Distribución de Dotación, considerando la Productividad y el Mejoramiento de la Gestión de las Fiscalías

Octubre 2011

Fiscalía Nacional

Tabla de contenido

1. RESUMEN EJECUTIVO. 5

2. INTRODUCCIÓN. 13

3. OBJETIVOS. 16

3.1. Objetivo general 16

3.2. Objetivos específicos 16

4. RESULTADOS CONSOLIDADOS. 17

5. AJUSTES POR CRIMINALIDAD COMPLEJA Y MENOS COMPLEJA. 23

5.1. Fortalecimiento de TCMC. 29

5.1.1. Objetivos del Fortalecimiento de TCMC 32

5.1.2. Metodología de análisis 33

5.1.3. Memoria de cálculo TCMC 36

5.1.4. Resultados TCMC 38

5.1.4.1. A nivel desagregado (por región) 38

5.1.4.2. Propuesta de Gradualidad 40

5.2. Unidades de Análisis Criminal y Equipo Investigativo (Focos) 42

5.2.1. Objetivos 42

5.2.2. Metodología 42

5.2.3. Introducción y contexto 44

5.2.4. Lineamientos para abordar la criminalidad de manera focalizada 45

5.2.4.1. Aumento de eficacia de la persecución penal. 45

5.2.4.2. Enfatizar el logro de soluciones de calidad. 46

5.2.4.3. Identificación de ámbitos de mejora en los procesos actuales. 46

5.2.4.4. Creación de Unidades de Análisis Criminal (UAC) en el MP 47

5.2.5. Identificación de focos de criminalidad. 47

5.2.5.1. Los mercados delictuales. 48

5.2.5.2. El mercado de los delitos contra la propiedad. 49

5.2.5.3. Los Delitos de Mayor Connotación Social (DMCS) 51

5.2.6. Aspectos básicos vinculados al análisis criminal. 53

5.2.6.1. Labor orientada a potenciar la investigación penal. 53

5.2.6.2. Análisis criminal; herramienta para integrar distintas fuentes de información. 54

5.2.6.3. Generación de conocimiento acerca de la criminalidad. 55

5.2.6.4. Desarrollo de métodos estandarizados de investigación. 55

5.2.6.5. Equipos de trabajo focalizados. 56

5.2.6.6. Usuarios de la UAC. 57
5.2.6.7. Actividades mínimas a realizar por los analistas. 57
5.2.7. Creación de la Unidad de Análisis Criminal (UAC). 59
5.2.7.1. Por qué es necesario crear las Unidades de Análisis Criminal. 59
5.2.7.2. Objetivos de las Unidades de Análisis Criminal del Ministerio Público (UAC-MP). 60
5.2.7.3. Función de la UAC-MP. 63
5.2.7.4. Funciones de las UAC de la Fiscalía Nacional (UAC-FN). 64
5.2.7.5. Función de las UAC de la Fiscalía Regional (UAC-FR) 65
5.2.8. Equipos Investigativo de Focos 66
5.2.9. Organización General de las Unidades de Análisis Criminal a Nivel Regional. 67
5.2.9.1. Perfiles asociados a las UAC. 69
5.2.9.2. Dotación. 70
5.2.10. Gradualidad de Implementación. 79
5.2.11. Conclusiones y Recomendaciones. 81
5.3. Síntesis de resultados 83
6. Modelo Atención de Usuarios 85
6.1. Objetivos 85
6.2. Metodología 85
6.3. Antecedentes 86
6.4. Modelo de Atención a Usuarios del Ministerio Público 87
6.4.1. Objetivos 87
6.4.2. Principios orientadores 88
6.4.3. Servicios de atención a usuarios 88
6.5. Metodología de estimación de la necesidad de dotación 93
6.5.1. Para el cálculo de la dotación requerida se ha utilizado un modelo con las siguientes características: 93
6.5.2. Requerimiento de dotación para servicios de atención presencial 94
6.5.2.1. Servicios de primera y segunda línea. 94
6.5.2.2. Servicios de Tercera Línea. 100
6.5.3. Requerimientos dotación Unidades de Administración y Finanzas. 104
6.5.4. Requerimiento de dotación para servicios de atención telefónica. 106
6.5.4.1. Objetivos 106
6.5.4.2. Servicios de call center. 107
6.5.4.3. Servicios de contact center. 110
6.6. Gradualidad y resultados finales. 112
6.6.1. Resultados 112
6.6.2. Gradualidad 113
7. Principales Recomendaciones y Conclusiones. 116

