudarlo y a corregir errores, propios y ajenos, para mejorar, en definitiva, la labor y acrecentar su contribución al respeto de los Derechos Humanos, al acceso a la justicia y a una cultura de servicio, respetando el debido proceso.

Quienes laboramos en el Ministerio Público debemos tener presentes que representamos los intereses del Estado y debemos esforzarnos por trabajar en conjunto, haciendo honor a nuestro lema “Ley y Orden”, de cumplir con la Carta de Deberes y Derechos de la ciudadanos ante la Justicia en el Ministerio Público, demos estar conscientes de la responsabilidad social del servidor público, porque detrás de nuestro trabajo hay necesidades concretas que están en juego.

El Plan Estratégico que aquí presentamos es el resultado de la participación, la discusión y el consenso de las colaboradoras y los colaboradores de la Dirección de Recursos Humanos, y expone los objetivos y metas que han planteado para el futuro de la gestión de la suscrita Directora, con la asistencia técnica de la Magister Yessenia Sánchez, actual Coordinadora de Proyectos de la CONAPREDES.

Nuestro agradecimiento a todos los funcionarios participantes en la elaboración del PE por el esfuerzo realizado y por dar inicio a un nuevo modelo integral de trabajo que contará con evidencias tangibles del trabajo diario que se realiza en la Dirección de Recursos Humanos.

***Silvia García***  
***Directora de Recursos Humanos***  
***Procuraduría General de la Nación***

# **PLAN ESTRATÉGICO DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL MINISTERIO PÚBLICO 2015 - 2025**

## **II. MARCO TEÓRICO**

Las nuevas tendencias en la gestión del recurso humano en el Ministerio Público están ejerciendo cada vez mayor influencia para que los funcionarios amplíen su punto de vista y abarquen no solo su tradicional papel fiscal o administrativo, sino también un papel estratégico. Puesto que la principal fuente de productividad de la gestión institucional ha pasado del capital humano cuantitativo al capital humano intelectual, los Fiscales y directores nacionales se ven obligados a demostrar cómo crean valor para sus despachos en función de los objetivos planteados por el Despacho Superior.

El impacto de la gestión del recurso humano en el Ministerio Público constituye una materia prima competitiva y además sostenible a diferencia de otras instituciones que muchas veces, ese capital humano es apenas visible. Es por ello que, aspirar a ser una Dirección de Recursos Humanos estratégica requerirá que los profesionales que administran los recursos humanos institucionales sepan exactamente qué capacidades son necesarias para la implementación favorable de un Plan Estratégico y cómo ese recurso humano influye en dichas capacidades.

La planificación no es un acertijo o improvisación de lo que se quiere llegar a ser en el futuro, implica tomar decisiones del futuro que se quiere alcanzar, de las acciones que debemos desarrollar y la ruta de acceso hacia ese futuro institucional. Por otro lado, la estrategia implica ejecutar las tácticas para recorrer el camino trazado y lograr los objetivos propuestos, lo que permitirá que la organización se sostenga en el tiempo y pueda adaptarse a un medio altamente cambiante.

En este contexto, la planeación estratégica tiene como objetivo producir esos cambios profundos que se quieren dentro de la organización desde los servicios que presta hasta la cultura interna organizacional. Por consiguiente, el Plan Estratégico definirá las actuaciones necesarias para lograr lo que queremos conseguir y cómo lo realizaremos.

## **III. FUNDAMENTO LEGAL**

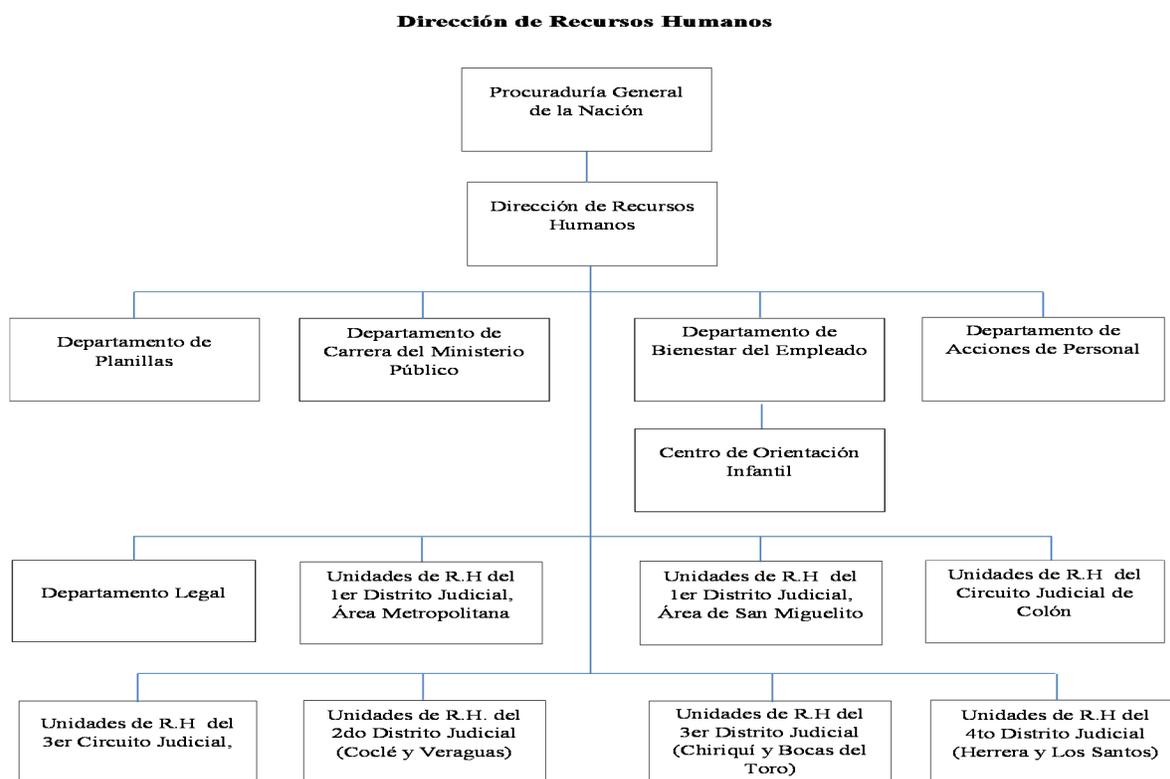
Mediante la Resolución No. 4 de 5 de marzo de 1997, se reestructura la Dirección de Recursos Humanos, unidad responsable de la coordinación y gestión de lo relacionado con la administración de todos los recursos humanos del Ministerio Público a nivel nacional, de acuerdo con las políticas y normas establecidas en la Constitución, en las

leyes y la Carrera Judicial y demás directrices que imparta el Reglamento Interno del Ministerio Público. Dicha resolución fue modificada mediante Ley 1 del 6 de enero de 2009.

En atención a lo que señala el numeral 6 del artículo 13 de la Ley N° 1 de 2009 “Que instituye la Carrera del Ministerio Público y deroga y subroga disposiciones del Código Judicial”, a la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio Público le corresponde ejecutar, así como coadyuvar con las agencias de instrucción de este Ministerio, en la emisión de acciones administrativas de personal; responder notas, oficios, peticiones jurídicas de naturaleza laboral, analizar documentos, proyectos y absolver consultas que requieren del análisis y asesoramiento jurídico.

#### IV. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

##### Organigrama de la Dirección de Recursos Humanos<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Ministerio Público. 2009-2014. Manual de Organización y Funciones. Desarrollo Organizacional del Ministerio Público 240pp.

## **Dirección de Recursos Humanos:**

### **Objetivos:**

Coordinar y gestionar lo relacionado con la administración de todo el recurso humano del Ministerio Público a nivel nacional, de acuerdo a las políticas y normas establecidas en la Constitución, en las leyes y la Carrera Judicial y demás directrices dispuestas mediante reglamentaciones de la Ley.

### **Funciones:**

Son funciones de la Dirección de Recursos Humanos, las siguientes:

- a- Elaborar proyectos de políticas sobre administración de Recursos Humanos del Ministerio Público.
- b- Diseñar el Sistema de Administración de Recursos Humanos que incluya su organización, programas y mecanismos de ejecución.
- c- Elaborar los reglamentos y procedimientos para la puesta en ejecución de las disposiciones señaladas en el Reglamento de Carrera Judicial.
- d- Establecer y aplicar las políticas, normas y procedimientos del Sistema de Carrera Judicial, en lo que respecta a reclutamiento y selección, clasificación, remuneración e incentivos, capacitación y desarrollo, evaluación de desempeño y otros programas de administración de Recursos Humanos.
- e- Diseñar y mantener un sistema de información debidamente actualizado sobre el historial laboral de los funcionarios que forman parte de la Carrera Judicial.
- f- Llevar un expediente individual de cada funcionario, que contenga una relación detallada de cada uno de sus nombramientos, clasificación sanciones, documentos que permitan comprobar su identidad, idoneidad, estudios y experiencias laborales.
- g- Administrar adecuadamente los Recursos Humanos de la Institución, a fin de incrementar la eficiencia y productividad del mismo.
- h- Establecer un sistema de reclutamiento y selección que permita captar del mercado laboral los mejores candidatos para los puestos disponibles.
- i- Administrar lo referente a la planilla de pago quincenal, efectuando los descuentos autorizados por la ley.
- j- Determinar el tipo de pruebas y exámenes teórico práctico que se utilizaran para conocer la aptitud personal y el nivel técnico de conocimiento de los aspirantes a cargos en el Ministerio Público.
- k- Conferir el certificado de “Servidor de Carrera Judicial” a quienes cumplan con los requisitos para ser considerados funcionarios de carrera.
- l- Desarrollar actividades de reconocimiento de mérito a los funcionarios.
- m- Mantener el registro y control de la asistencia, de los funcionarios, así como de los incentivos y reconocimientos que se deriven de ese control.

n- Colaborar con la divulgación del Reglamento de Carrera Judicial, entre las autoridades y los funcionarios del Ministerio Público.

