

RESULTADOS PLAN DE ACCIÓN 2016

Subdirección de Planeación



FISCALÍA
GENERAL DE LA NACIÓN

Desde marzo de 2012 se inició un ambicioso proceso de reingeniería al interior de la Fiscalía General de la Nación. En gran medida, la necesidad de cambio era inminente porque la capacidad institucional de esta Entidad cada vez resultaba más limitada e insuficiente para responder a las expectativas de justicia de los colombianos y hacer frente a un panorama social permeado por realidades criminales cada vez más complejas. Todos los diagnósticos e indicadores demostraron que a lo largo de las últimas dos décadas las formas delictuales en Colombia evolucionaron de manera vertiginosa. De hecho, cada vez son más sofisticadas y audaces en su operación. Sin embargo, la estructura interna y la forma de actuar de la Fiscalía permanecían inalteradas. Precisamente, desde el inicio de este periodo fue claro que el Ente Acusador se había visto obligado a desempeñar tareas especiales derivadas de nuevas leyes (Justicia y Paz, Sistema Penal Acusatorio, Sistema Penal para la Infancia y la Adolescencia, entre otras), sin que tales novedades tuvieran un proceso paralelo de planeación organizacional, y aún menos, de un cambio en el paradigma investigativo.

El diagnóstico era claro: la Fiscalía estaba en una crisis silenciosa y demandaba un vuelco radical a nivel organizacional, operativo y estratégico. Entonces, tomamos la decisión de 'poner la casa en orden' e iniciamos un proceso de modernización de la Entidad. Quisimos comenzar a estrechar la brecha existente entre las demandas de justicia de los colombianos y la eficacia en la respuesta de la Fiscalía. A partir de varios diagnósticos, comprendimos que únicamente podríamos alcanzar esta meta si transformábamos a la Fiscalía en una institución de vanguardia, cuya estructura pudiera adaptarse a los desafíos criminales de los nuevos tiempos y lograra responder a las necesidades de las víctimas.

Gracias al respaldo del Congreso y del Gobierno nacional se logró plasmar las bases del proyecto reformador en un compendio de decretos que, actualmente, son la hoja de ruta de una Fiscalía cada vez más acorde al siglo XXI. Asumir el reto de abandonar el esquema del caso a caso, que había llevado a las antiguas unidades de fiscalías a la paquidermia, para implementar la política de priorización y la investigación en contexto no fueron tareas sencillas. Aunque sí muy satisfactorias, porque a través de estos modelos de gestión e investigación es que hoy la Fiscalía aborda los fenómenos criminales con base en la persecución penal inteligente de las estructuras delictivas que subyacen a los hechos victimizantes individuales. Gracias a ello, se lograron resultados notables en lo referente a la desarticulación de bandas delictivas.

Otro de los compromisos desde el inicio fue asumir un papel protagónico en la configuración de la política criminal colombiana. Se realizaron debates sobre la despenalización de delitos, se propusieron varias reformas al ordenamiento jurídico colombiano en materia penal, y además, de acciones audaces para armonizar los criterios de investigación y ejercicio de la acción penal a lo largo y ancho de toda la plataforma de fiscales y servidores de policía judicial. Para ello se emitieron directivas que, más allá de ser textos académicos de un valor inconmensurable para el operador judicial, cumplen el propósito de dictar lineamientos y unificar criterios en aspectos como la imputación de delitos, la comprensión de instituciones del derecho penal internacional y de figuras

procesales del orden nacional, siempre desde de una perspectiva constitucional, de protección de os derechos humanos, y de incorporación de los estándares internacionales del derecho internacional humanitario.

Igualmente, abogamos por la necesidad de abandonar aquella creencia equivocada según la cual la justicia equivale únicamente a cárcel. Por lo tanto, no solo se definió la importancia de las penas alternativas en contextos transicionales sino que, al mismo tiempo, se propiciaron espacios de encuentro entre la víctima y el victimario, como un método para superar el daño infligido con un delito, desde la perspectiva de la justicia reparadora y transformativa. A su turno, velamos por el establecimiento de un proceso penal cada vez más fundado en la garantía del derecho de defensa y contradicción, dialógico y respetuoso de las garantías constitucionales de las partes. Desde la misma óptica, trabajamos a fondo en el fortalecimiento y profundización de la presencia regional de la Fiscalía. Sabíamos que las dinámicas del delito frecuentemente se manifiestan como fenómenos locales, por lo cual durante estos 4 años fortalecimos la capacidad institucional regional, mediante la desconcentración de tareas y funciones del Nivel Central hacia las seccionales: trasladamos recursos, creamos nuevos fiscales, nuevas seccionales y mejoramos 429 sedes. Los resultados obtenidos nos permiten decir que logramos una presencia más vigorosa en los ámbitos locales y, simultáneamente, hemos conseguido una mejor coordinación de tareas entre el centro y las regiones.

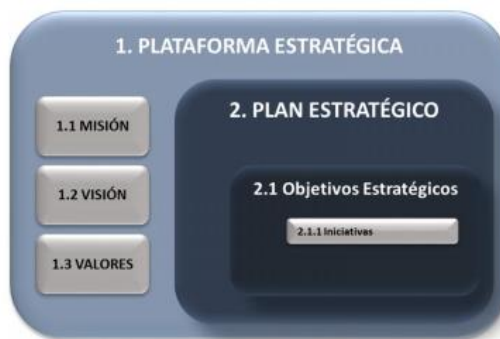
A continuación se mostrarán los resultados que dieron cierre a esta gestión, así como la descripción de los principales logros.

1. DIRECCIONAMIENTO

1.1 ESTRUCTURA DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

El Direccionamiento Estratégico está conformado por las declaraciones de misión, visión y valores, el plan estratégico, los objetivos estratégicos y las iniciativas identificadas para alcanzar la visión de la FGN.

El plan estratégico de la institución se monitorea mediante un modelo de evaluación y seguimiento integral, el cual permite evaluar de forma independiente el cumplimiento de los objetivos planteados. La subdirección de planeación diseña la metodología para la elaboración e implementación de los planes de acción, así como los lineamientos para la administración y gestión del sistema de Gestión Integral de la Fiscalía General de la Nación. De esta forma se puede identificar si las acciones emprendidas están encaminadas a alcanzar la visión propuesta.



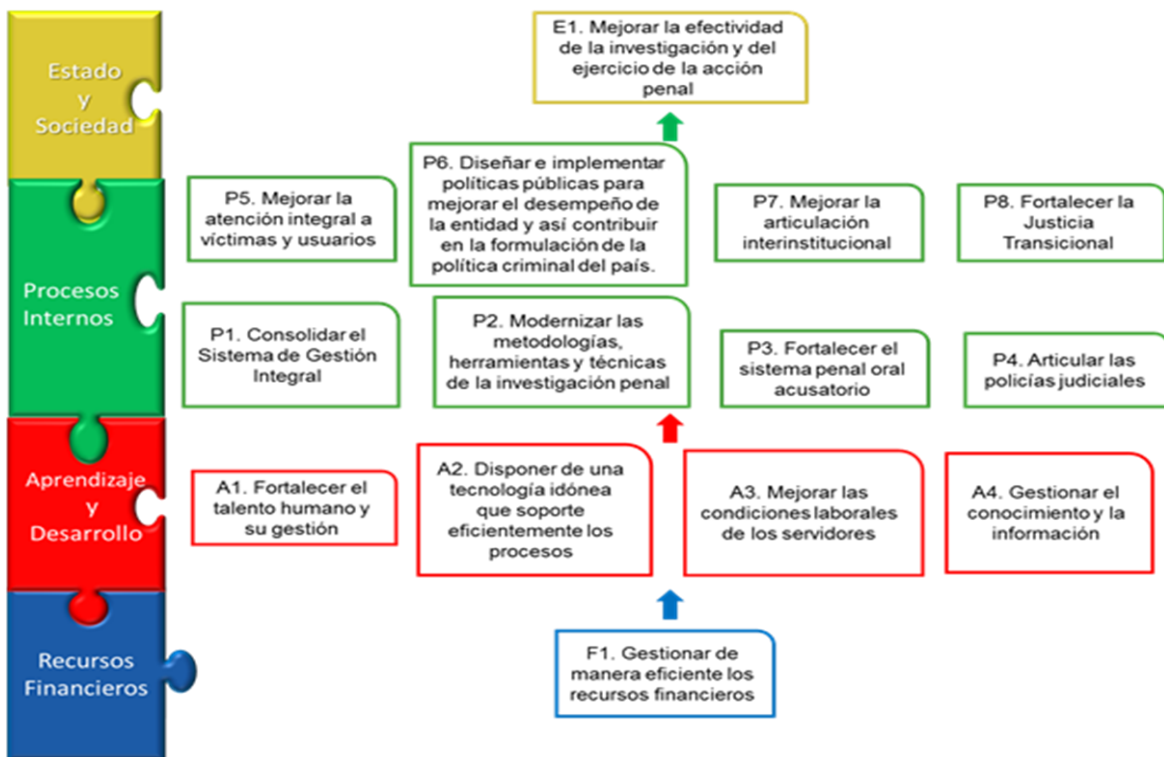
1.1.1 Plataforma Estratégica.