Anexo 1: Modelo matemático 117
Anexo 2: Comparativo entre análisis de brechas y estado de TCMC 125
Anexo 3: Estadística disponible (real y modelo o estimado) 128
Anexo 4: Resultados del modelo de cálculo de brechas a nivel de fiscalía local 138
Anexo 5: Aplicativo Informático 141
Anexo 6: Modelo de Atención de Usuarios 144
Anexo 7: Procesos de Atención de Usuarios 154
Anexo 8: Descripción de servicios de primera y segunda línea. 157
Anexo 9: Distribución de dotación para servicios de primera y segunda línea. 159
Anexo 10: Detalle de requerimiento de horas para servicio de tercera línea a nivel regional 164
Anexo 11: Distribución de dotación para servicios de tercera línea 165
Anexo 12: Análisis de carga asociadas a la tramitación del fondo de aporte económicos (FAE) 166
Anexo 13: Proyección de Demanda Call y Contact Center 175

1. RESUMEN EJECUTIVO.

a) Contexto y objetivos

La Fiscalía de Chile, en su constante búsqueda de la excelencia, máxima contenida en el Plan Estratégico del Ministerio Público (MP), ha elaborado un Plan de Fortalecimiento (en adelante PFMP), que considera cuatro proyectos estratégicos, innovadores y complementarios, dado que comprenden los ejes centrales de la gestión institucional, esto es, la tramitación de casos y la atención de víctimas y testigos. La implementación del PFMP permitirá incrementar la eficacia y eficiencia en los procesos de trabajo que desarrolla la institución y, por ende, la calidad de los servicios que presta el sistema de justicia criminal, con estándares internacionales.

El PFMP puede constituirse en una herramienta de apoyo a las acciones que el Estado despliega para hacer frente a la necesidad de control de la criminalidad y la seguridad de la población.

Los proyectos que contempla el PFMP son:

1. Creación de la Fiscalía Supraterritorial orientada a la criminalidad de alta Complejidad.

2. Mejora del control de la suspensión condicional del procedimiento.

3. Implementación de un nuevo modelo de atención integral a víctimas y testigos.

4. Creación del servicio de Call y Contact Center.

5. Ajuste de los procedimientos para la tramitación de casos de criminalidad compleja y menos compleja (TCMC) / Unidad de Análisis Criminal.

La Fiscalía de Chile ha desarrollado una serie de esfuerzos tanto internos como externos, con el propósito de hacer realidad el PFMP y en ese contexto se ha establecido contacto formal con instituciones que pueden contribuir en su

implementación, como son el Ministerio de Justicia y, la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda.

Como resultado de este trabajo, surge la necesidad de avanzar en la fundamentación y detalle de los criterios para asegurar una adecuada asignación de los recursos humanos estimados en el PFMP. Por lo tanto, dado este contexto, el objetivo del presente documento es presentar una propuesta de distribución de la dotación de personal solicitada para dos de los proyectos del PFMP, y una propuesta de gradualidad en su implementación de manera de lograr el impacto esperado del PFMP en su conjunto. Cabe hacer presente que dicho análisis no considera los proyectos de Fiscalía Supraterritorial, como tampoco Mejoramiento al Control de las Suspensiones Condicional del Procedimiento, toda vez que ambos proyectos se encuentran en un nivel de discusión diferente y por tanto, quedando fuera del ámbito de competencia del equipo de trabajo conformado para estos fines.