ñ-Cumplir y hacer cumplir el Reglamento de Carrera Judicial y demás instrumentos legales y evaluar de manera permanente los resultados de ese desarrollo y aplicación y hacer los correctivos necesarios con la aprobación del nivel superior.

o- Realizar cualquier función propia de esta dirección que se le asigne a petición de la autoridad superior.

p- La Dirección de Recursos Humanos llevará acabo sus funciones a través de las siguientes unidades administrativas: Departamento de Planilla, Departamento de Capacitación, Departamento de Carrera de Instrucción Judicial, Departamento de Acciones de Personal, Unidad Legal, Sección de Bienestar del Empleado, Centro de Orientación Infantil y Unidades de R.H. a nivel nacional.

## **Departamento de Planilla**

### **Objetivos:**

Verificar, calcular y administrar toda la información relacionada con el pago de los empleados y ex-empleados de la Institución tomando como marco de referencia todas las acciones de personal provenientes de Acción de Personal que se realicen a nivel nacional.

### **Funciones:**

a- El Departamento de Planilla realiza la siguiente función, la cual no se encuentran mediante resolución.

b- Administrar lo referente a la planilla de pago quincenal, efectuando los descuentos autorizados por la Ley.

c- Preparar las diferentes planillas de sueldos fijos, contratos de servicio profesionales, vacaciones, gastos de representación, décimo tercer mes y otras que sean necesarias de acuerdo a las necesidades existentes en la Institución.

d- Mantener el control de los pagos salariales de funcionarios permanentes transitorios y que presten servicios profesionales.

e- Presentar informes mensuales sobre la labor realizada.

f- Realizar otras funciones que competen al ámbito de su responsabilidad y que le sean asignadas por su Superior Jerárquico.

## **Departamento de Carrera de Instrucción Judicial**

### **Objetivos:**

Dotar de personal calificado a los diferentes Distritos Judiciales del Ministerio Público a través de herramientas de referencia para el reclutamiento, selección y desarrollo de labores, procurando la equidad, estabilidad y desarrollo profesional, optimizando la gestión departamental para brindar un servicio eficiente y eficaz. Coadyuvar en el desarrollo y fortalecimiento de competencias gerenciales en jefes y supervisores.

### **Funciones:**

El Departamento de Carrera de Instrucción Judicial realiza las siguientes funciones, las cuales no se encuentran mediante resolución.

- a- Elaborar los instrumentos de valoración del nivel académico, experiencia laboral, ejecutorias, publicaciones e investigaciones que se utilizar en la selección de los aspirantes a ingresar a la Carrera del Ministerio Público.
- b- Elaborar la tabla de ponderación y los instrumentos de valoración del nivel académico, experiencia laboral, ejecutorias, publicaciones e investigaciones que se utilizarán en la selección de los aspirantes a ingresar a la Carrera del Ministerio Público.
- c- Elaborar y mantener actualizado el Manual de Clasificación de Cargos en atención a la organización y el servicio que brinda el Ministerio Público y las particularidades de cada despacho.
- d- Aplicar las normas y los procedimientos de la carrera.
- e- Establecer y aplicar las políticas, las normas y los procedimientos del sistema de Carrera en el Ministerio público, en lo que respecta a reclutamiento y selección, clasificación, remuneración e incentivos, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño y otros programas de administración de capital humano, evaluando los resultados de su desarrollo y aplicación para hacer los correctivos necesarios con la aprobación de la autoridad superior.
- f- Coordinar las prácticas profesionales, la labor social y los servicios ad-honorem de estudiantes de las universidades que mantienen convenios con la institución y proponer planes y programas que permitan generar un proceso de aprendizaje dirigido a los estudiantes, con el propósito de formar servidores con conocimientos sobre administración de justicia y lograr el máximo aprovechamiento de este recurso para fortalecer la capacidad operativa de la institución.

## **Departamento de Acciones de Personal**

El departamento de acciones de personal fue creado mediante Resolución No.4 del 5 de marzo de 1997, que “reestructura la Dirección de Recursos Humanos, unidad responsable de la coordinación y gestión de lo relacionado con la administración de todos los recursos humanos del Ministerio Público a nivel nacional, .....”. Dicha resolución fue modificada mediante Ley 1 del 6 de enero de 2009.

### **Objetivos:**

Aplicar los procedimientos de los trámites y acciones de recursos humanos que se realicen en la Dirección de Recursos Humanos.

### **Funciones:**

El Departamento de Acciones de Personal realiza las siguientes funciones, las cuales no se encuentran mediante resolución.

- a- Tramitar las acciones de personal conforme a las normas y procedimientos establecidos.
- b- Mantener actualizados los controles, los registros y las estadísticas del recurso humano que presta servicio a las instituciones del Ministerio Público.
- c- Asesorar y orientar a los despachos de la institución u otras dependencias del Ministerio Público que así lo requieran en materia de relaciones laborales, bienestar del empleado, acciones de personal, según lo establecido en el Código Judicial, la ley y los reglamentos.
- d- Proponer la estrategia de recursos humanos a nivel institucional, diseñar y desarrollar el plan de requerimientos de recursos humanos, dirigir los procesos de transformación cultural y definir la estructura, los procesos, las funciones, los roles y los perfiles de acuerdo con la estrategia de cada entidad.

## **Departamento Legal de la Dirección de Recursos Humanos**

### **Objetivos:**

Orientar y asesorar legal y administrativamente sobre todos los asuntos de personal que le requiera el (la) Director (a) de Recursos Humanos, de conformidad con lo establecido en la Ley y los procedimientos legalmente establecidos. Fue creada mediante la resolución No.39 del 3 de octubre de 2012. Se elevó a Departamento la Unidad Legal mediante la Resolución N°39 del 11 de febrero de 2016.

### **Funciones:**

Orientar y asesorar legal y administrativamente sobre todos los asuntos de personal que le requiera el (la) Director(a) de Recursos Humanos, de conformidad con lo establecido en la Ley y los procedimientos legalmente establecidos.

### **Sección de Bienestar Social y del Empleado**

Fue creada mediante la resolución No.39 del 3 de octubre de 2012 ,y posteriormente se elevó a Departamento de Bienestar Social del Empleado mediante la Resolución N°39 del 11 de febrero de 2016.

### **Objetivos:**

Velar por la administración de los programas de salud ocupacional, de incentivos y de bienestar del empleado, así como establecer y mantener relaciones con las asociaciones de empleados y gremios, además de brindar asesoría a los distintos despachos y dependencias del Ministerio Público que lo requieran en materia de relaciones laborales y bienestar del empleado.

### **Funciones:**

La Sección de Bienestar Social y del Empleado de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio Público se encargará, exclusivamente de:

- a- Orientar al recurso humano de la institución en sus consultas individuales y/o colectivas, atendiendo situaciones sociales y personales, para contribuir a su bienestar social. Así como ser el enlace o vínculo entre la sociedad y la institución, participando en actividades relacionadas con la salud y beneficencia.
- b- Desarrollar y promover programas de salud ocupacional, seguridad o higiene del trabajo, tendientes a prevenir enfermedades y acciones de trabajo.
- c- Coordinar con la Institución de salud respectiva para llevar a cabo charlas y seminarios, dirigidos a los funcionarios del Ministerio en torno a la prevención de enfermedades en general, así como también efectuar jornadas de vacunación a los servidores de la Institución.

## Unidades de Recursos Humanos a Nivel Nacional

Fueron creadas mediante la Resolución N°. 321-2008 del 7 de octubre de 2008, “Por la cual se crean las Unidades de Recursos Humanos adscritas a la Dirección de Recursos Humanos de la Procuraduría General de la Nación”

### Objetivo:

Coadyuvar con los Agentes de Instrucción, en el proceso de administración del capital humano, respetando la facultad nominadora otorgada en la Constitución y la Ley, a éstos.