- **Misión.** *La Fiscalía General de la Nación ejerce la acción penal y participa en el diseño de la política criminal del Estado; garantiza la tutela judicial efectiva de los derechos de los intervinientes en el proceso penal; genera confianza y seguridad jurídica en la sociedad mediante la búsqueda de la verdad, la justicia y la reparación.*
- **Visión.** *En el 2016, la Fiscalía General de la Nación contará con un sistema de investigación integral y será reconocida por el diseño y ejecución de políticas públicas vanguardistas que le permitirán enfrentar con éxito las diversas formas de criminalidad. Su tarea se verá apoyada en la profesionalización del talento humano y el desarrollo y aplicación de herramientas innovadoras de tecnología y comunicación, que garanticen la independencia, la autonomía, el acceso a la justicia y la efectividad de la acción penal.*
- **Valores**
Los valores definidos en el Código de ética y buen gobierno de la FGN recogen pautas éticas y de comportamiento que se deben observar para cumplir con la misión de la organización. Estos valores se presentan en la Ilustración.



1.1.2 Plan Estratégico.

Mapa estratégico Los objetivos estratégicos, que se han establecido para cumplir con la misión y alcanzar la visión propuesta, están asociados a cuatro perspectivas: 1) recursos financieros, 2) aprendizaje y desarrollo, 3) procesos internos y 4) estado y sociedad. En el mapa estratégico se representan gráficamente las perspectivas y los objetivos estratégicos asociados a ellas. Este mapa muestra cómo las perspectivas y sus objetivos estratégicos se articulan para alcanzar el mejoramiento de la efectividad de la investigación y del ejercicio de la acción penal.



- **Iniciativas.**

La consecución de los objetivos estratégicos se logra a través del desarrollo de distintas iniciativas, equivalentes a alternativas u opciones de política, que entre otras, son idóneas para el cumplimiento del fin respectivo. Claramente, una iniciativa puede impactar diferentes objetivos estratégicos. A su turno, las iniciativas se logran a través del cumplimiento de objetivos específicos y actividades concretas a cargo de diversas dependencias de la FGN. De esta forma, el desarrollo de una iniciativa puede ser el resultado del trabajo simultáneo de diferentes dependencias, pues cada una de ellas, de acuerdo con sus funciones, se propone objetivos específicos para ello.

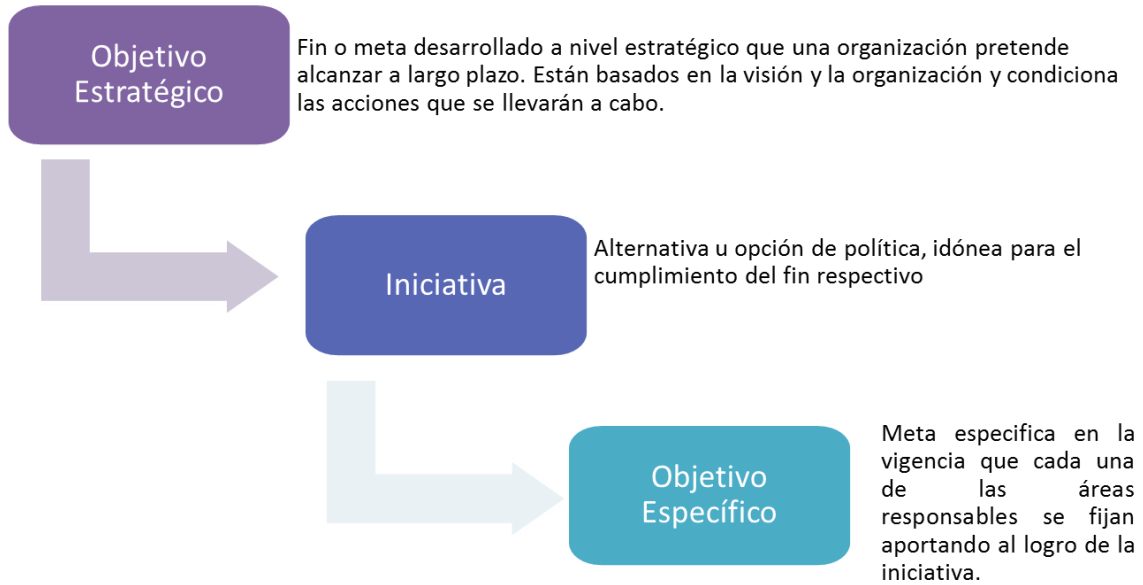
A continuación se presentan las iniciativas encaminadas a alcanzar los objetivos estratégicos. Estas no constituyen un listado exhaustivo, pues las dependencias podrán proponer, de acuerdo con sus funciones, otras iniciativas que permitan alcanzar los objetivos estratégicos.

Objetivo Estratégico	Iniciativa o estrategia
F1. Gestionar de manera eficiente los recursos Financieros	Optimizar los recursos financieros de la Entidad.
	Gestionar y depurar las situaciones del parque automotor de la entidad.
	Desarrollar estrategias que permitan disminuir los costos del servicio de energía.
	Ejecutar el acto administrativo de baja definitiva de vehículos inservibles.
A1 - Fortalecer el talento humano y su gestión	Fortalecer los instrumentos que incentivan la gestión del talento humano de la entidad.
	Diseñar e implementar procesos de evaluación de funcionarios compatibles con la modernización y el nuevo modelo de investigación penal.
	Implementar la carrera especial de la FGN.
	Controlar el aumento de cuentas por cobrar a terceros de la FGN.
Objetivo Estratégico	Iniciativa o estrategia
A2. Mejorar la productividad y efectividad en el desempeño de los servidores	Implementar medidas de intervención temprana de entradas para el filtro y la asignación estratégica de casos.
	Implementar la política de priorización.
	Fomentar la utilización de mecanismos alternativos para la aplicación de una pronta justicia.
	Controlar la administración de los aspectos disciplinarios que afectan el desarrollo normal y ético de la entidad.
	Diseñar e implementar procesos de formación y capacitación conforme con la modernización y los nuevos modelos de Investigación Penal.

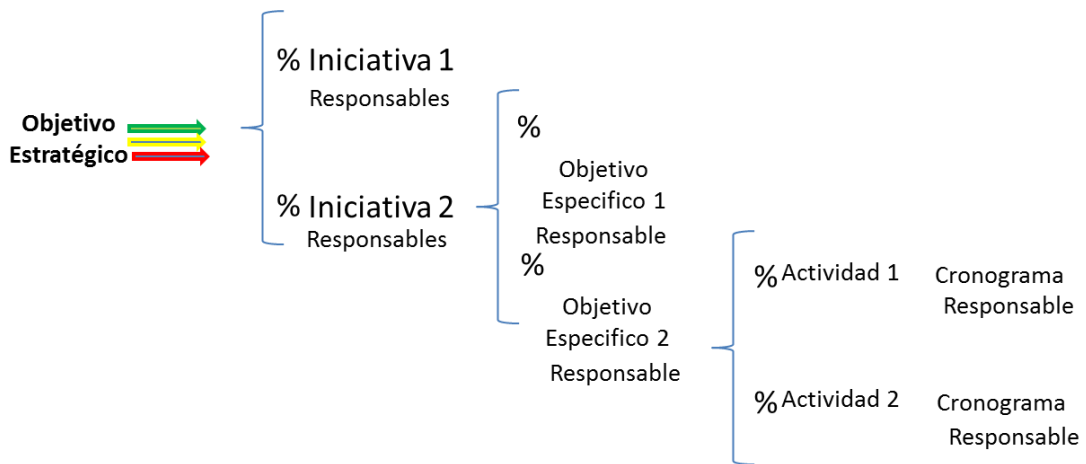
Objetivo Estratégico	Iniciativa o estrategia
A3. Disponer de una tecnología idónea que soporte eficientemente los procesos	Ajustar la plataforma tecnológica a los requerimientos misionales y estratégicos de la FGN.
A4. Mejorar la gestión del conocimiento y de la información	Diseñar el modelo de investigación del DAE para el fortalecimiento de las competencias de los servidores.
	Poner a disposición de la ciudadanía y partes interesadas La ubicación de los puntos de contacto con que cuenta la entidad.
	Documentar los procedimientos necesarios para desarrollar las funciones de la DNEAC.
	Controlar el aumento de cuentas por cobrar a terceros de la FGN.
	Crear mecanismos de comunicación por medio de los cuales se pueda informar a la ciudadanía en general de los productos desarrollados por la DNEAC.
	Diseñar metodología para la gestión de proyectos.
Objetivo Estratégico	Iniciativa o estrategia
A4. Mejorar la gestión del conocimiento y de la información	Fortalecer los canales internos de divulgación.
	Medir el impacto de los eventos de formación y capacitación.
	Generar los lineamientos para la creación del banco de experiencias exitosas en la entidad.
	Actualizar los sistemas de información misionales para permitir su mejor utilización.
	Fortalecer las competencias de los Fiscales, con el fin de lograr la efectividad en las investigaciones de los delitos contra la administración pública.
	Poner a disposición de los servidores competentes, las herramientas creadas por las Unidad Delegada ante la Corte a la Direcciones Nacionales y unidades que conozcan de delito.
Objetivo Estratégico	Iniciativa o estrategia
P1. Consolidar el Sistema de Gestión Integral	Asegurar la mejora continua de los procesos mediante el seguimiento a los sistemas de gestión de la FGN.
	Consolidar el proceso de modernización.
	Promover la Protección del Medio Ambiente.
P2. Modernizar las metodologías, herramientas y técnicas de la investigación penal	Ejecutar los criterios de la política de priorización para la asociación de casos y la focalización de la investigación penal.
	Desarrollar y aplicar técnicas modernas de análisis que se requieran en la investigación criminal.
	Materializar el proceso de reestructuración de tal forma que la arquitectura institucional de la FGN responda de mejor manera a las necesidades del modelo de investigación penal.