b) Aspectos metodológicos

Para enfrentar los desafíos de la distribución de personal y su gradualidad de implementación, se conformó un equipo de trabajo integrado por la Fundación Paz Ciudadana, expertos en la reforma procesal penal y profesionales de las Divisiones de Estudios y, Atención a Víctimas y Testigos de la Fiscalía Nacional, para abordar en específico los siguientes proyectos que integran el PFMP y que contempla una distribución total de 743 fiscales y funcionarios, a saber:

- Ajuste de los procedimientos para la tramitación de casos de criminalidad compleja y menos compleja (TCMC) / Unidad de Análisis Criminal: Este proyecto fue trabajado a través de dos mesas, la primera de ellas mediante una mesa técnica relacionada con TCMC y conformada por expertos[1] en reforma procesal penal y modelos de operación interno, profesionales de la División de Estudios, y un equipo de 4 fiscales regionales. Este equipo, utilizando criterios cualitativos así como criterios cuantitativos desarrollados

[1] Participa el académico y abogado señor Mauricio Duce y el ingeniero señor Cristián Hernández

mediante la elaboración de un modelo matemático basado en los resultados de desempeño de la institución, determinaron las brechas entre cada Fiscalía Local y el comportamiento promedio esperado, lo cual permitió distribuir la dotación adicional requerida.

Una segunda mesa técnica estuvo conformada por los expertos de la Fundación Paz Ciudadana[2], y profesionales de la División de Estudios, quienes fueron apoyados por un equipo de tres fiscales regionales, abordaron las temáticas asociadas a las Unidades de Análisis Criminal (UAC) y Focos Investigativos. Lo anterior permitió desarrollar la conformación de Unidades de Análisis Criminal, aportando una definición conceptual del modelo, junto con una identificación de los objetivos y funciones que les corresponderá desarrollar, lo que permitirá fijar criterios y distribuir la dotación propuesta.

- Modelo de Atención Integral (en lo sucesivo se denomina Modelo de Atención de Usuarios / Call y Contact Center); fue abordado a través de una mesa técnica específica de la Fiscalía de Chile, compuesta por profesionales de las Divisiones de Estudios y Víctimas y Testigo, así como con el apoyo de tres fiscales regionales, que abordaron en profundidad los modelos de atención, mediante un análisis de demanda de cada uno de los servicios, los cuales son entregados a través de un canal presencial y un canal telefónico. Estos servicios buscan aumentar la atención y cobertura a un grupo mayor de usuarios, considerando requerimientos de dotación y ajustes de los procesos de trabajo actualmente existentes (primordialmente en relación a los proyectos OPA (Orientación, Protección y Atención) y VIF (Violencia Intrafamiliar).

Cabe hacer notar que los informes elaborados por las mesas técnicas no constituyen un nuevo proyecto de fortalecimiento, sino que tienen como propósito aportar

[2] Participa la Directora de la Fundación señora Javiera Blanco y los Directores señores Ana María Morales y Patricio Tudela.

antecedentes sobre funciones a objeto de determinar una adecuada propuesta de distribución de dotación estimada en el PFMP.

Es preciso destacar que cada uno de los equipos de trabajo, en función de la naturaleza del proyecto analizado, definió modelos y criterios de asignación de recursos humanos, considerando para ello elementos como la dispersión geográfica, nivel de ingreso de causas y, productividad, los cuales fueron validados con la participación de Fiscales Regionales[3].

A partir del trabajo realizado por las mesas formadas para cada proyecto, se determinaron los requerimientos de dotación para cada región del país, distribución que consideró plazos de implementación o gradualidad de entrega de los recursos en un marco de tres años, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos, dar viabilidad y sustentabilidad a los proyectos en el mediano y largo plazo y, obtener un mayor impacto en la población.

c) Resultados obtenidos por proyecto analizado

i. Fortalecimiento de TCMC

Este componente del proyecto busca potenciar el trabajo de las actuales TCMC fortaleciendo su capacidad operativa con el fin de i) mejorar la calidad de la evaluación inicial de los antecedentes para identificar mejor aquéllas en las que es posible una salida de mejor calidad para las víctimas; (ii) mejorar la gestión de las actuaciones principalmente administrativas que existen en muchos de estos casos; y (iii) precisar los criterios de asignación específica en equipos de trabajo.