### Funciones:

Las Unidades de Recursos Humanos realizarán las siguientes funciones:

- a- Fungir como enlace de la Dirección de Recursos Humanos de la Procuraduría General de la Nación en cada Unidad Regional.
- b- Coordinar con el Fiscal Superior Coordinador o de Circuito Coordinador, según el caso, las acciones en materia de recursos humanos que se adoptarán en la circunscripción territorial que le corresponda.
- c- Aplicar de manera uniforme, las políticas, normas y procedimientos, en lo que respecta a reclutamiento y selección, clasificación, remuneración e incentivos, capacitación y desarrollo, evaluación de desempeño y otros programas de administración de capital humano, evaluando los resultados de su desarrollo y aplicación para proponer los correctivos necesarios.
- d- Coadyuvar en el proceso de reclutamiento, selección, nombramiento, clasificación de Puesto, evaluación del desempeño, remuneración e Incentivos, dentro del territorio que le corresponde.
- e- Elaborar las acciones de personal de la circunscripción territorial que le corresponda e incluir en la base de datos los movimientos de recursos humanos (decretos, resoluciones de vacaciones, licencias y demás).
- f- Llevar el control de la asistencia del personal de la circunscripción territorial que le corresponda y remitir, mensualmente, los reportes e informes a los Jefes de Despachos de Instrucción y Administrativos.
- g- Proponer las modificaciones a la estructura de cargos y salarios, debidamente sustentada para su revisión y viabilidad, ante la Dirección de Recursos Humanos de la Procuraduría General de la Nación.
- h- Coadyuvar en la elaboración y ejecución de planes y programas para mejorar la calidad de vida de los funcionarios, propuestas de incentivos, motivación del personal, clima organizacional, ejecución de actividades de apoyo psicológico.

- i- Presentar informes mensuales a la Dirección de Recursos Humanos de la Procuraduría General de la Nación, sobre la gestión administrativa de su competencia.
- j- Elaborar propuestas de reorganización de los métodos y procesos de trabajo que se utilizan en su unidad para aprobación de la Dirección de Recursos Humanos y presentación al Despacho Superior.
- k- Servir de enlace para realizar actividades de fortalecimiento de las competencias, desarrollo de habilidades y destrezas de los funcionarios.
- l- Mantener los controles y procesos administrativos de su unidad, según los procedimientos vigentes
- m- Absolver consultas sobre temas relativos a su unidad, según los procedimientos establecidos.
- n- Elaborar otros informes y documentos que requiera la Dirección de Recursos Humanos de la Procuraduría de la Nación.

Unidades de Recursos Humanos a nivel nacional distribuidas en los 4 distritos:

Primer Distrito: Área Metropolitana, San Miguelito, Panamá Oeste, Colón y Kuna Yala.

Segundo Distrito: Coclé y Veraguas,

Tercer Distrito: Chiriquí y Bocas del Toro.

Cuarto Distrito: Herrera y Los Santos.

## **V. METODOLOGÍA UTILIZADA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO**

La Dirección de Recursos Humanos tomó la decisión de iniciar un proceso de planificación estratégica, con el objeto de contar con una herramienta que provea a este despacho de los enfoques y metodologías necesarios para formular sus planes anuales, definir los resultados a lograr y establecer los cursos de acción que orienten la toma cotidiana de decisiones.

A lo largo de este corto ejercicio, hemos llegado a la conclusión que una organización, Dirección o Departamento, administrada estratégicamente es aquella que define dónde quiere estar y que además promueve el cambio a través de acciones puntuales para alcanzar ese futuro deseado.

En este contexto, el equipo de colaboradores de la Dirección de Recursos Humanos realizamos las siguientes preguntas:

¿Qué hacemos y por qué?

¿Qué queremos ser y hacer en el futuro (10 años) y por qué?

¿Cómo llegamos de donde estamos a donde queremos estar?

El ejercicio de preguntarse y responder estas preguntas promovió, a través de la recolección de información un examen minucioso de los logros y debilidades de cada uno de los Departamentos que la componen, el establecimiento de prioridades para la acción, y el fortalecimiento del conocimiento que cada uno tiene de sus funciones y capacidades.

Para el desarrollo del proceso de elaboración del Plan Estratégico se conformó el Equipo de Planificación Estratégica, compuesto por los jefes de departamentos de la Dirección de Recursos Humanos, quienes fueron convocados a diversas jornadas de trabajo. Esta labor fue conducida por esta Dirección, la cual contó con la participación activa de sus funcionarios y la asistencia técnica de la Magister Yessenia Sánchez, funcionaria de la Coordinación de Proyectos Especiales del área Judicial con experiencia en el proceso de planeamiento estratégico.

Según registros de la Dirección de Recursos Humanos, actualmente el Ministerio Público cuenta con 2,992 funcionarios al 2 de febrero de 2016, de los cuales 1,787 corresponden al sexo femenino y 1,205 al sexo masculino.

**Cuadro No. 1 DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS  
CANTIDAD DE FUNCIONARIOS AL 2 DE FEBRERO DE 2016**

	PROVINCIAS	SEXO		TOTAL	FUNCIONARIOS ADMINISTRATIVOS	FUNCIONARIOS JUDICIALES	TOTAL
		F	M				
PRIMER DISTRITO JUDICIAL	PANAMÁ	789	545	1334	626	708	1334
	PANAMÁ OESTE	122	63	185	48	138	186
	SAN MIGUELITO	131	66	197	60	136	196
	COLÓN	119	44	163	41	122	163
	DARIÉN	22	18	40	11	29	40
	KUNA YALA		5	5	2	3	5
SEGUNDO DISTRITO JUDICIAL	COCLÉ	101	75	176	44	132	176
	VERAGUAS	117	70	187	46	141	187
TERCER DISTRITO JUDICIAL	CHIRIQUÍ	174	143	317	117	200	317
	BOCAS DEL TORO	44	49	93	26	67	93
CUARTO DISTRITO JUDICIAL	HERRERA	87	59	146	57	89	146
	LOS SANTOS	81	68	149	57	92	149

		1787	1205		1135	1857	
	<b>TOTAL</b>	<b>2992</b>				<b>TOTAL:</b>	<b>2992</b>

Fuente: Dirección de Recursos Humanos del Ministerio Público

#### INFORMACIÓN GENERAL:

CANTIDAD DE FISCALES:	No.
FISCALES SUPERIORES:	27
FISCALES SUPERIORES REGIONALES	4
FISCALES DE CIRCUITO:	93
FISCALES ADJUNTOS:	96
PERSONEROS:	74
<b>TOTAL</b>	<b>294</b>

<b>CANTIDAD DE DESPACHOS JUDICIALES:</b>	<b>255</b>
CANTIDAD DE DESPACHOS ADMINISTRATIVOS:	85
<b>TOTAL DE DESPACHOS:</b>	<b>TOTAL: 340</b>

Fuente: Dirección de Recursos Humanos del Ministerio Público

Podemos resumir el proceso de elaboración del Plan Estratégico de la Dirección de Recursos Humanos de la siguiente manera:

## 1-Presentación

### Delimitación de prioridades estratégicas, definición de escenario, estructura de objetivos

Para la generación del plan estratégico de la Dirección de Recursos Humanos se siguieron los pasos siguientes:

Se realizaron reuniones con la Directora de Recursos Humanos y la Sub-directora, a fin de obtener sus prioridades en función de las grandes líneas de acción emanadas del Despacho Superior. Producto de estas reuniones se obtuvo líneas generales de acción que luego fueron discutidas, analizadas y consensuadas con cada uno de los jefes de despacho que conforman la Dirección de Recursos Humanos.

Mediante la herramienta tormenta de ideas cada uno respondió a las siguientes preguntas:

¿Cuál es nuestra razón de ser? ¿Qué nos da vida y sentido?: declaración de la Misión.  
¿A dónde deseamos ir?: Visión estratégica.  
¿Qué hacemos bien?, ¿Qué deseamos hacer?: Propositiones; Objetivos estratégicos.  
¿Cómo llegamos a ese futuro?: Plan de acción y cronograma; sistemas de evaluación

## 2-Introducción

### Misión, Visión y Valores

Dirección de Recursos Humanos bajo los lineamientos del Despacho Superior, haga un replanteamiento en la definición de su visión, misión y valores, con el objetivo de anticiparse a los desafíos en materia de fortalecimiento y administración del recurso humano del Ministerio Público, es por ello que, en un proceso participativo con los jefes de departamento, secciones y unidades de la Dirección de Recursos Humanos orientaron su accionar con una nueva Visión, Misión y Valores institucionales; que permitirán redefinir su razón de ser para estar llamada a realizar las nuevas acciones en función de los nuevos desafíos institucionales.

La nueva Misión Visión y Valores de la Dirección de Recursos Humanos son las siguientes:

#### Misión

*“La Dirección de Recursos Humanos, órgano rector de la Administración del Recurso Humano, realiza y coordina actividades orientadas a lograr que la gestión del Ministerio Público alcance los objetivos propuestos mediante la selección de funcionarios y prestación de servicios con las competencias necesarias para el puesto de trabajo, dentro el marco legal vigente”.*

#### Visión

*“Ser la Dirección que guía, coordina responde a la demanda de funcionarios y servicios relacionados a la administración del recurso humano en el Ministerio Público, brindando un servicio de calidad, eficiente y eficaz”.*

## Valores

### *Equidad y Respeto:*

- \* El personal recibe el mismo tratamiento de acuerdo a su nivel profesional, méritos, responsabilidades y desempeño.
- \*Consideración y tolerancia a las diferencias entre los usuarios internos y externos de la institución.
- \*Consideración por el ambiente, bienestar del empleado, su cuidado y motivación.