Objetivo Estratégico	Iniciativa o estrategia
P3. Fortalecer el sistema penal oral acusatorio	Fomentar la utilización de mecanismos alternativos contribuyendo no solo a la disminución de la congestión en los despachos fiscales si no a la aplicación de una pronta justicia.
	Generar espacios de socialización e intercambio de conocimientos relacionados con la aplicación de figuras jurídico procesal que contribuyan a incrementar la eficacia de las investigaciones al interior de la FGN.
	Brindar apoyo integral a los fiscales para potenciar los resultados en las investigaciones que presentan un alto grado de complejidad probatoria, jurídica o investigativa.
P4. Articular las policías judiciales	Poner en funcionamiento los espacios de articulación entre las policías judiciales especializadas.
	Fortalecer la articulación interinstitucional entre las policías judiciales del país para el adecuado funcionamiento del Sistema Penal Acusatorio.
Objetivo Estratégico	Iniciativa o estrategia
P5. Mejorar la atención integral a víctimas y usuarios	Estrategias de acceso a la justicia en atención a víctimas y ciudadanos.
	Divulgar portafolio de servicios.
	Implementación de lineamientos para la atención de víctimas y ciudadanos con enfoque diferencial.
	Identificar la satisfacción de las víctimas y ciudadanos en términos de oportunidad y cumplimiento de la normatividad.
P6. Diseñar e implementar políticas públicas para mejorar el desempeño de la entidad	Implementar la política de priorización.
	Formular la política dirigida a que las iniciativas de mejora al interior de la FGN contengan unos mínimos elementos de análisis de política y gestión públicas.
	Identificar problemas y falencias de gestión en la FGN para la formulación de políticas públicas medibles y replicables.
	Diseñar e implementar políticas con enfoque diferencial.
Objetivo Estratégico	Iniciativa o estrategia
P7. Mejorar la articulación interinstitucional	Elaborar consolidado de la Cooperación técnica internacional (memorando de entendimiento, acuerdos, convenios entre otros) con la que cuenta la Fiscalía General de la Nación.
	Aumentar la Articulación interinstitucional para el fluido funcionamiento del SPA.
	Definir las acciones para aumentar la articulación interinstitucional entre las policías judiciales del país para el fluido funcionamiento del SPA.
P8. Fortalecer la Justicia Transicional	Sensibilizar a la ciudadanía sobre el compromiso de la Fiscalía con la paz y las víctimas.
E1. Mejorar la efectividad de la investigación y del ejercicio de la acción penal	Incrementar los actos investigativos efectivos al interior de la Fiscalía Delegada ante la Corte.

Cada uno de los objetivos estratégicos y las iniciativas o estrategias deberá fue gestionada a través de los planes de acción anuales los cuales contienen la siguiente estructura:



De acuerdo con lo anterior cada área involucrada, inicia con el objetivo estratégico y se asocia a una iniciativa para así formular sus objetivos específicos y actividades a ejecutar durante el año.



2. RESULTADO DE LA GESTIÓN 2016

RESULTADOS
PLAN DE ACCIÓN 2016

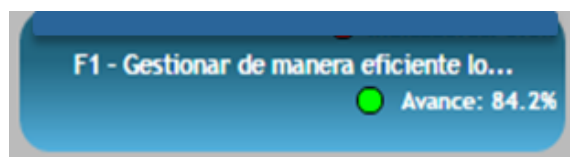
De acuerdo con la estructura anterior, se formularon 21 planes de acción que aportaron al cumplimiento de estos 14 objetivos estratégicos. El cumplimiento de cada una de las actividades y en especial el compromiso demostrado por cada una de las seccionales, aportaron plenamente al logro y cumplimiento de este plan 2016.

2.1 RESULTADO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

RESULTADOS
PLAN DE ACCIÓN 2016

El cumplimiento total del plan de acción 2016 arrojó un porcentaje del **96%**, lo cual es un resultado excelente teniendo en cuenta el cambio de administración y los correspondientes retrasos a los cuales podría haber conllevado el cambio directivo de la Entidad.

A continuación se observa el resultado por cada uno de los objetivos estratégicos y algunos aspectos a destacar:



Objetivo F1- Gestionar de manera Eficiente los Recursos Financieros

- **El nuevo Fondo Especial para la Administración de Bienes. Una deuda pendiente desde 2004.**

En materia de bienes, uno de los logros más importantes fue la regulación del Fondo Especial para la Administración de Bienes y la implementación de su funcionamiento al interior de la institución. En efecto, el artículo 82 de la Ley 906 de 2004 explica que los bienes sobre los cuales se decreta el comiso “pasarán en forma definitiva a la Fiscalía General de la Nación a través del Fondo Especial para la Administración de Bienes”. Adicionalmente, en el artículo 86 de esa misma ley, el legislador determinó que los bienes que sean objeto de medidas cautelares con fines de comiso quedarán a

disposición del Fondo Especial de Bienes de la Fiscalía General de la Nación para su administración, “de acuerdo con los sistemas que para tal efecto establezca la ley”.

Durante el 2016 se logró realizar la identificación y depuración de los bienes a ser administrados y monetizados a través de este fondo.

- **Levantamiento y depuración del inventario físico de bienes**

Otra actividad importante que desarrolló esta Fiscalía fue la implementación del Sistema de Gestión de Activos (SIMOGA) para el levantamiento del inventario de sus bienes muebles patrimoniales. La Fiscalía General de la Nación tiene cerca de 400.000 bienes muebles patrimoniales asignados a los servidores de la entidad en sus diferentes sedes misionales y administrativas a nivel nacional. Como cualquier entidad, la Fiscalía tiene el deber de hacer un levantamiento anual del inventario de sus bienes, tarea que era realizada manualmente por un grupo de 48 servidores adscritos a las Subdirecciones Seccionales de Apoyo a la Gestión. Con la implementación del Sistema de Gestión de Activos (SIMOGA), el levantamiento del inventario de los bienes muebles patrimoniales actualmente se hace por medio del sistema de código de barras, lo cual permite realizar esta tarea de manera eficiente y en tiempo real, ya que la actualización de la información del activo y su responsable se hace en línea, y se disminuye el consumo de papel de la entidad. La implementación de este sistema ha sido acompañada de la actualización de los procedimientos de inventarios y la constante capacitación y sensibilización del capital humano que realiza esta actividad.

- **El aumento en la adquisición de bienes por donación o transferencia.**

Durante este cuatrienio la Fiscalía gestionó la adquisición, por donación o transferencia, de recursos físicos para el desarrollo de las funciones misionales del Ente Acusador.

Se destacan los procesos de transferencia de bienes del Departamento Administrativo de Seguridad (DAS) en supresión, y de la Dirección Operativa para la Defensa de la Libertad Personal (DODLP) en liquidación (antes Fondelibertad). Así mismo, recibimos importantes recursos procedentes de los Fondos de Seguridad Territorial (Fonset), y otras asignaciones provenientes de alcaldías, gobernaciones, Ecopetrol, Instituto de Bienestar Familiar (ICBF), Fuerzas Armadas, Migración Colombia y la Dirección Nacional de Inteligencia, entre otros. Una parte importante de los recursos recibidos son equipos especializados para análisis en laboratorios, trabajo de campo, equipos de seguridad y automotores con equipamiento especial, blindados y de apoyo. Estos recursos fueron recibidos en el marco de los convenios de cooperación internacional suscritos con los gobiernos de Alemania, Australia, Estados Unidos, Gran Bretaña y la Unión Europea, entre otros.

Otra parte importante de estos está constituida por edificaciones y lotes para la construcción de nuevas sedes y puntos de atención al usuario, entregados por algunas alcaldías y gobernaciones.

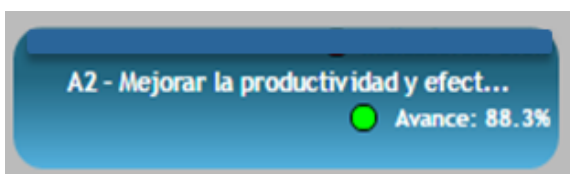


Objetivo A1-Fortalecer el Talento Humano y su Gestión.

- **Implementación de la carrera especial de la Fiscalía.**

La nueva normatividad que rige la carrera especial de la Fiscalía y las diferentes situaciones administrativas en las que pueden encontrarse los servidores está en total consonancia con las nuevas apuestas de la Entidad. Esto es, lograr una Fiscalía profesional y especializada, capaz de luchar contra las nuevas formas de criminalidad. Los fundamentos de estos cambios y la propia visión de la carrera se encuentran en los aportes de la Fundación Creamos Colombia, sobre todo, en los análisis que se hicieron respecto de los perfiles y funciones de cada uno de los cargos de la nueva planta de la Entidad.