Para desarrollar la propuesta de distribución de recursos humanos en el componente de fortalecimiento de TCMC, la metodología de análisis se basa en la construcción de un modelo matemático que permitió identificar las brechas de productividad a nivel de

[3] Cada uno de los proyectos consideró la participación de los siguientes Fiscales Regionales: RM Oriente, RM Occidente, I y IV en TCMC; RM Centro Norte, V y VI en Unidades de Análisis Criminal; II, VIII y XV en Atención de Usuarios.

fiscalías locales respecto al promedio de desempeño por segmento de fiscalías en función del número de fiscales totales regionales y, a partir de ellas, determinar las necesidades de fortalecimiento de cada fiscalía local considerando los aportes específicos que a dicha productividad aportaba cada perfil de funcionario que integra a estas unidades (fiscales, abogados asistentes de fiscales, técnicos y administrativos).

A partir de los resultados del modelo matemático se realizó un proceso de asignación de recursos humanos, cuidando que la asignación permitiera resolver las brechas, mantener equilibrios en la conformación de equipos TCMC (proporción de funcionarios de distinto perfil), el equilibrio entre distintas fiscalías de tamaño similar y promover e incentivar la implementación del modelo TCMC en fiscalías unifiscales - a pesar que el modelo TCMC no lo exige - en aquellas que cuentan con un volumen de ingreso de denuncias superior a los 1.000 casos anuales.

La aplicación de los criterios anteriores, permitió distribuir un total de 233 funcionarios (que se reparten en 35 fiscales, 38 abogados ayudantes, 63 técnicos y 97 administrativos) entre todas las fiscalías locales del país (salvo aquellas fiscalías unifiscales con bajos ingresos de casos).

ii. Creación de Unidades de Análisis Estratégico y Equipos Investigativos (Focos)

Previo al análisis de distribución el MP determinó pertinente explicitar el modelo de operación que permitiera precisar la conformación de equipos y estructura interna que facilitara la asignación territorial en función del nivel de ingreso de causas.
El análisis del crimen a nivel local, regional y nacional, así como compartir el conocimiento que se deriva de éste con las otras instituciones que buscan la disminución del flagelo de la criminalidad, redunda en un mejor estado de bienestar de la sociedad en su conjunto. En consecuencia, a través de la propuesta de creación de las Unidades de Análisis Criminal (UAC) en el Ministerio Público, se fortalece la persecución penal incorporando como función estratégica el análisis criminal que impacta positivamente la dirección de la investigación penal, se maximiza la gestión de

información[4], potenciando las políticas públicas en materia criminal y generando externalidades positivas en cuanto permitirá satisfacer de mejor forma las demandas sociales, políticas y de seguridad.

Desde el punto de vista operativo, la UAC contará con dos niveles organizacionales; uno nacional y otro regional. A nivel nacional, la UAC dependerá del Fiscal Nacional y estará conformada por un equipo de analistas criminales. Su jefe deberá ser un Director al igual que ocurre con las unidades especializadas. La UAC regional dependerá del Fiscal Regional respectivo y estará compuesta por dos equipos de trabajo; un equipo de análisis criminal compuesto por profesionales analistas criminales y, un equipo investigativo de focos conformado por fiscales adjuntos, ayudantes de fiscal y gestores jurídicos. La jefatura de la UAC regional estará a cargo de un fiscal adjunto.

Respecto a las funciones que se realizarán en la UAC, se puede señalar a que a nivel nacional, radicará fundamentalmente en el análisis estratégico para generar informes sobre el fenómeno delictual a nivel país, no teniendo asociado un rol operativo y no estando vinculado el análisis de información a un caso penal vigente y concreto. A nivel regional por su parte, las unidades vincularán la información generada por el equipo de analistas criminales con el trabajo de uno u más fiscales adjuntos que, en base a la información disponible, adoptarán las decisiones procesales y penales que resulten pertinentes. Igualmente, se podrán relacionar con las Unidades Especializadas de la Fiscalía Nacional y con los distintos actores del sistema penal. Cabe precisar que ambos niveles organizacionales accederán a fuentes de información tanto internas (SAF) como externas.