### *Integridad:*

- \*Actuar con rectitud, honestidad, honradez y transparencia.
- \*Entrega desinteresada de la capacidad, conocimiento y experiencia.

### *Compromiso con la excelencia y la mejora continua:*

- \*Ir más allá del simple deber, con una disposición permanente hacia la mejora y la cultura de servicio.

### *Creatividad e innovación:*

- \*Disposición permanente hacia la implantación de nuevas formas de ejecutar los procesos y de prestar los servicios.

### *Colaboración/espíritu cooperativo:*

- \*Trabajo en equipo con comprensión interpersonal y aceptación recíproca para el logro de objetivos.
- \*Ayuda y soporte del compañero.

### *Responsabilidad y cultura de servicio:*

- \*Cumplir adecuadamente con las funciones asignadas.
- \*Capacidad para reconocer y aceptar las consecuencias que tendrá el desarrollo de las tareas propias.
- \*Reflexionar y valorar las consecuencias de nuestros actos.

### *Independencia y objetividad:*

- \*Trabajar objetivamente sin intereses particulares que condicionen la prestación de un servicio.

De igual manera, se realizó un trabajo con los departamentos, secciones y unidades de la Dirección, redefiniendo sus nuevas misiones y visiones. Este proceso se realizó por medio de talleres, en los cuales se explicó el procedimiento y metodología para elaborar la Misión y Visión, dando como resultado lo siguiente:

### **Misión y Visión Departamento Legal de la Dirección de Recursos Humanos**

#### **MISIÓN:**

Somos un Departamento legal de la Dirección de Recursos Humanos que empodera a los funcionarios orientándolos en sus derechos, deberes y prohibiciones institucionales, para que se conduzcan con apego al fiel cumplimiento de las Leyes, Reglamentos y demás disposiciones establecidas para todos los servidores del Ministerio Público

#### **VISIÓN:**

Unidad legal aplicando estrategias de comunicación y análisis jurídico, trabajando en equipo; brindando atención oportuna y eficiente que permita agilizar el tiempo de respuestas a los diferentes requerimientos de los usuarios internos y externos de la Dirección, que tengan implicaciones legales y que impacten el funcionamiento del recurso humano en los despachos del Ministerio Público.

### **Misión y Visión del Departamento de Planilla**

#### **MISIÓN**

Consolidar el servicio de trabajo en equipo, optimizando el capital humano y contribuyendo al desarrollo de la institución, mejorando cada vez la productividad y la competitividad.

#### **VISIÓN**

Ser un departamento eficaz en cuanto al servicio brindado, cubriendo las necesidades reales de cada despacho, y guiados en todo momento por valores como la excelencia, confidencialidad, objetividad, independencia, rigor metodológico y la responsabilidad institucional.

### **Misión y Visión del Departamento de Carrera del Ministerio Público**

#### **MISIÓN**

Somos un Departamento de Carrera del Ministerio Público que busca materializar la Política de Reclutamiento, Selección y Evaluación, basándonos en la Estructura de Cargos y en las necesidades de personal de la Institución, para asegurar la incorporación y permanencia del recurso humano idóneo para el logro de los objetivos de la Entidad.

#### **VISIÓN:**

Ser la unidad líder en la consecución de personal calificado, que brinda respuestas oportunas y acertadas de acuerdo a las necesidades de cada despacho.

### **Misión y Visión del Departamento de Acciones de Personal**

#### **MISIÓN:**

Ser reconocidos por un servicio de calidad y de excelencia, en tiempo oportuno en los procesos de elaboración, registro y trámite de acciones de personal del Ministerio Público a nivel nacional, para una mayor satisfacción de todos los colaboradores, conforme a las normas y procedimientos establecidos.

#### **VISIÓN:**

Un Departamento de Acciones de Personal que aplica procesos y procedimientos claramente definidos, con estándares de calidad en la prestación del servicio, con un sistema funcional de recursos humanos que sea eficiente, eficaz y con una información confiable; y con un recurso humano capacitado y calificado por competencia que permita agilizar los trámites de confección y registro de acciones de personal en el menor tiempo.

### **Misión y Visión del Departamento de Bienestar Social y del Empleado**

#### **MISIÓN**

Departamento desarrollador de programas en función de las necesidades de los colaboradores del Ministerio Público que coadyuven a mejorar la calidad de vida para mantener su bienestar a nivel laboral, de salud, personal, familiar y social.

#### **VISIÓN**

Un departamento cuyos programas de bienestar son reconocidos y aceptados, que responde a las necesidades de los funcionarios del Ministerio Público fortaleciendo su principal capital.

### **Misión y Visión de la Unidad de Tecnología de la Dirección de Recursos Humanos**

#### **MISIÓN:**

Ser una Unidad de Tecnología que planea, desarrolla y propone la implantación de servicios de tecnologías de información y comunicación (TIC's), en la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio Público para contribuir al mejoramiento de los procesos administrativos en materia de recursos humanos.

#### **VISIÓN:**

Una unidad de tecnología que automatiza la gestión de la Dirección de Recursos Humanos para la mejor prestación de los servicios y orientación a los usuarios.

### 3-Análisis de la situación actual - FODA

#### Diagnóstico

El objetivo de esta etapa fue el de establecer un sistema de información para el PE, que contribuyera a identificar, debilidades, fortaleza, amenazas y debilidades en la Dirección de Recursos Humanos, esto como base para la planificación e identificar los factores críticos de éxito.

- 1- Se Identificaron los grupos de interés dentro de la Dirección de Recursos Humanos
- 2- Se realizó un Análisis Interno / Externo sobre la Dirección de Recursos Humanos
- 3- Se identificaron las competencias de cada departamento, sección y unidad, utilizando el catálogo de servicios de la Dirección de Recursos Humanos y los nuevos lineamientos de la Directora actual.
- 4- El equipo trabajó en la definición de sistemas de seguimiento, proponiendo una serie de reportes, informes, pruebas, entre otros.
- 5- Se trabajó en un sistema de comunicación y retroalimentación, el cual consistió en reuniones cada 15 días entre los equipos para analizar las fallas y aciertos, analizar posibles soluciones y recomendar a la Directora para la toma de decisiones.
- 6- Identificar los procesos clave

Dentro del proceso de planeamiento estratégico se realizó la siguiente pregunta: ¿Cuál es nuestra posición ante los desafíos institucionales?.

Para dar una respuesta coherente a esa pregunta, se desarrolló el análisis FODA en el área funcional de la Dirección de Recursos Humanos. En dicho análisis participaron los funcionarios designados por la Directora y la metodología utilizada fue la de dar oportunidad a que los funcionarios expresaran cuáles eran los problemas que se están presentando en la Dirección, cuáles eran sus fortalezas como Dirección, identificaron las oportunidades y amenazas frente a la implementación del Sistema Penal Acusatorio, que consistió básicamente en plantearse dos escenarios:

#### 1- Adoptar una actitud defensiva ante lo planteado:

- Analizando los puntos débiles que la Dirección de Recursos Humanos tiene frente a los desafíos institucionales, en lo que se refiere a los servicios, fortalecimiento y administración del recurso humano institucional.
- Analizando las amenazas del entorno (situaciones o hechos externos a la institución y que pueden llegar a ser negativos para la misma).

## 2- Adoptar una actitud ofensiva:

- Determinando los puntos fuertes que la Dirección de Recursos Humanos posee frente a la demanda institucional y al Sistema Penal Acusatorio.
- Identificando las oportunidades que ofrece el entorno ( interno como externo).

Para ello, se realizaron conversatorios con la Directora y Sub-Directora de Recursos Humanos, reuniones con los equipos claves de la Dirección, que luego fueron designados para la conformación de la comisión para la elaboración del Plan Estratégico.

Durante un mes se realizaron talleres semanales en los cuales la metodología fue explicar conceptos y trabajar en función de la teoría; posteriormente los representantes de cada departamento exponían sus recomendaciones y entre todos se contribuía a mejorar y consensuar cuáles eran los problemas y las posibles soluciones de manera integral, proponiendo acciones como una cadena de valor, en la cual los resultados finales de una tarea, depende de lo que cada departamento anterior haya realizado para su fin.