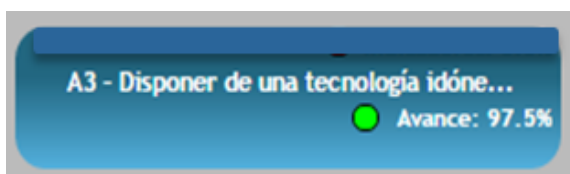
De esta forma, aprovechamos el proceso de la modernización y reestructuración para dotar a la Entidad de una regulación clara y precisa para el ingreso, permanencia, evaluación y ascenso de los funcionarios de carrera. Caracterizada también por garantizar el mérito en el régimen especial de la Fiscalía. Esto, con el fin de asegurar la profesionalización y excelencia de los funcionarios que prestan sus servicios a la administración de justicia. La entrada en vigencia del Decreto Ley 020 de 2014 posibilitó la práctica del: i) concurso-curso, y ii) curso-concurso. Con esto se espera que no solamente queden los mejores participantes, sino que la Entidad pueda fortalecer las capacidades de los candidatos por medio de cursos especializados y que respondan a las necesidades de la Fiscalía. En otras palabras, los cursos aseguran que el personal que acceda a la carrera de la Fiscalía esté más capacitado y especializado.



Objetivo A2-Mejorar la Productividad y Efectividad en el desempeño los servidores.

En el estudio contratado con la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, cuyo propósito era identificar las circunstancias o situaciones problemáticas que afectaban a los servidores de la Fiscalía en la prestación efectiva del servicio, se destacó la percepción de una “ausencia de políticas de bienestar social en la organización”. En concepto de los servidores, estas políticas son necesarias por el alto nivel de estrés que los afecta, lo cual se manifiesta en enfermedades físicas y psicológicas que generan ausentismo. A su turno, el estudio elaborado con el apoyo de la Fundación Creamos Colombia concluyó que existía una sobrecarga de trabajo de algunos servidores de la Institución y se identificaron las enfermedades que estos padecen como un factor que afecta la productividad de la Entidad. En respuesta a estos hallazgos, por medio del Departamento de Bienestar y Salud Ocupacional de la Dirección Nacional de Apoyo a la Gestión implementamos dos estrategias para impactar en el bienestar de los servidores. Por una parte, diseñamos e implementamos el programa de estimulación y cuidado de los hijos de las servidoras y servidores en el lugar de trabajo denominado El Nido. Este programa lo creamos luego de identificar que uno de los problemas que aquejaba a algunos servidores de la Institución, como por ejemplo

las madres lactantes, es la falta de alternativas asequibles y de calidad para el cuidado de sus hijos entre los 3 meses y los 3 años de edad. En respuesta a esta necesidad contratamos un estudio técnico en el que se definió que, además de ofrecer una alternativa de cuidado para los hijos de los servidores, el programa podía responder a las necesidades de estimulación temprana de los menores. De esta forma, además de contribuir con el bienestar de los trabajadores, potenciaríamos el desarrollo integral de sus hijos. Por lo tanto, este estudio diseñó un programa de estimulación temprana en las dimensiones comunicativa, cognitiva, sensoriomotriz y socioadaptativa. La iniciativa debería prestarse en unas instalaciones apropiadas y por profesionales idóneos. Con base en este diseño inauguramos la primera sede del Centro de Cuidado Infantil El Nido, en Bogotá, en el mes de julio de 2014. Durante ese primer año brindamos atención a 17 menores entre los 3 meses y los 3 años de edad. En 2015, la cifra de beneficiarios aumentó a 28 menores de esas mismas edades.



Objetivo A3- Disponer de una Tecnología Idónea que soporte eficientemente los procesos.

- **El fortalecimiento de las TIC: La calidad de la comunicación interna e interinstitucional de la Fiscalía General de la Nación**

La meta fue la de mejorar los sistemas de información institucionales en términos de cobertura, funcionalidad, acceso, actualizaciones y nuevos desarrollos o sistemas. Esta misión fue encargada a la Subdirección de Tecnologías de la Información y de las comunicaciones (TIC). Desde esta dependencia se han gestionado las actividades conducentes a optimizar los canales de comunicación interna e interinstitucional de la Fiscalía General de la Nación. Por esta razón, los sistemas de información de la Institución han pasado de ser concebidos de forma aislada y poco flexible a responder a una concepción más acorde con la nueva arquitectura de servicios, sinérgica y colaborativa de la institución, a tono con el cambio positivo en la cultura informática de la Institución. Ello ha permitido enfrentar los nuevos retos de cara a la imagen y proyección organizacional de la Fiscalía inteligente que requiere el siglo XXI.

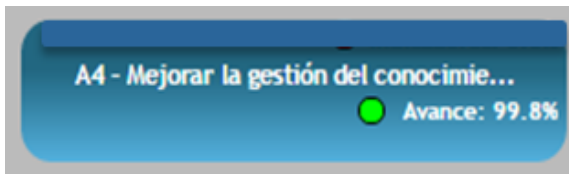
Para construir una Fiscalía acorde con las exigencias del nuevo siglo, desde el año 2012 hasta la fecha invertimos \$ 166.940 millones en las estrategias y actividades diseñadas y ejecutadas por la Subdirección de TIC, los cuales fueron distribuidos del siguiente modo: \$ 109.570 millones destinados a mejorar la conectividad, esto es, el acceso a internet en todas las sedes del Ente Judicial. Para cumplir ese objetivo dispusimos \$ 47.580 millones para modernizar la infraestructura informática y la seguridad de los sistemas de información. Desde esta Subdirección también gestionamos la inversión de \$ 9.781 millones para afianzar y consolidar el Sistema Esperanza, que es el sistema de interceptación de comunicaciones más eficiente y garantista de las libertades individuales que pueda haber al servicio de las investigaciones judiciales. Gracias a estas inversiones podemos registrar los siguientes logros, que han fortalecido a nivel interno a la Institución: la realización del análisis, diseño y desarrollo del Sistema de Extinción de Dominio y Lavado de Activos; la ventanilla única de denuncias; el desarrollo y puesta en funcionamiento de la plataforma de

Servicios Unificados en línea (SUSI-Sistema Único de Servicios Institucionales) y la implementación del Sistema de Gestión Integrado de Seguridad, que comprende la definición e implementación de procesos, la clasificación de la información, el análisis de vulnerabilidades, la gestión de incidentes de seguridad, la transferencia de conocimiento y la instalación de herramientas de monitoreo de aplicaciones, bases de datos, ficheros y seguridad perimetral. En los últimos años propiciamos el aumento de la capacidad del Centro de Datos Institucional mediante la virtualización de servidores y la adquisición de mecanismos robotizados de almacenamiento. Además, ampliamos el catálogo de servicios, bajo los lineamientos de las buenas prácticas en tecnologías de información. Adicionalmente, la Subdirección de TIC ha trabajado en garantizar la operación continua y el funcionamiento adecuado de los sistemas misionales de información SPOA (Ley 906 de 2004), el SIJUF (Ley 600 de 2000), el SIJYP (Justicia y Paz). Uno de los retos de esta administración ha sido lograr la interoperabilidad entre estos sistemas de información y los sistemas de información de entidades estatales. Para alcanzar este último objetivo, estamos trabajando en la suscripción e implementación de convenios con otras entidades públicas. La gestión de comunicación interinstitucional se puede apreciar en que buscamos la implementación de herramientas especializadas en materia de administración de antecedentes penales, información de procesos penales, junto con el análisis de soluciones para la gestión de casos con participación de la Institución. En este contexto, gestionamos y consolidamos el servidor de red de Registro Noticia Criminal para apoyo de la Policía Nacional, la vinculación de apoyo Sistemas de Información y Gestión (SIG), la descarga de órdenes de trabajo para el SIG y el servidor de red de consulta de casos para Policía.

- **La tecnología al servicio de las investigaciones judiciales**

Este es otro modo de proporcionar un servicio más idóneo a la ciudadanía: En la medida en que las investigaciones en cabeza de las distintas policías judiciales cuentan con el respaldo tecnológico de la más alta calidad, se podrán satisfacer a cabalidad los derechos de las víctimas a la verdad y la justicia. En este orden de ideas, se adquirieron drones, los cuales fueron integrados a las metodologías científicas de investigación de la Policía Judicial para ejecutar actividades de investigación, con el fin de obtener elementos materiales de prueba y evidencia física fidedigna que le permitan a la Fiscalía ejercer la acción penal. Estos instrumentos permiten minimizar los riesgos para los servidores en los procesos técnicos de recolección de información en terreno, como pueden ser los casos de campos minados, ciénagas y humedales, áreas afectadas por incendios, territorios con presencia de grupos armados, entre otros.

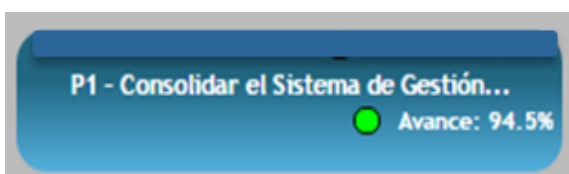
De esta manera maximizamos las condiciones para alcanzar la verdad y la justicia en favor de las víctimas. Los drones cobran especial relevancia en aquellos casos en que víctimas, victimarios, escenas de crimen, etc., son totalmente desconocidos para las autoridades judiciales y acceder a ellas en ocasiones supone situaciones de conflicto y condiciones de riesgo latente para los funcionarios, ya sea por su ubicación geográfica, por el conflicto armado o por diversas situaciones de orden público.