Como resultado de la aplicación de diversos conceptos, se ha determinado la necesidad de asignar a 18 fiscales adjuntos como jefes de las Unidades de Análisis Criminal (uno en cada Fiscalía Regional), los que tendrán a su cargo profesionales analistas (52 profesionales repartidos en todas las fiscalías regionales) y, 216 funcionarios (103 fiscales, 70 abogados ayudantes y 43 administrativos) en los equipos investigativos.

[4] La gestión de información es el conjunto de actividades realizadas con el fin de controlar, almacenar y, posteriormente, recuperar adecuadamente la información producida, recibida o retenida por la organización en el desarrollo de sus actividades. Se inicia con una buena gestión de la documentación a través de respaldos en sistemas informativos adecuados.

iii. Atención de Usuarios.

Este proyecto establece un modelo integrado de atención, que mediante servicios diferenciados logra aumentar la atención y cobertura a un grupo mayor de usuarios.

Para ello, y a objeto del análisis de distribución, se han segmentado por ámbitos de atención, destacando en lo que respecta a atención presencial los servicios de primera y segunda línea de atención, los cuales generan ajustes en la cantidad de dotación y perfiles originalmente establecido.

Respecto del canal telefónico, la proyección de demanda confirma la tendencia inicial, la cual además es reconocida por la Fiscalía de Chile como un servicio relevante con la puesta en operación del sistema de Call Center durante el 2009. Luego, las 51 personas solicitadas actualmente buscan mejorar el servicio, aumentando la cobertura de usuarios e incorporando nuevos servicios a las víctimas y testigos.

Finalmente y en términos de dotación, el proyecto de atención de usuarios establece una equivalencia respecto de los resultados originales (224).

d) Resultados globales

Los principales resultados obtenidos, permiten indicar en primer término que la dotación solicitada en los señalados proyectos, que alcanza a 743 fiscales y funcionarios, corresponde al 85% de la dotación planteada en el escenario máximo presentado en el Informe al BID. Su distribución se plantea con un nivel de representatividad de un 21% para fiscales; de un 14,5% para abogados; un 16% de nuevos profesionales; un 21,1% de técnicos y finalmente un 27,3% de administrativos.

En particular, el proyecto de Ajuste TCMC que plantea dos componentes, distribuye para la propuesta de TCMC que se orienta a fortalecer el trabajo desarrollado en el actual modelo, un total de 233 fiscales y funcionarios representando un 31,4% de la distribución efectuada y, para la propuesta de Unidades de Análisis Criminal y desarrollo de Focos de Investigación que constituye una propuesta de innovación para

desarrollar nuevas formas de persecución penal, un total de 216 fiscales y funcionarios, más 18 fiscales adjuntos a cargo de las UAC y 52 profesionales (analistas criminales), lo que representa en conjunto un 38,5% de la dotación distribuida.

Adicionalmente, el proyecto de atención a usuarios que se orienta a mejorar el modelo de atención con que cuenta la Fiscalía, representa un 30,1% de la distribución.

De igual manera, el desarrollo efectuado consideró el planteamiento de una propuesta de gradualidad en su implementación. Esta propuesta se orienta a replicar la experiencia desarrollada desde el inicio de la Reforma Procesal Penal, que permitió a través de una implementación gradual, aplicar los factores correctivos adecuados, recoger las buenas prácticas y evitar impactos negativos. Por otra parte, es necesario resguardar el funcionamiento del sistema y no alterar negativamente los modelos de gestión que la fiscalía ha implementado.

La propuesta de gradualidad en la implementación proyectada, considera 3 fases que representan un 49%, 29% y 21% respectivamente y se estima su desarrollo en 3 años consecutivos.