En resumen, las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas que resultaron en la Dirección de Recursos Humanos fueron las siguientes:

### **FODA de la Dirección de Recursos Humanos:**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>Análisis Interno</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Políticas y procedimientos internos establecidos por la Directora de Recursos Humanos.</li><li>• Equipo humano, motivados a la mejora.</li><li>• Equipo enfocado en mantener relaciones positivas con los funcionarios que conforman la institución.</li><li>• Mediana conflictividad Laboral en cuanto a comunicación interna.</li><li>• Mejora continuada de competencias técnicas.</li><li>• Mantienen una buena relación con la mayoría de los usuarios</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de Reglamentación de la Ley 1 de 2009, sobre la Carrera del Ministerio Público.</li><li>• No existen sub- sistemas para la aplicación de la Ley 1 de 2009.</li><li>• No están delimitados los perfiles basados en competencias</li><li>• Sistemas informáticos atrasados y lentos</li><li>• Los funcionarios de la Dirección de Recursos Humanos no están alineados de forma decisiva a la Dirección</li><li>• No existe aplicación de</li></ul>

	<p>de la Dirección</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La Dirección se identifica con la necesidad de una gestión integrada de los departamentos que la conforman</li> </ul>	<p>sistema de Auditoria de control para la selección y contratación de personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una estructura de cargos desactualizada</li> <li>• No existe una implementación de un Plan de retroalimentación y de Mejora Continua.</li> <li>• Falta de capacitación y desarrollo del personal para el puesto de trabajo.</li> <li>• Falta de integración de funcionarios a planes y programas de solidaridad propuestos.</li> <li>• No existe una base de datos actualizada de los funcionarios con su historial.</li> <li>• La falta de disponibilidad de medios adecuados hace ineficaz la resolución de las reclamaciones y / o solicitudes</li> <li>• Alta morosidad a ex funcionarios</li> <li>• Carencia de un sistema de evaluación del desempeño por puesto de trabajo</li> <li>• Carencias de un sistema informático, que contenga todos los sub-sistemas para la gestión de los recursos humanos de forma integrada.</li> <li>• Percepción histórica negativa sobre la gestión de los recursos humanos.</li> </ul>
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Contar con personal con competencia Laboral.</li> <li>•Posibilidad de implementación de nuevos sistemas y procesos.</li> <li>•Capacitar al personal que elabora en la Dirección de Recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Sistema de incentivos en otras instituciones</li> <li>•Incompatibilidad en su sistema automatizado de la Gestión de Recursos Humanos</li> <li>•Falta de personal calificado para</li> </ul>

<p><b>Análisis Externo</b></p>	<p>Humanos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Actualización de las políticas de Recursos Humanos en el Ministerio Público.</li> <li>•Conseguir las condiciones de trabajo más favorables para los funcionarios</li> <li>•Coyuntura política nacional, alineada hacia la reforma del Sistema de Justicia en su conjunto.</li> <li>•Firma de convenios de capacitación y transferencia de conocimiento con otras entidades públicas y privadas.</li> <li>•Oportunidad de renovar la plantilla en un porcentaje similar al de los retiros.</li> <li>•Voluntad para implantar un Plan Estratégico de Recursos Humanos</li> <li>•Funcionarios incentivados con el PE.</li> </ul>	<p>llenar las vacantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Desconocimiento de los lineamientos concretos de la reforma del Sistema de Justicia Penal.</li> <li>•Dificultad de retener el personal calificado, ante la existencia de mejores ofertas.</li> <li>•Incertidumbre del personal ante las nuevas políticas institucionales.</li> <li>•Falta de seguimiento y monitoreo a los POA del Plan Estratégico.</li> <li>•Recorte en los recursos presupuestarios para desarrollar los POA.</li> <li>•Recorte en los recursos presupuestarios para desarrollar los POA.</li> </ul>
--------------------------------	---	---

## 4-Formular estrategias

### Priorizar

En este proceso cada departamento, sección y unidad elaboraron listado de acciones a corto y largo plazo en función de los objetivos estratégicos, los cuales fueron consensuadas y depuradas entre todos los participantes de las sesiones de trabajo.

Este ejercicio permitió que cada uno de los colaboradores asignados a esta tarea, dimensionaran realmente cuáles eran sus acciones prioritarias y cuáles dependían de otras para el logro de objetivos.

En primer lugar, listaron las tareas que consideraron debían realizar y, posteriormente, determinaron qué acciones o tareas que iban desde las más importantes a las más urgentes.

Para poder realizar la tarea antes mencionada, fueron asistidos técnicamente para diferenciar de las actividades importantes de las urgentes y que como resultados pudieran realizar una mejor planificación del tiempo y los recursos.

**1-Tareas o actividades importantes:** inciden de alguna forma en las áreas estratégicas de la Dirección, en los objetivos, en los recursos o gastos institucionales.

**2-Tareas o actividades urgentes:** Debe realizarse en un plazo muy breve de tiempo o, de lo contrario, habrá un impacto significativo o no.

En esta etapa, sobre todo al principio, se consultó primeramente a la Directora de Recursos Humanos para conocer sus prioridades, pues la misma tiene una mayor proyección de lo que quiere alcanzar la Procuradora General de la Nación.

## 5-Plan de acción

### Plan Operativo y Cronograma

Partiendo de la Programación estratégica, se elaboró un Plan Operativo consolidado en el cual cada una de las propuestas planteadas fue alineada de manera interdepartamental, en función de que cada una de las acciones que realiza la Dirección de Recursos Humanos debe ir con una metodología de cadena de valor.

De igual manera, se elaboró un cronograma el cual partió de la segregación del listado de tareas de cada producto dentro del Plan Operativo, permitiendo una coherencia entre lo esperado y lo logrado.

Se asignó un tiempo máximo para cada actividad, con la finalidad de que no se invirtiera más tiempo del necesario, restando tiempo a otras que sí lo son. De igual manera, determinaron qué otros recursos necesitarían para realizar correctamente la tarea y si requerirían apoyo de otros departamentos o direcciones del Ministerio Público u otras instituciones, o la implicación de otras personas.

Esta metodología permite coordinar e informar lo antes posible a futuros colaboradores institucionales e interinstitucionales sobre las tareas a desarrollar y los apoyos específicos requeridos. Estos confirmarán su disponibilidad y pueden organizarse ellos también.

## 6-Comunicación

Una vez elaborado los objetivos estratégicos, la directora de Recursos Humanos circuló el documento con el fin de que fuera revisado por los distintos actores claves institucionales antes de su redacción definitiva.

En este marco de acción, se analizaron los cambios organizacionales y funcionales que ha tenido el Ministerio Público en este último quinquenio obligan a que la institución y en particular la Dirección de Recursos Humanos fortalezca y haga efectiva una administración del capital humano del Ministerio Público.

Se espera que el documento sea discutido y analizado con otros actores con el objetivo de buscar su retroalimentación, difusión e implementación a partir del año 2016.

## VI. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS DEL MINISTERIO PÚBLICO.

Como ya se ha señalado, los objetivos estratégicos de la Dirección de Recursos Humanos fueron discutidos y analizados durante el proceso de planeamiento estratégico. Los objetivos resultantes se orientan fundamentalmente a fortalecer el ejercicio de las funciones de los departamentos que conforman la Dirección, y a potenciar el fortalecimiento y motivación de su capital humano.

En un inicio la solicitud de la Directora de Recursos Humanos estuvo orientada a realizar objetivos a 10 años de gestión; no obstante, por lo cambiante que es el Sistema de Justicia, se propuso hacerlo a cinco años inicialmente, con el propósito de ir midiendo los resultados e impactos y luego redefinir los planteamientos estratégicos.

Es por ello que resulta importante señalar que los objetivos estratégicos son los encargados de señalar la línea de acción del Ministerio Público hacia el futuro coadyuvando al giro institucional que demandan los nuevos desafíos del país, mientras que los objetivos específicos se refieren a cómo hacer productivo el fortalecimiento y administración del Recurso Humano del Ministerio Público.

Se identificaron cuatro (4) objetivos estratégicos, que se detallan a continuación:

**1- Fortalecimiento del recurso humano**

**2- Optimización de la Estructura institucional**

**3- Gerenciamiento y administración del recurso humano en todos los despachos del Ministerio Público**

#### **4- Mejoramiento de los sistemas de Información comunicación para la prestación de servicios en la Dirección de Recursos Humanos**

Estos objetivos tendrán dos ejes transversales:

- 1- Respeto a los Derechos Humanos
- 2- Cultura de Servicio

Cabe señalar que, al no ser objetivos estratégicos mutuamente excluyentes, hay objetivos específicos y acciones que contribuyen al logro de más de un objetivo estratégico.

Desarrollo de los objetivos estratégicos y Específicos:

##### **1. Fortalecimiento del recurso humano**

Para el logro de este objetivo estratégico se focalizarán las actividades sobre los siguientes objetivos específicos y cursos de acción:

###### **1.1. Adecuar el capital humano a los desafíos institucionales.**

1.1.1 Se trata de definir las necesidades y prioridades en materia de RRHH, orientando la política en esa materia hacia los objetivos institucionales.

1.1.2 Definir criterios para la conformación de equipos y asignación de recursos humanos por competencias, sobre la base de volúmenes y complejidad del trabajo, disponibilidad de colaboradores, demanda de funcionarios, e inquietudes solicitudes individuales de cada despacho.