Objetivo A4-Mejorar la Gestión del Conocimiento y de la Información.

- **Informar al ciudadano: la necesidad de la Fiscalía de comunicarse de forma adecuada y contundente.**

En este contexto, se han implementado distintas estrategias para acercar la Fiscalía al ciudadano y facilitar la comunicación de doble vía, de tal forma que el ciudadano comprenda que la Institución se encuentra de modo permanente a su servicio. Dentro de estas estrategias es importante destacar programas como Cuénteles al Vicefiscal, la modernización del programa de televisión Fiscalía para todos y el fortalecimiento de la presencia oficial de la Fiscalía en las distintas redes sociales. Esta política ha permitido universalizar la información con el fin de que esta pueda llegar a diversos lugares del país. En desarrollo del programa Cuénteles al Vicefiscal, la Fiscalía atendió a más de 62 personas en el marco de las 17 jornadas de interacción con la ciudadanía, en las que participaron 14 asesores del Despacho del Vicefiscal General de la Nación y de la Subdirección de Atención a Víctimas y Usuarios. Estas jornadas tienen como propósito central fomentar espacios de comunicación directa con los ciudadanos para conocer las preocupaciones y necesidades de la sociedad civil frente al trabajo misional de la Entidad y adoptar las medidas que permitan brindar respuestas satisfactorias a los usuarios. Por su parte, la modernización del programa de televisión Fiscalía para todos permitió que este se constituyera en uno de los principales programas institucionales del país. Esto se vio reflejado en la cantidad de retransmisiones de los distintos capítulos a través del canal institucional. El programa ha tenido tal nivel de éxito que fue nominado en los premios India Catalina como mejor programa institucional, lo cual lo convierte en una referencia obligada para medios nacionales e internacionales que cumplen objetivos similares.

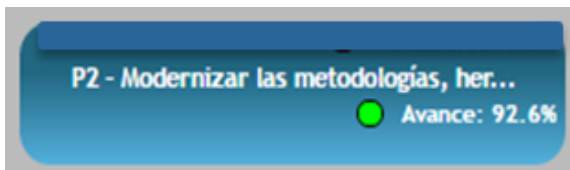


Objetivo P1-Consolidar el Sistema de Gestión Integral

- **Acreditación de laboratorios de investigación.**

Uno de los lineamientos establecidos por el Gobierno nacional en las bases del Plan Nacional de Desarrollo 2010–2014 para fortalecer la capacidad investigativa y técnico-científica de la Fiscalía General de la Nación fue el de “trabajar en procura de la acreditación de los laboratorios de criminalística y certificación de las funciones de policía judicial, de tal forma que se brinde confianza sobre el actuar institucional a la ciudadanía e intervinientes en el proceso penal”. Al respecto, debemos empezar por señalar que la acreditación es un proceso mediante el cual un organismo oficial reconoce la competencia técnica de un laboratorio. Este proceso implica una evaluación anual ante el Organismo Nacional de Acreditación de Colombia (ONAC), en la que se realiza seguimiento

al cumplimiento de los requisitos establecidos en las normas técnicas. De esta forma, un laboratorio de criminalística acreditado permite que sus informes sean aceptados por otros países y asegura que el análisis de los elementos materiales probatorios y de la evidencia física sea correcto y riguroso. Por lo anterior, esta Fiscalía se concentró en acreditar los ensayos de sus laboratorios en Bogotá y en seccionales como Cali, Medellín, Santander y Risaralda.



Objetivo P2-Modernizar las Metodologías, Herramientas y Técnicas de Investigación Penal

- **La investigación criminal inteligente: aproximación interdisciplinaria al delito.**

Dentro del propósito de ajustar la Fiscalía a las nuevas realidades del delito, así como de comprender el delito como un fenómeno macro, adoptamos nuevos enfoques en materia de la investigación penal e incorporamos nuevas herramientas en este ámbito. Tal como explica David Martínez del ICTJ, mientras que el sistema penal clásico está centrado fundamentalmente en explicar la responsabilidad individual de las personas, el sistema de gestión penal que ha planteado esta Fiscalía busca ampliar esos límites y llegar a nuevos confines de estudio y análisis de la criminalidad. Fundamentalmente, el propósito es comprender más profundamente los fenómenos de macro criminalidad a través de herramientas analíticas propias de otras disciplinas, como las ciencias sociales y las ciencias exactas. La priorización y los análisis en contexto son el resultado de esa interdisciplinaria que hoy orienta nuestro modelo investigativo.

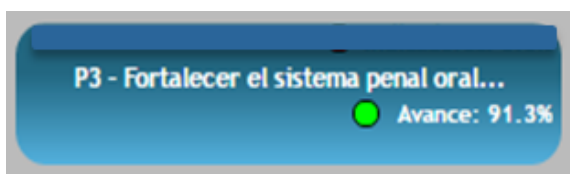
- **Priorización y análisis en contexto. Presupuestos esenciales del nuevo modelo de investigación penal**

En contextos de violaciones masivas a los derechos humanos, los operadores judiciales tarde o temprano se encuentran con la dificultad práctica de llegar a buenos resultados a través de la investigación caso a caso de la totalidad de los episodios delictuales. Entonces, surge la pregunta: ¿cómo guiar el deber estatal de investigar y castigar a los victimarios en situaciones de criminalidad sistemática y masiva? El sistema penal basado en la priorización y en los análisis de contexto ha sido una de las respuestas que los tribunales internacionales han encontrado para satisfacer los derechos de las víctimas, y simultáneamente, el deber estatal de investigar y sancionar la comisión de delitos graves y sistemáticos. Es el caso del Tribunal Penal Internacional por la antigua Yugoslavia. La degradación y la extensión de la violencia que sufrieron los Balcanes alrededor de 1990 hacían imposible juzgar absolutamente todos los delitos que tuvieron lugar en la guerra. Ello jugó a favor de la implementación de un modelo basado en los criterios de selección y priorización, a partir del

cual el ICTY (por sus siglas en inglés) centró su actividad fundamentalmente en aquellos más graves y más representativos de la barbarie. La Fiscalía del Tribunal tuvo en cuenta ciertos criterios para la selección de los casos y las personas que serían llevadas a juicio, tales como la jerarquía dentro de la organización, la gravedad, escala e impacto del delito, la conexión de ese con otros delitos, la existencia de un patrón de conducta detrás del delito, entre otros. Por supuesto, ello condujo a la Fiscalía del Tribunal a desarrollar un arduo trabajo interdisciplinario, con el fin de poder reconstruir todo el panorama y el contexto de la violencia en esa región. La Corte Interamericana también ha destacado la importancia de llevar a cabo investigaciones en contexto. Por ejemplo, en el caso Manuel Cepeda Vargas v. Colombia, sostuvo lo siguiente: “En casos complejos, la obligación de investigar conlleva el deber de dirigir los esfuerzos del aparato estatal para desentrañar las estructuras que permitieron esas violaciones, sus causas, sus beneficiarios y sus consecuencias, y no solo descubrir, enjuiciar y en su caso sancionar a los perpetradores inmediatos. Es decir, la protección de derechos humanos debe ser uno de los fines centrales que determine el actuar estatal en cualquier tipo de investigación. De tal forma, la determinación sobre los perpetradores de la ejecución extrajudicial del Senador Cepeda solo puede resultar efectiva si se realiza a partir de una visión comprehensiva de los hechos, que tenga en cuenta los antecedentes y el contexto en que ocurrieron y que busque develar las estructuras de participación”.

- **El nuevo modelo de investigación en el marco de la justicia ordinaria.**

Los réditos que se pueden obtener gracias a la aplicación de un modelo de investigación basado en la priorización, asociación de casos y los análisis en contexto no se limitan únicamente a la justicia transicional, ni a la investigación de las graves violaciones a los derechos humanos. Precisamente, comprendimos que ese método investigativo también era extrapolable a los confines propios de la justicia penal ordinaria, en el marco de las obligaciones constitucionales impuestas a la Fiscalía. En suma, las investigaciones en contexto permiten comprender mejor los delitos que son cometidos mediante estructuras organizadas. Por consiguiente, también adoptamos esa aproximación para llevar a cabo la investigación de otros fenómenos de macrocriminalidad que no se enmarcan dentro del conflicto armado, como el contrabando, la minería ilegal, la corrupción a niveles locales, entre otros. Ese enfoque nos ha posibilitado una acción más eficaz en la investigación al permitirnos perseguir las estructuras delincuenciales y no solo a los autores materiales.



Objetivo P3-Fortalecer el Sistema Penal Oral Acusatorio.

- **Contribuciones respecto de la implementación del Sistema Penal Acusatorio y la articulación en materia penal**

La consolidación del sistema requiere de un constante monitoreo y análisis que permita identificar cuellos de botella e ineficiencias para proponer mejoras. Dentro de las dependencias estratégicas, la modernización creó la Dirección Nacional de Sistema Penal Acusatorio y Articulación Interinstitucional en Materia Penal encargada de generar cambios significativos a través de un enfoque gerencial en las acciones misionales de la Fiscalía General de la Nación, respecto de la implementación del Sistema Penal Acusatorio, la articulación interinstitucional y la articulación de policías judiciales.