Finalmente, se debe tener presente que los ejes definidos por el Ministerio Público en su proyecto de fortalecimiento, constituyen un correlato y armonizan con las directrices definidas en el Plan de Seguridad Pública del Poder Ejecutivo, propuesta que aborda la criminalidad en cinco áreas de intervención, siendo particularmente relevante el área que tiene por objetivo mejorar la eficacia del sistema de persecución penal, maximizando su contribución a la reducción de la delincuencia, coincidente con los lineamientos institucionales en cuanto busca la calidad en los servicios prestados y mejorar la eficacia del Sistema Penal Chileno.

2. INTRODUCCIÓN.

El Ministerio Público ha debido enfrentar durante los últimos cuatro años una sobrecarga de trabajo generada por el incremento sostenido en el número de casos ingresados, cercana al 12% anual, con una dotación estable de personal. Además ha debido enfrentar nuevos y crecientes desafíos que plantean los fenómenos delictivos.

Conforme a lo anterior, a partir del año 2008 la institución viene realizando cambios estructurales de fondo a su gestión interna y procesos de trabajo, según la complejidad de las denuncias recibidas, con el objeto de hacer más eficiente tanto la tramitación de las causas como la atención de las víctimas y testigos, en el marco de los lineamientos estratégicos definidos en su plan estratégico.

En este contexto, y considerando que dichos esfuerzos no han sido suficientes para intensificar la persecución penal en los delitos de mayor connotación social, el Ministerio Público diseñó en función de las expectativas ciudadanas y la composición histórica de la demanda por justicia, un plan de fortalecimiento (año 2008) que tuvo por objeto, de manera preferente, focalizar el trabajo del ente persecutor, sobre los siguientes ámbitos:

a) Intensificar la tramitación de casos menos complejos, los cuales representan más del 70% de los ingresos, pero no tienen los antecedentes mínimos para ejercer de manera inmediata la persecución pública.
b) Mejorar la atención de usuarios.
c) Fortalecer el seguimiento al registro del control de las condiciones de las suspensiones condicionales del procedimiento.
d) Generar puentes de comunicación expeditos con las víctimas y testigos, a través de la implementación de Contact y Call Center.
e) Intensificar la tramitación de los casos de alta complejidad.

Informado el Plan de Fortalecimiento a las autoridades del Poder Ejecutivo, el Ministerio de Hacienda considerando que no contaba con los expertos en estas materias, solicita a un organismo internacional, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) la validación y revisión de dichas iniciativas y su grado de sintonía con las políticas públicas. El trabajo del BID se extendió por seis meses, concluyendo la pertinencia de la propuesta del MP y la concordancia con las políticas del Ejecutivo en materia de seguridad ciudadana.

Posteriormente a la entrega de dicho informe y, a instancias del Ministerio de Hacienda, surge la necesidad de profundizar más en el proyecto inicial, específicamente en lo relacionado a la distribución de la dotación solicitada en dos de los proyectos que forman el PFMP, a saber:

- Ajuste por Criminalidad Compleja y Menos Compleja (que a su vez tiene dos componentes, que son el Fortalecimiento del TCMC y la creación de las Unidades de Análisis Criminal y Persecución de Focos Delictivos) y,
- Modelo de Atención Integral (que a su vez incluye el Modelo de Atención de Usuarios y la creación del servicio de Call y Contact Center).

En consecuencia, el presente documento contiene una detallada propuesta de distribución de la dotación del personal que el Ministerio Público está solicitado al Poder Ejecutivo, en el contexto de dos de los proyectos incluidos dentro del Plan de Fortalecimiento del Ministerio Público[5] (PFMP), plan que ha sido validado por un informe del Banco Interamericano de Desarrollo[6] (a solicitud del Ministerio de Hacienda) durante el año 2010.