1.1.3 Adecuar el espacio físico de los funcionarios de la Dirección de Recursos humano en función de los desafíos institucionales

###### **1.2. Potenciar la formación del personal.**

1.2.1 Desarrollar un plan de transferencia de experiencia y conocimiento (gestión del conocimiento).

1.2.2 Desarrollar un Plan de Capacitación.

1.2.3 Organizar y/o participar en jornadas sobre actividades propias de los despachos que conforman el Ministerio Público, con énfasis inicial en la Dirección de Recursos Humanos.

###### **1.3. Generar conductas de solidaridad institucional.**

1.3.1 Implementar programas de ayuda al personal con bajos salarios.

1.3.2 Implementar programas de salud ocupacional para personal a nivel nacional

1.3.3 Implementar programas que coadyuven al fortalecimiento familiar de los funcionarios del Ministerio Público.

#### **1.4. Potenciar la motivación e incrementar el sentido de pertenencia a la Institución.**

1.4.1 Propiciar canales de comunicación y participación del personal.

1.4.2 Implementar un régimen de reconocimiento por el buen desempeño.

1.4.3 Desarrollar mecanismos para incentivar el trabajo en equipo.

1.4.4 Implementar la modalidad por disponibilidad (trabajo desde el domicilio).

1.4.5 Implementar el programa de “Empresa Saludable”.

#### **1.5. Establecer la Carrera del Ministerio Público**

1.5.1 Revisar y reglamentar la Ley 1 de 2009.

1.5.1 Contar con una Auditoría interna de cargos en el Ministerio Público.

1.5.3 Contar con un Manual de Clase ocupacional y un borrador de Resolución para su aplicación.

1.5.4 Contar con un Manual de clasificación y valoración de cargos.

1.5.5 Contar con un Manuales e instrumentos para su aplicación.

1.5.6 El diseño de los subsistemas de ingreso a la carrera que conlleve:

El reclutamiento, evaluación, selección y permanencia y sus procedimientos.

Procedimiento para la evaluación periódica y permanente, además de los procedimientos para la utilización de sus resultados.

1.5.7 El diseño y sistematización del proceso de convocatoria, reclutamiento y evaluación de méritos.

1.5.8 El diseño e implementación de un Sistema informático para el registro y administración de los candidatos elegibles.

1.5.9 Subsistema de capacitación, compensación y promoción

1.5.10 El diseño e implementación de un sistema de gestión documental para la gestión del recurso humano tomando como marco de referencia los subsistemas descritos en la reglamentación de la carrera.

1.5.11 La elaboración de perfiles de profesionales calificados para el monitoreo y seguimiento de la implementación de la Carrera del Ministerio Público.

## **2. Optimización de la Estructura institucional**

Se trata de asignar los recursos humanos priorizando la actuación de los despachos de acuerdo con su razón de ser, los resultados de la gestión y grado en que se logran los objetivos.

Se logrará que cada funcionario conozca lo que el puesto demanda.

### **2.1. Asignar eficientemente el capital humano institucional.**

2.1.1 Establecer criterios de planeamiento de personal que contemplen una adecuada

2.1.2 asignación de recursos a funciones específicas con una medición de resultados.

2.1.3 Establecer e implementar procesos y procedimientos de respuesta oportuna

2.1.4 Minimizar los tiempos de respuestas

2.1.5 Eliminar procesos y procedimientos innecesarios

### **3. Gerenciamiento y administración del recurso humano en todos los despachos del Ministerio Público**

Se trata de poner en relevancia las funciones propias de este órgano rector del recurso humano: normativas; de supervisión y coordinación; de asesoramiento e información; de auditoría; y de asistencia técnica a los despachos que administran recursos humanos.

Para el logro de este objetivo estratégico se focalizarán las actividades sobre los siguientes objetivos específicos y cursos de acción:

#### **3.1. Optimizar la función normativa en materia de Recursos Humanos.**

3.1.1 Elaborar un catálogo con la normativa que dispone y reglamenta intervenciones en la administración del recurso humano institucional, y pautas para su actualización permanente.

3.1.2 Homogeneizar y formalizar los criterios para evaluar el cumplimiento de las normas generales de administración de recursos humanos en el Ministerio Público.

3.1.3 Emitir normas mínimas de control para procesos/ procedimientos comunes o recurrentes (sistemas de apoyo administrativo).

3.1.4 Crear y publicar en la página Web del Ministerio Público un Banco de Metodologías de Trabajo para la administración del recurso humano.

3.1.5 Emitir pautas para la intervención por parte de la Dirección de Recursos Humanos en la aprobación de reglamentos y manuales de procedimientos.

### **3.2. Fortalecer la función de supervisión coordinación del recurso humano.**

3.2.1 Promover herramientas y buenas prácticas de gestión en la administración del recurso humano.

3.2.2 Autoevaluación, y Sistemas de rendición de cuentas.

3.2.3 Incorporar elementos de gestión de calidad en los procesos de emisión de informes y de seguimiento de las acciones de personal en los despachos.

3.2.4 Generar un Sistema de Información relevante relativa a las funciones de los departamentos de la Dirección de Recursos Humanos y el catálogo de servicios de éstos.

3.2.5 Organizar y/o participar en jornadas sobre actividades propias de la administración de personal.

3.2.6 Establecer pautas para un programa de auditorías de acciones de personal.

3.2.7 Establecer jornadas de asesoría y asistencia legal técnica para aclarar procedimientos en materia de administración del recurso humano.

## **4. Mejoramiento de los sistemas de Información comunicación para la prestación de servicios en la Dirección de Recursos Humanos**

Se trata de fomentar a la incorporación y uso de TIC's en la Dirección de Recursos Humanos, propiciando a su vez, el uso de herramientas en el resto de los Despachos que componen el Ministerio Público.

Mediante la incorporación de tecnología y el desarrollo e implementación de herramientas, impulsar avances en la generación de información para la toma de decisiones, la reducción de los tiempos de los procesos en la prestación de servicios y la modernización en la ejecución de labores.

Para el logro de este objetivo estratégico se focalizarán las actividades sobre los siguientes objetivos específicos y cursos de acción:

### **4.1. Fomentar la incorporación y uso de Tecnologías de Información y comunicación (TIC's) en la Dirección de RRHH.**

4.1.1 Implementar actualizaciones tecnológicas tanto en hardware como en software y conectividad.

4.1.2 Implementar nuevos sistemas de información que sirvan para la gestión de la Dirección de RRHH

4.1.3 Desarrollar plataforma para E-Learning para la capacitación continua de los procesos y procedimientos que deben cumplir a nivel nacional los enlaces de la Dirección en los distintos despachos.

4.1.4 Implementar nuevas herramientas de auditoría de procedimientos apoyadas por las TIC's.

4.1.5 Desarrollar los procesos tendientes a lograr la progresiva gestión documental de procesos.

4.1.6 Mejorar la sección información de la Dirección de Recursos Humanos que se encuentra en la WEB del Ministerio Público.

4.1.7 Desarrollar los procesos tendientes a la posibilidad de la utilización de la firma digital.

## **VII. MONITOREO Y EVALUACIÓN DE ACCIONES**

El Monitoreo y Evaluación se refiere a un conjunto de estrategias implementadas para el desarrollo de actividades ordenadas de recolección, análisis y comunicación de información del mismo.

La labor del monitoreo permite determinar los avances y dificultades en el cumplimiento de las metas y objetivos específicos; considerando los indicadores claramente definidos y la metodología ordenada para capturar, registrar y analizar las evidencias resultantes de la operatividad del PE.

Los objetivos estratégicos definidos en el presente documento enmarcan la programación de las acciones que iniciará la Dirección de Recursos Humanos en los próximos 10 años de gestión.

La etapa de implementación de este plan requiere que las estrategias y cursos de acción propuestos se traduzcan en la formulación y puesta en marcha de programas concretos, es decir, la Programación Estratégica en acción y Estructura Programática presupuestal.

A partir de la aprobación del presente documento, se avanzará con los pasos siguientes, que comprenden el desarrollo de un proceso de perfeccionamiento de los planes de acción por departamento y la implementación de objetivo, metas actividades.

La implementación de las acciones planificadas por cada una de los departamentos será monitoreada y evaluada a través de otros funcionarios que apoyaron en el proceso de planificación.

La Dirección de Recursos Humanos tendrá la responsabilidad de la emisión de informes de evaluación basados en la información suministrada por las distintas áreas.