Bajo el liderazgo de esta Dirección se presentó el Proyecto de Ley 021 de 2015 para reformar el Código de Procedimiento Penal integralmente, optimizar el funcionamiento del sistema procesal penal y profundizar su carácter acusatorio. Este proyecto es fruto del trabajo en conjunto con jueces, magistrados, el Ministerio de Justicia y del Derecho, congresistas, miembros de la comunidad académica y civil. Las reformas que propusimos incluyen la eliminación de audiencias que le restan celeridad al proceso como la de imputación, la ampliación y aclaración de supuestos de acuerdo y negociaciones, la reformulación del principio de oportunidad por medio de la eliminación de algunas restricciones, la introducción de un mecanismo de sometimiento colectivo de organizaciones ilegales y la potenciación de métodos investigativos como el uso de agentes encubiertos. De la misma manera, con la reforma pretendemos introducir figuras novedosas como la investigación y prueba en contexto, metodología que busca contribuir a la eficaz persecución de las nuevas formas de criminalidad. Así mismo, proponemos la creación del acusador privado y del procedimiento abreviado para la judicialización de contravenciones.

Finalmente, pretendemos reintroducir las figuras de la indemnización integral de perjuicios y los beneficios por colaboración de la Ley 600 de 2000, ya que consideramos que estos pueden operar en perfecta armonía con el modelo acusatorio nuestro. En suma, esperamos poder entregar al país un modelo procesal que eleve la capacidad de respuesta de la administración de justicia, brinde mejores resultados a la ciudadanía, dote de mayores y mejores herramientas de investigación, y fortalezca la utilización de mecanismos de justicia restaurativa y terminaciones alternativas en los procesos. Los ajustes normativos propuestos los hemos acompañado de una mejor implementación de la normatividad actual. Por ejemplo, en los últimos 4 años contribuimos con la reactivación del Consejo Nacional de Policía Judicial y con la estandarización y actualización de criterios y procedimientos de policía judicial como la modernización del manual de cadena de custodia.

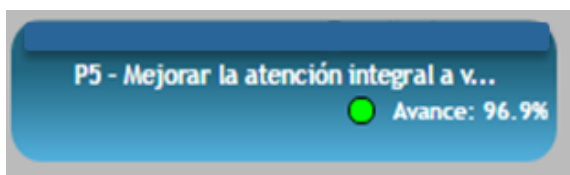
A través de esta Dirección hemos promovido el uso de mecanismos alternativos de terminación del proceso penal y del litigio estratégico para casos especialmente complejos. El acompañamiento a fiscales en el uso de estas herramientas ha resultado fundamental para el éxito de la Fiscalía en investigaciones connotadas.



Objetivo P4-Artcular las Policías Judiciales

- **Coordinación de la articulación interinstitucional entre entidades con funciones de policía judicial**

Esta Fiscalía, preocupada por la unificación de criterios para el ejercicio de la función de policía judicial, propuso un proyecto de resolución “Por la cual se establece el reglamento de funcionamiento del Consejo Nacional de Policía Judicial creado por el artículo 42 de la Ley 938 de 2004”. Adicionalmente, en esa misma resolución la Fiscalía propuso la creación de la Comisión de Estándares de la Función de Policía Judicial como un espacio para el diseño técnico e implementación de estándares para el desarrollo de la función de policía judicial en el que participen todas las instancias que tienen asignadas funciones permanentes, especiales o transitorias de policía judicial. Esta Comisión de Estándares de la Función de Policía Judicial es la respuesta a algunos problemas de articulación entre las entidades encargadas de ejercer funciones de policía judicial. Precisamente, con base en un estudio cualitativo que desarrolló esta Fiscalía, encontramos dificultades en la coordinación entre entidades que ejercen dicha función, ineficiencia en la administración del talento humano y en la gestión de recursos para la investigación criminal y deficiencia en la provisión de información. Por ello, la Comisión debe ser una estructura permanente para definir, diseñar y someter a aprobación de los entes competentes los estándares para el desarrollo de la función. Esto implica la construcción de un trabajo incluyente y articulado con todas las instituciones con funciones de policía judicial a través de los miembros que han delegado para esta comisión, lo que sin duda garantiza su permanencia, continuidad y le da fuerza vinculante.



Objetivo P5-Mejorar la Atención Integral a Víctimas y Usuarios

- **Un lugar para la Fiscalía: mejorar las instalaciones para atender a los ciudadanos dignamente**

Durante los últimos cuatro años trabajamos en la construcción y adecuación de las sedes de la Fiscalía en las diferentes seccionales del país. Esta estrategia parte de la premisa de que el servicio de justicia debe ofrecerse a los ciudadanos en condiciones de dignidad, en instalaciones adecuadas y con ambientes propicios para que las personas relaten los hechos victimizantes sin que se vuelvan a sentir parte de dichos hechos. Por esta razón iniciamos un plan de intervención en las sedes que ya existían y buscamos adelantar proyectos para la construcción de otras sedes. Estas adecuaciones también se hicieron pensando en nuestros servidores, ya que trabajar en un ambiente laboral inapropiado muchas veces termina por convertirse en un obstáculo para que los servidores cumplan con sus labores de investigación y atención a las víctimas. Por ejemplo, en el año 2012 construimos de nuevos Centros de Atención a Víctimas (CAV) en Leticia, Buenaventura, Cartagena, además de

ampliar el centro existente en la Sede del Nivel Central. Es importante resaltar que uno de nuestros propósitos fue edificar los CAV en lugares donde el Estado no ha hecho presencia histórica, para ofrecer un lugar donde presentar denuncias a las personas que antes no tenían esa posibilidad. Con esta medida, buscamos mejorar los tiempos en los que la administración de justicia puede resolver los problemas de estas personas y, de esta forma, contribuir en el mejoramiento de sus condiciones de vida. Al mismo tiempo, decidimos intervenir 70 sedes en 27 seccionales, en donde se realizaron adecuaciones en la infraestructura física y en las áreas de oficinas.

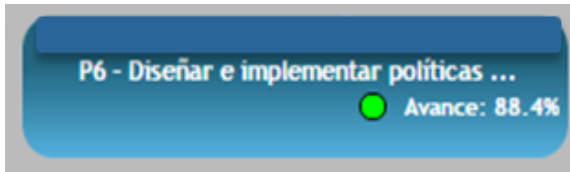
- **Un nuevo atlas de cobertura de la Fiscalía**

La implementación de este nuevo modelo de organización de la Fiscalía General de la Nación nos permite acercar más la Institución a los ciudadanos y al mismo tiempo le da un carácter más humanista. Sitúa el centro gravitacional de la Institución en la atención de las necesidades que tienen los usuarios de la justicia en el territorio nacional. Con base en este propósito, decidimos cambiar el atlas de presencia institucional, ya que la distribución anterior de las seccionales no era congruente con los desafíos que la administración de justicia penal debe afrontar en un país que debe fijar su atención en el reto que significa la llegada de la paz. El anterior modelo de distribución de las competencias de las seccionales seguía de forma estricta el modelo que el Consejo Superior de la Judicatura había diseñado para establecer la presencia de los jueces en el territorio nacional. Esta forma de asignar competencias es problemática. En efecto, el mapa judicial elaborado por la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura responde a las necesidades de los jueces, pero no necesariamente a los desafíos que deben enfrentar los fiscales o la policía judicial. Esto puede deducirse por el tipo de labor que cumple cada uno de estos servidores públicos. Mientras que los jueces hacen visitas in situ o inspecciones judiciales de una forma esporádica, los fiscales o los miembros del CTI tienen una labor más dinámica. Dicho en otras palabras, un fiscal o un miembro de la policía judicial debe movilizarse la gran mayoría de las veces para obtener las pruebas relevantes para concluir con éxito una investigación. Con base en las diferencias que hay entre fiscales y jueces, el proyecto de modernización que impulsamos decidió crear una asignación de funciones que dé cuenta de la diversidad del país y de las necesidades en materia de administración de justicia de cada región. Por ese motivo, decidimos crear, por ejemplo, la Seccional del Magdalena Medio, pues muchos casos ocurridos en esa región eran conocidos en Bucaramanga o en la Seccional de Bolívar. Estas dos seccionales están ubicadas muy lejos de los lugares donde ocurrían los hechos y por ende su reacción era tardía, lo cual terminaba por traducirse en impunidad, ya que los elementos de prueba recolectados necesarios para una buena investigación penal terminaban por desaparecer. El siguiente cuadro muestra la diferencia entre el anterior modelo de distribución de las seccionales y el modelo implementado por la reforma.

- **Mejores resultados en la investigación y judicialización de los delitos que más afectan la seguridad ciudadana obtenidos a partir del fortalecimiento del enfoque territorial.**

El fortalecimiento de la institucionalidad regional acompañado de la implementación de políticas públicas innovadoras focalizadas en el uso de metodologías como la priorización, la investigación en contexto, fundamentalmente la asociación de casos, así como un aumento en la capacidad de identificar y caracterizar organizaciones criminales, han incidido en un mejor desempeño de las seccionales. El mejor desempeño en la investigación y ejercicio de la acción penal respecto de la

criminalidad que más afecta la seguridad ciudadana se puede observar a partir de un análisis agregado de las entradas y salidas que tuvieron las seccionales en los últimos ocho años o distinguiendo por tipos penales. La distinción por tipos penales permite evaluar el impacto que pudieron tener políticas como la priorización, según la cual la focalización de recursos se da respecto de ciertos delitos de mayor impacto.