[5] Véase Proyecto de Fortalecimiento del Ministerio Público 2010-2013 en http://www.fiscaliadechile.cl/planfortalecimiento/documentos/Plan_fortalecimiento.doc (última visita el 30 de septiembre de 2011).
Respecto a los otros dos proyectos contenidos en el PFMP, que son el de Registro y control de las suspensiones condicionales del procedimiento, y la Fiscalía Supraterritorial de delitos altamente complejos, no se incluyen en este informe, debido a que en el primero de ellos, hay iniciativas del Ejecutivo que podrían afectar los objetivos y alcances de dicho proyecto. Respecto al segundo, su aprobación se encuentra avanzada y está siendo trabajada por otros equipos técnicos, tanto del Ministerio Público como del Poder Ejecutivo.

[6] Se trata del informe denominado "Análisis del Proyecto de Fortalecimiento del Ministerio Público de Chile" de diciembre del año 2010 elaborado por los expertos Alberto Binder, Fernado Grafe (coordinador) y Gabriel Oddone.

El realizar una propuesta detallada de cómo debería distribuirse el personal solicitado en cada una de las Fiscalías Regionales o Locales del país, tanto para cada uno de los dos proyectos que se incluyen en este informe, como por cada uno de los perfiles de personal solicitado, junto con la temporalidad en que este personal debería asumir sus funciones, es una contribución del Ministerio Público para que distintos actores interesados en la discusión de cómo fortalecer a la institución para perfeccionarla en el cumplimiento de su misión, tengan antecedentes precisos acerca de las necesidades y urgencias que motivan el PFMP.

Para abordar en profundidad la distribución del personal solicitado en los proyectos incluidos en este informe, que son el de Ajuste por Criminalidad Compleja y Menos Compleja; y el Modelo de Atención de Usuario, el Ministerio Público ha recurrido a la ayuda de expertos en la materia, los que junto a profesionales de la Fundación Paz Ciudadana y profesionales de la División de Estudios, Evaluación, Control y Desarrollo de la Gestión y de la División de Atención de Víctimas y Testigos del Ministerio Público, han conformado mesas de trabajo y han elaborado los contenidos del presente documento.

Este último se ha organizado desde lo más general a lo particular, de manera que el lector que quiera tener una imagen completa y global de la distribución propuesta pueda encontrarla en los primeros capítulos y, quien desee profundizar en las particularidades de cada proyecto, lo pueda hacer en los capítulos siguientes.

De esta forma, el documento contiene en primer lugar un detalle del objetivo general y los objetivos específicos perseguidos. Posteriormente se presenta un resumen de la distribución de personal para los dos proyectos solicitados, junto con la gradualidad en su contratación.

Finalmente, se adjuntan distintos anexos relacionados con cada proyecto.

3. OBJETIVOS.

En este capítulo se presentan los objetivos globales del documento, ya que los objetivos de cada uno de los proyectos que componen la propuesta de distribución de dotación contenidos en este informe, se desarrollan en extenso en cada uno de los capítulos correspondientes.

3.1. Objetivo general

Proponer una distribución de fiscales y funcionarios del Ministerio Público, en el contexto del proyecto de incremento de dotación que forma parte del Proyecto de Fortalecimiento Institucional del Ministerio Público (en adelante PFMP), el que fue posteriormente validado, con algunas modificaciones, por un informe del Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

3.2. Objetivos específicos

a) Para los proyectos de Ajuste por Criminalidad Compleja y Menos Compleja y Modelo de Atención de Usuario (que forman parte del PFMP), definir criterios de distribución del personal solicitado, que consideren las diferentes dimensiones jurídicas, políticas, y técnicas de la asignación de personal, con un sólido sustento cuantitativo y cualitativo.
b) Para cada uno de los proyectos mencionados, definir criterios de gradualidad en la asignación de personal.

4. RESULTADOS CONSOLIDADOS.

Distribución por proyecto y región

La tabla Nº1, describe la dotación total regional para cada uno de los proyectos analizados, 31,4% TCMC, 38.5% Unidad de Análisis Criminal y Focos Delictivos y finalmente, respecto de Atención de Usuarios / Call y Contact Center un 30,1%.