**VIII. ANEXOS. MATRIZ DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS:**

**Anexo No. 1 PLAN ESTRATÉGICO /OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Ver documento

**Anexo No. 2 PLAN OPERATIVO ANUAL**

Ver documento

**Anexo No. 3 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES 2015 – 2025**

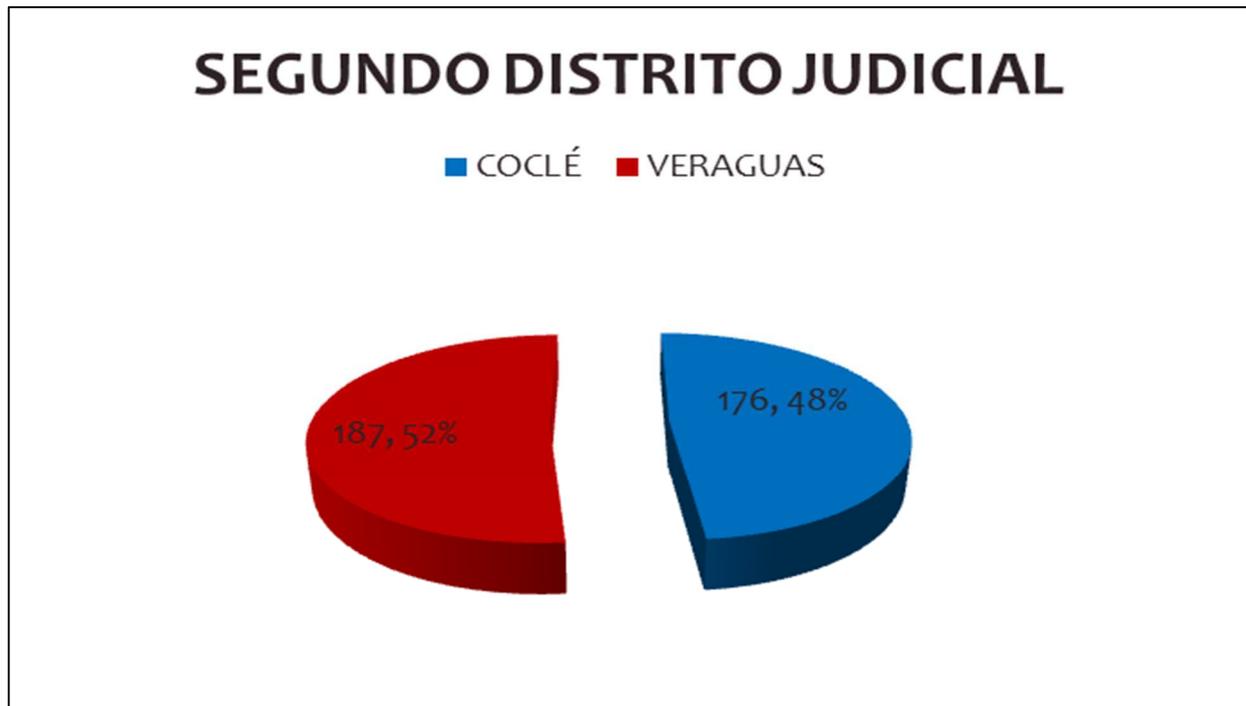
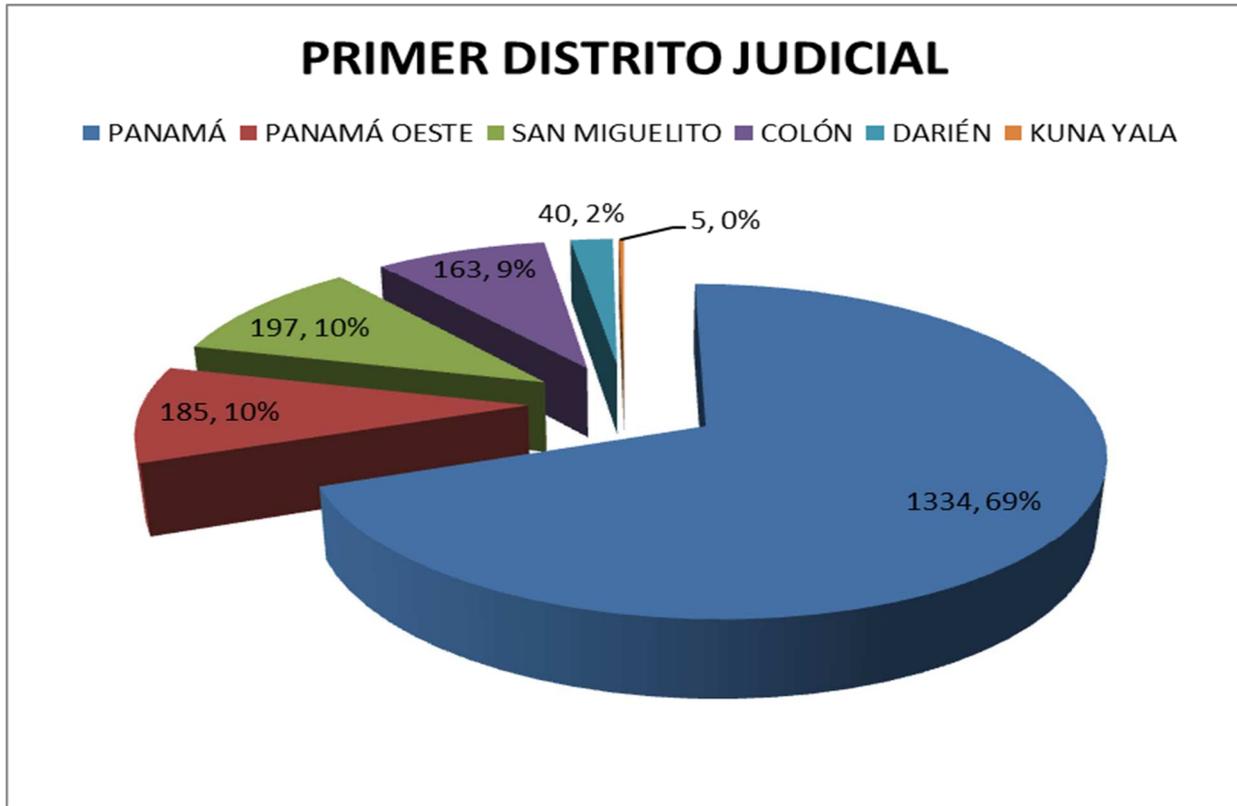
Ver documento

## Anexo No. 4 LISTADO DE NOMBRES DE LOS FUNCIONARIOS PARTICIPANTES EN LOS TALLERES

NOMBRE DEL FUNCIONARIO	DEPARTAMENTO/ SECCION / UNIDAD
Silvia García	Directora de Recursos Humanos
Lineth Ledezma	Sub-Directora de Recursos Humanos
Yessenia Sánchez	Coordinadora Técnica de Proyectos Proyectos Especiales del Área Judicial
Noris Bernal	Asistente de la Directora de Recursos Humanos
Ana de Paz	Jefa del Departamento de Acciones de Personal
Laila Saleh	Departamento de Acciones de Personal
Dalys Villaverde	Departamento de Acciones de Personal
Zoraida Jiménez	Jefa del Departamento de Carrera del Ministerio Público
Isis Nuñez	Departamento de Carrera del Ministerio Público
Kafri Ramírez	Departamento de Carrera del Ministerio Público
Loreta Santos	Departamento de Carrera del Ministerio Público
Ada Corro	Jefa de la Unidad Legal
Yamisel Palacios	Unidad Legal
Kenia Castillo	Unidad Legal
Arturo González	Unidad Legal
Maruquel Ceballos	Jefa del Departamento de Bienestar del funcionario
Dayda Almanza	Bienestar del funcionario
Gioconda Emiliani	Bienestar del funcionario
Olga Angulo	Jefa del Departamento de Planilla
Azucena Herrera	Departamento de Planilla
Magalis Villarreal	Departamento de Planilla
Manuel Araúz	Jefe de la Unidad de Tecnología
Ariel Hurtado	Unidad de Tecnología
Roberto Crespo	Asesor Dirección de Recursos Humanos

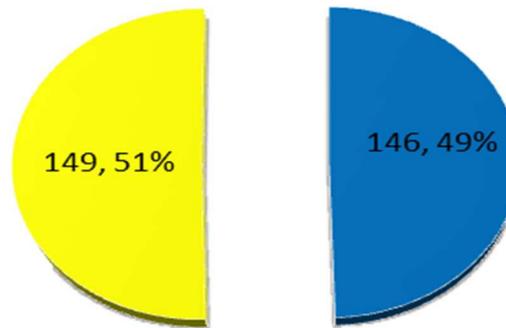
Anexo No. 5 GESTION EN CIFRAS DE LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