Objetivo P6-Diseñar e implementar Políticas Públicas para mejorar el desempeño de la Entidad

- **La política de intervención temprana de entradas (PITE): Una propuesta para darle un mejor servicio a las víctimas.**

La política de intervención temprana de entradas (PITE), que busca hacer efectiva la priorización de situaciones y casos desde el momento que la Fiscalía conoce primero los hechos. La PITE busca que la Fiscalía General de la Nación realice, de manera relativamente sistemática, varias actividades de filtro y análisis en los primeros momentos de vida de los casos. Estas actividades incluyen cuatro procesos básicos:

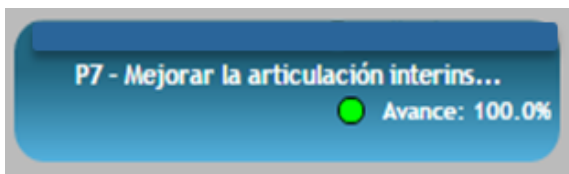
- (i) De orientación, en el cual se descartan los casos que de manera evidente no son penales y se dirige al usuario a otros mecanismos de resolución de conflictos,
- (ii) De archivo o inadmisión de los casos, que después de un análisis se concluye que no tienen las características de un delito,
- (iii) De ejecución ágil de actos urgentes e inmediatos, y
- (iv) De análisis de casos para una eventual asignación estratégica respecto de otros procesos. Hemos implementado la PITE en 33 de las seccionales; en Arauca y Guainía-Vaupés no se ha destacado el fiscal de filtro e intervención temprana. Algunas seccionales, como Medellín, Nariño y Tolima, tienen dispuestos para la PITE equipos vigorosos, mientras que otras han asignado este trabajo a un fiscal que realiza algunos de los procesos de la política.

Durante la implementación, que se ha venido realizando gradualmente en las diferentes seccionales, hemos obtenido excelentes resultados, entre los que destacamos para 2015 los siguientes:

Seccional Ibagué

- Orientó a 1.945 usuarios a otras instituciones, el 66 % a Inspecciones de Policía, por no considerarse un asunto penal.
- Filtró 4.107 entradas, de las cuales el 36 % fueron archivadas, el 32 % remitidas a otras autoridades, el 12 % inadmitidas antes de crear Número de Noticia Criminal (NUNC) y al 20 % restante se les aplicó otro mecanismo, que permitió que estas entradas no fueran asignadas a un fiscal radicado.

- Identificó 16 casos que han sido asociados a otras denuncias previas, contribuyendo a la asignación estratégica de estos y a la priorización por parte del Comité Seccional. Seccional Medellín
- Identificó 12 estructuras delincuenciales a partir del filtro y el análisis de las denuncias.
- Archivó 1.505 denuncias que no llegaron a los fiscales radicados.
- Un caso exitoso que se articuló desde la Unidad de Intervención Temprana con la SAC fue el hurto de placas, que permitió asociar un gran número de noticias criminales. Seccional Meta
- Identificó 22 estructuras delincuenciales dedicadas principalmente al hurto y a la estafa.
- Tuvo a su cargo casos exitosos identificados y asociados desde intervención temprana de impacto a la comunidad, que tienen que ver con estafas en viviendas de interés social, billetes de lotería y por ventas electrónicas en OLX.



Objetivo P7-Mejorar la Articulación Interinstitucional

- **Resultados en materia de cooperación judicial y técnica**

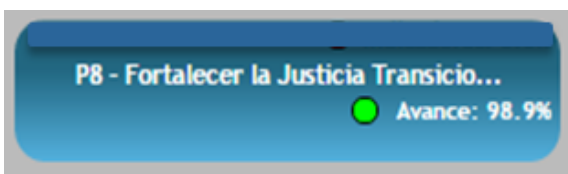
Uno de los grupos que componen la Dirección de Gestión Internacional es el Grupo de Cooperación Judicial y Técnica. Este equipo tiene a su cargo importantes tareas en relación con la colaboración judicial internacional de la Entidad. Este es un tema sumamente relevante, que cada día toma más fuerza. Lo anterior, entre otras razones, por los acuerdos a los que ha llegado el Estado colombiano en materia diplomática y las mayores facilidades que se dan para que los colombianos accedan a otros países. Sin embargo, estas facilidades migratorias demandan cada vez una mayor apertura institucional y una mayor gestión internacional en materia judicial y técnica. En este sentido, el Grupo de Cooperación ha adelantado actividades que van desde la asesoría de servidores de la entidad en la relación con autoridades extranjeras para la obtención y el suministro de material probatorio o evidencias requeridas en un proceso penal, hasta la gestión y coordinación de los ofrecimientos provenientes de representaciones diplomáticas o agencias internacionales en materia de cooperación técnica para el desarrollo de los programas, proyectos y actividades que requiera la Fiscalía General de la Nación.

Son varios los casos a partir de los cuales el Grupo de Cooperación Judicial y Técnica tuvo un aporte significativo en el avance del caso y en la consecución de resultados. Vale la pena destacar los siguientes:

Caso Interbolsa. Frente al caso mediáticamente conocido como Interbolsa, la Dirección elevó solicitudes de cooperación judicial al Ministerio de Justicia del Reino de España, a través de las cuales se logró la imputación de cargos y la imposición de medida de aseguramiento en contra del ciudadano Víctor Benjamín Maldonado Rodríguez en el marco del proceso que se adelanta en su

contra. Dicha cooperación culminó exitosamente con su extradición a Colombia, para continuar con la investigación penal.

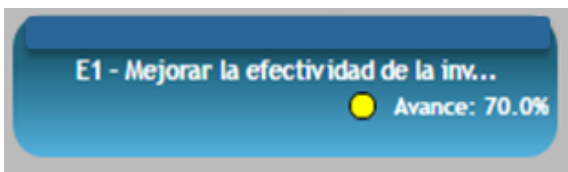
Conflicto fronterizo Colombia–Venezuela. Estos hechos fueron de gran trascendencia nacional y regional. La Fiscalía General de la Nación recibió múltiples comunicaciones a través de la Cancillería colombiana en las que denunciaban hechos relacionados con desplazamiento forzado, desintegración familiar, abusos sexuales y demás violaciones a los derechos humanos. Dichas denuncias fueron canalizadas y clasificadas por parte del Grupo de Cooperación Judicial y Técnica y se remitieron a las dependencias competentes como la Dirección Nacional de Fiscalías y Seguridad Ciudadana y la Dirección Seccional de Fiscalías de Norte de Santander, a fin de que se estableciera la existencia de investigaciones por esos hechos, la continuación de las actividades investigativas o, en caso de considerarlo pertinente, la remisión del expediente al vecino país.



Objetivo P8-Fortalecer la Justicia Transicional.

- **La participación de la Fiscalía General de la Nación en la Jurisdicción Especial para la Paz**

Tanto los logros de la Dirección Nacional de Fiscalías Especializadas en Justicia Transicional como la conformación y avances de la Dirección Nacional de Análisis y Contextos están encaminados a obtener mejores resultados en la investigación y judicialización de hechos relacionados con el conflicto armado, así como a la elaboración de informes de contexto que han alimentado los procesos penales y que pueden ser insumos fundamentales para la Jurisdicción Especial para la Paz. Para acompañar los logros de estas dos direcciones, los que serán presentados más adelante, esta Fiscalía elaboró un documento de política pública y estableció los objetivos y actividades necesarias para una estrategia de análisis, investigación y judicialización que realmente contribuyera a la consolidación de la paz. Los cinco objetivos de esa estrategia son: (i) concluir de forma adecuada el proceso de justicia y paz, por medio del cual se investiga y judicializa a exintegrantes de los grupos paramilitares; (ii) organizar la información de hechos victimizantes ocurridos en el marco del conflicto armado y de los cuales ha tenido conocimiento la Fiscalía, para contribuir al esclarecimiento de la verdad y aportar fuentes de información a las demás entidades que participen en los instrumentos judiciales y extrajudiciales de justicia transicional.



Objetivo E1-Mejorar la Efectividad de la Investigación y del ejercicio de la acción Penal.

Para un mayor análisis, consultar el informe de gestión 2013-2016 en el link: http://www.fiscalia.gov.co/colombia/wp-content/uploads/Informe_Cuatrenio_corregido_2012-2016.pdf

2.2 RESULTADOS POR AREAS RESPONSABLES DE PLANES DE ACCIÓN.

RESULTADOS
PLAN DE ACCIÓN 2016

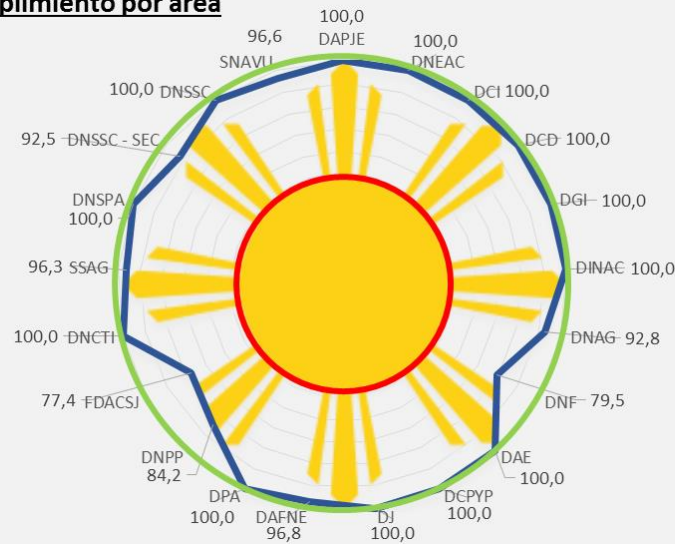
Se formularon y ejecutaron 21 Planes de Acción dentro de los cuales 19 corresponden al nivel nacional y 2 al seccional (un plan para el área de apoyo a la gestión, otro para lo misional).

Para el entendimiento de los resultados, se presenta a continuación la denominación de las distintas Direcciones Nacionales y áreas formuladoras del Plan de Acción 2016.

AREA	ABREVIATURA
DIRECCIÓN NACIONAL DE SECCIONALES Y SEGURIDAD CIUDADANA	DNSSC
DIRECCIÓN NACIONAL DE SECCIONALES Y SEGURIDAD CIUDADANA - SECCIONALES	DNSSC-SEC
SUBDIRECCIÓN NACIONAL DE ATENCIÓN A VICTIMAS Y USUARIOS	SNAVU
DIRECCIÓN NACIONAL DE ANALISIS Y CONTEXTO	DNAC
DIRECCIÓN DE FISCALÍAS NACIONALES	DFN
DIRECCIÓN DE ARTICULACIÓN DE POLICÍAS JUDICIALES ESPECIALIZADAS	DAPJE
DEPARTAMENTO DE ALTOS ESTUDIOS	DAE
DIRECCIÓN NACIONAL DE PROTECCIÓN Y ASISTENCIA	DNPA
DIRECCIÓN NACIONAL DEL CUERPO TÉCNICO DE INVESTIGACIÓN	DNCTI
DIRECCIÓN DE ARTICULACIÓN DE FISCALIAS NACIONALES ESPECIALIZADAS	DAFNE
DIRECCIÓN NACIONAL DEL SISTEMA PENAL ACUSATORIO Y ARTICULACIÓN INTERINSTITUCIONAL	DNSPA
DIRACCION NACIONAL DE ESTRATEGIA EN ASUNTOS CONSTITUCIONALES	DNEAC
FISCALIA DELEGADA ANTE LA CORTE SUPREMA DE JUSTICIA	FACSJ
DIRECCIÓN NACIONAL DE POLÍTICAS PÚBLICAS Y PLANEACIÓN	DNPP
DIRECCIÓN DE GESTIÓN INTERNACIONAL	DGI
DIRECCIÓN NACIONAL DE COMUNICACIÓN PRENSA Y PROTOCOLO	DNCPYP
DIRECCION NACIONAL DE APOYO A LA GESTIÓN	DNAG
SUBDIRECCIONES SECCIONALES DE APOYO A LA GESTIÓN	SSAG
DIRECCIÓN JURÍDICA	DJ
DIRECCION DE CONTROL INTERNO	DCI
DIRECCIÓN DE CONTROL DISCIPLINARIO	DCD

De acuerdo con lo anterior, y al cumplimiento total del plan de acción 2016 que fue del 96% se muestra a continuación el porcentaje logrado por cada una de las áreas:

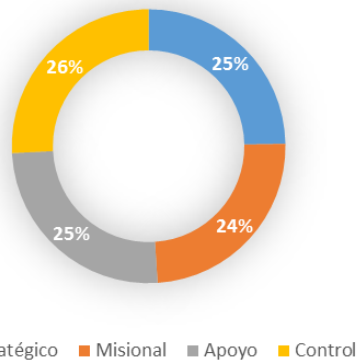
Porcentaje de Cumplimiento por área



Las áreas que afectaron el resultado fueron la Fiscalía Delegada ante la Corte Suprema de justicia. Dirección de Fiscalías Nacionales las cuales vieron impactadas su ejecución debido al cambio de directriz de sus nuevos directores, lo cual repercutió en dejar de ejecutar algunas de las actividades. Sin embargo el resultado global es uno de los más altos dentro de los últimos 4 años en cuanto a ejecución se refiere.

Ahora bien, buscando una proporción adecuada entre el trabajo estratégico, misional de apoyo y de control, estos fueron los resultados en estos niveles:

Aporte según Resultado de cada nivel



Estratégico	95,8
Misional	93,9
Apoyo	97,8
Control	100,0

Se puede observar que los resultados son equilibrados lo que evidencia una correlación entre los logros en cada uno de los niveles de la entidad.

Así mismo se compara a continuación el resultado de las áreas de nivel central con el de las seccionales.

Seccionales	94,38
Nivel Central	95,88

Lo anterior, establece la relación equilibrada entre la comunicación de una seccional con su área respectiva del nivel central, referente al cumplimiento de las directrices que estos últimos emiten.

3. CONCLUSIONES

RESULTADOS
PLAN DE ACCIÓN 2016

El fortalecimiento de las capacidades estratégicas de la Fiscalía General de la Nación ha logrado la conjugación entre lo estratégico y lo misional. Esto permitió mejorar la eficiencia en el manejo de recursos, la optimización del funcionamiento, así como la capacidad de adaptación al cambio y modificaciones sustanciales en el desarrollo de la acción penal. Sobre todo, porque el ejercicio de las funciones y tareas a cargo del sector misional de la Entidad se realiza a partir de políticas articuladas y coordinadas por el Fiscal General de la Nación y el nivel estratégico de la Entidad. Como resultado de este trabajo coordinado entre las dependencias estratégicas y misionales de la Entidad, la Fiscalía General de la Nación tuvo un mejor desempeño en los últimos 4 años. Este mejor desempeño se ve reflejado en el aumento del 33,6 % del número total de procesos con imputación y del 24,2 % del número total de procesos con escrito de acusación. Adicionalmente, logramos revertir la tendencia decreciente del número total de condenas.

Frente a este punto, aún queda pendiente lograr mayores canales de comunicación entre el sector estratégico y misional de la Entidad. Los últimos 2 años han servido para justificar por qué el accionar del día a día de los fiscales debe responder a estrategias coordinadas y ordenadas que apunten hacia los mismos fines y objetivos. Sin embargo, hace falta determinar cuáles necesidades del nivel misional de la Fiscalía aún no han tenido respuesta y direccionamiento por parte de las direcciones estratégicas de la institución. Así mismo, es importante que el Fiscal General de la Nación y la Dirección Nacional de Estrategia en Asuntos Constitucionales continúen elaborando directrices sobre aquellos temas penales que necesitan de desarrollo y estudio constitucional.

En una segunda línea se realizaron nuevas aproximaciones a la investigación y ejercicio de la acción penal. Esta transformación repercutió, especialmente, en el nivel misional de la Entidad y permitió

que los servidores adopten unos modelos más integrales para la investigación penal. De este modo, se ha superado poco a poco la investigación aislada y simultánea de delitos, la falta de articulación entre las distintas unidades nacionales y direcciones seccionales y aquellos impedimentos estructurales que tropezaban el abordaje de la criminalidad organizada en toda su complejidad. Contamos con diferentes direcciones que han logrado focalizar la actividad investigativa sobre aquellos delitos de alto impacto social, aun cuando estos no sean ejecutados por grandes estructuras. Es así como la labor de la Fiscalía en el último cuatrienio ha estado dirigida al empleo de herramientas de investigación criminal encaminadas a la determinación de la estructura, patrones de victimización, modus operandi y zonas de influencia de las organizaciones criminales. Asimismo, construimos un modelo de investigación para el ejercicio de la acción de extinción de dominio que estuviera acorde con la investigación de la criminalidad organizada. Este modelo nos permitió afectar con fines de extinción de dominio a 9.500 bienes producto de actividades ilícitas, valorados en una cifra aproximada de 11 billones. Hemos entonces pasado de la investigación penal guiada a la verificación de la ocurrencia de un hecho, a aquella que entiende que el delito es un fenómeno social cuya indagación requiere de la dilucidación de los aspectos sociales, políticos y culturales.

A pesar de todos estos esfuerzos y de los grandes logros que hemos podido alcanzar en la lucha contra el crimen en los últimos 4 años, aún queda la tarea de fortalecer la articulación de las diferentes fiscalías, así como asegurar el cumplimiento de los planes estratégicos y el acatamiento de la política de priorización, que como ya dijimos, es la que permite hacer un uso eficiente de los recursos. Es decir, que todas las direcciones de fiscalías deberán cumplir con su misión de manera articulada, según los mismos fines y objetivos trazados por el Fiscal General de la Nación y el nivel estratégico de la Entidad.



FISCALÍA
GENERAL DE LA NACIÓN

Fiscalía General de la Nación
Diagonal 22B No. 52 - 01 Bogotá
Teléfono: 57 (1) 570 2000 / www.fiscalia.gov.co
f Fiscalía General de la Nación
t @FiscaliaCol