NÚMERO DE FUNCIONARIOS DEL MINISTERIO PÚBLICO, SEGÚN DISTRITO JUDICIAL



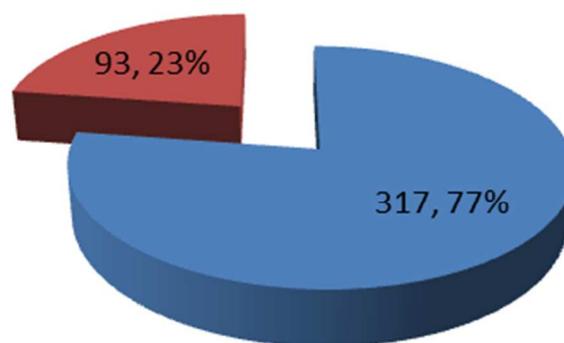
## CUARTO DISTRITO JUDICIAL

■ HERRERA ■ LOS SANTOS

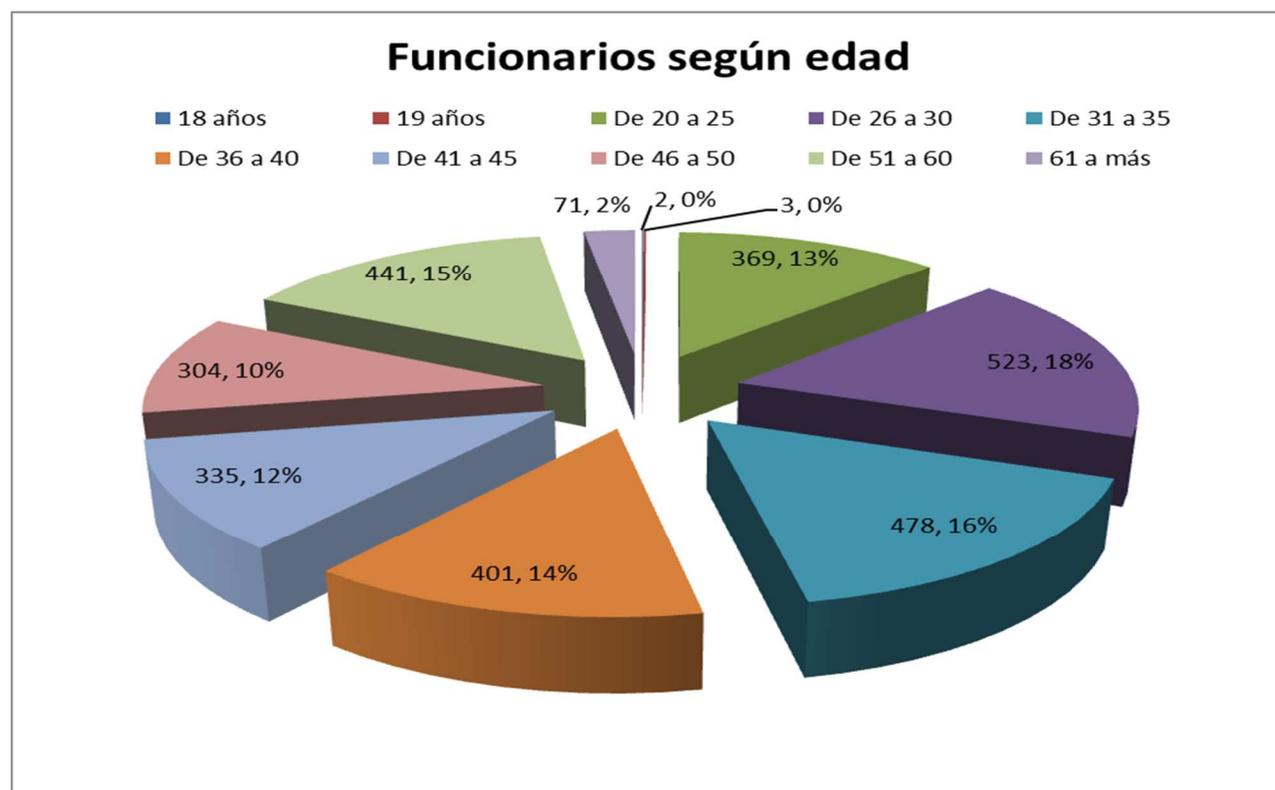


## TERCER DISTRITO JUDICIAL

■ CHIRIQUÍ ■ BOCAS DEL TORO



## NÚMERO DE FUNCIONARIOS DEL MINISTERIO PÚBLICO, SEGÚN EDAD Y SEXO



El 82.51% corresponde a las edades entre 18 a 45 años de edad.

El 17.49% corresponde a las edades entre 50 y 61 a más años de edad

Cuadro DRH-F-02. FUNCIONARIOS, POR SEXO, SEGÚN EDAD: Año 2016

Edad (en años)	Total		Sexo			
			Hombre		Mujer	
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
<b>TOTAL</b>	<b>2927</b>	<b>100.00%</b>	<b>1170</b>	<b>40%</b>	<b>1757</b>	<b>60%</b>
18	2	0.07%	2	0%	0	0%
19	3	0.10%	2	0%	1	0%
20 a 25	369	12.61%	134	5%	235	8%
26 a 30	523	17.87%	191	7%	332	11%
31 a 35	478	16.33%	167	6%	311	11%
36 a 40	401	13.70%	151	5%	250	9%
41 a 45	335	11.45%	142	5%	193	7%
46 a 50	304	10.39%	130	4%	174	6%
50 a 60	441	15.07%	209	7%	232	8%
61 a más	71	2.43%	42	1%	29	1%

**Reportes:**

Cuadro DRH-F-03. FUNCIONARIO, POR SEXO, SEGÚN ESTADO CIVIL: Año 2016						
Estado civil	Total		Sexo			
			Hombre		Mujer	
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
<b>TOTAL</b>						
Soltero						
Casado						
Unido						
Separado						
Viudo						
Divorciado						

Cuadro DRH-F-05. FUNCIONARIOS POR SEXO, SEGÚN TIPO DE DISCAPACIDAD: Año 2016						
Tipo de Discapacidad	Total		Sexo			
			Hombre		Mujer	
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
<b>TOTAL</b>						
Auditiva						
Autismo						
Epilepsia						
Física						
Lenguaje						
Sensorial						

Cuadro DRH-F-06. FUNCIONARIOS, POR SEXO, SEGÚN ESCOLARIDAD: Año 2016

Escolaridad	Total		SEXO			
			Hombre		Mujer	
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
<b>TOTAL</b>						
Ninguna						
Primaria completa						
Primaria incompleta						
Premedia completa						
Premedia incompleta						
Media completa						
Media incompleta						
Bachillerato técnico completo						
Bachillerato técnico incompleto						
Universidad completa						
Universidad incompleta						
Especialización						
Maestría						
Doctorado						
Postdoctorado						

Cuadro DRH-F-07. FUNCIONARIOS, POR ESTADO CIVIL, SEGÚN SEXO Y LUGAR DE RESIDENCIA. Año 2016

Sexo, Distrito Judicial, Provincia, Distrito y Corregimiento	Estado civil											
	Soltero		Casado		Unido		Separado		Viudo		Divorciado	
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
<b>TOTAL</b>												
<b>Hombre</b>												
<b>Mujer</b>												
<b>BOCAS DEL TORO</b>												
BOCAS DEL TORO												
BOCAS DEL TORO (CABECERA)												
BASTIMENTOS												
CAUCHERO												
PUNTA LAUREL												
TIERRA OSCURA												
<b>CHANGUINOLA</b>												
CHANGUINOLA (CABECERA)												
ALMIRANTE												
GUABITO												

Cuadro DRH-F-08. FUNCIONARIOS, POR SEXO, SEGÚN GRUPO ÉTNICO: Año 2016

Grupo étnico (*)	Total		Sexo			
			Hombre		Mujer	
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
<b>TOTAL</b>						
Indígena						
Negra						
Latina						
Otros						

Cuadro DRH-F-09. FUNCIONARIOS, POR SEXO, SEGÚN CONDICIÓN DE SALUD. Año 2016

Condición de salud	Total		Sexo			
			Hombre		Mujer	
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
<b>TOTAL</b>						
Condición Física						
Sin lesión						
Lesión leve						
Lesión grave						
Condición emocional						

Cuadro DRH-F-10. NÚMERO Y PORCENTAJE DE DEPENDIENTES VULNERABLES DE FUNCIONARIOS,  
SEGÚN TIPO DE DEPENDIENTES. Año 2016

Dependientes Vulnerables	Total	
	Número	Porcentaje
<b>TOTAL</b>		
Menor de edad		
Adulto mayor		
Persona con discapacidad		
Otros		

Cuadro DRH-F-11. FUNCIONARIOS, SEGÚN PARTICIPACIÓN EN PROGRAMAS DE BIENESTAR SOCIAL Y DEL  
EMPLEADOS: AÑO 2016.

Participación en Programas de Bienestar social y del empleado	Funcionarios	
	Número	Porcentaje
<b>TOTAL</b>		
SI		
NO		

Cuadro DRHF-1-2. ACCIONES DE PERSONAL TRAMITADAS, POR DISTRITO JUDICIAL, SEGÚN TIPO DE ACCIÓN: AÑO 2016

Forma de Ingreso y Delito	Casos ingresados									
	Total		Distrito Judicial							
			Primero		Segundo		Tercero		Cuarto	
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
<b>TOTAL</b>										
<b>Nombramientos</b>										
Permanentes										
Interinos										
Por contrato										
....										
....										
<b>Traslados</b>										
....										
<b>Destituciones</b>										
....										
<b>ad-Honorem</b>										
.....										
Otros										

Cuadro DRH-F-13. EVALUACIONES DE ASPIRANTES A CARGOS EN EL MINISTERIO PÚBLICO, POR SEXO, SEGÚN TIPO DE DESPACHO: Año 2016

Edad (en años)	Total		Sexo			
			Hombre		Mujer	
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0.00%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
Despacho Administrativos						
Despacho de instrucción						
<b>Sistema Penal Acusatorio</b>						
Despacho Administrativos						
Despacho de instrucción						