Respecto del total asignado, un 21% son Fiscales y un 79% otros Funcionarios.

Tabla Nº1: Distribución global por proyecto y Fiscalía

Región	Ajuste TCMC	UAC/ Focos	Atención Usuarios Call Contact Center	Total	%	Fiscales	Funcionarios
I	11	9	4	24	3%	5	19
II	9	13	10	32	4%	6	26
III	7	7	2	16	2%	3	13
IV	14	10	11	35	5%	6	29
V	42	28	20	90	12%	15	75
VI	18	14	12	44	6%	12	32
VII	17	14	9	40	5%	7	33
VIII	22	28	17	67	9%	17	50
IX	22	14	12	48	6%	10	38
X	20	14	7	41	6%	9	32
XI	2	5	2	9	1%	2	7
XII	1	5	1	7	1%	2	5
Centro Norte	14	31	17	62	8%	17	45
Oriente	3	30	10	43	6%	17	26
Occidente	3	18	13	34	5%	11	23
Sur	18	17	18	53	7%	11	42
XIV	6	7	5	18	2%	3	15
XV	4	6	3	13	2%	3	10
RM		12	0	12	2%	0	12
FN		4	51	55	7%	0	55
Total	233	286	224	743		156	587

Distribución regional del proyecto Tramitación de Casos Menos Complejo

La tabla Nº2 detalla la distribución por estamento del Proyecto de Tramitación de Casos Menos Complejos (TCMC) para cada una de las regiones del país.

Tabla Nº2: Distribución Fortalecimiento TCMC por Fiscalía Regional

Región	Fiscales	Abogados	Técnicos	Adm.	Total
I	1	3	1	6	11
II	1	1	2	5	9
III	0	0	3	4	7
IV	2	2	4	6	14
V	3	12	11	16	42
VI	6	2	3	7	18
VII	1	1	3	12	17
VIII	5	4	7	6	22
IX	4	2	8	8	22
X	3	3	5	9	20
XI	0	0	1	1	2
XII	0	0	1	0	1
RM CN	2	3	4	5	14
RM OR	2	0	1	0	3
RM OC	2	1	0	0	3
RM SUR	2	3	3	10	18
XIV	0	1	5	0	6
XV	1	0	1	2	4
Total	35	38	63	97	233

Distribución del Proyecto Unidad de Análisis Criminal y Focos Delictivos

La tabla Nº3 detalla la distribución por estamento del Proyecto de Análisis Criminal y Focos Delictivos para cada una de las regiones del país.

Tabla Nº3: Distribución Unidad Análisis Estratégico y Equipos Investigativos (Focos) por Fiscalía Regional

	FOCOS				UAC	UAC-FOCOS	Total UAC-FOCOS
Región	Fiscales	Abogados	Adm.	Total	Prof.	Fiscal jefe	
I	3	2	1	6	2	1	9
II	4	3	2	9	3	1	13
III	2	1	1	4	2	1	7
IV	3	2	1	6	3	1	10
V	11	8	4	23	4	1	28
VI	5	3	2	10	3	1	14
VII	5	3	2	10	3	1	14
VIII	11	8	4	23	4	1	28
IX	5	3	2	10	3	1	14
X	5	3	2	10	3	1	14
XI	1	1	1	3	1	1	5
XII	1	1	1	3	1	1	5
RM CN	14	10	6	30		1	31
RM OR	14	9	6	29		1	30
RM OCC	8	6	3	17		1	18
RM SUR	8	5	3	16		1	17
XIV	2	1	1	4	2	1	7
XV	1	1	1	3	2	1	6
RM (*)					12		12
FN (**)					4		4
Total	103	70	43	**216**	**52**	**18**	**286**

(*) El proyecto Unidad de Análisis -Focos contempla una unidad metropolitana

(**) El proyecto Unidad de Análisis -Focos contempla una unidad central de coordinación.

Distribución del Proyecto Atención Usuarios / Call y Contact Center

La tabla Nº4 detalla la distribución por estamento del Proyecto de Atención de Usuarios / Call y Contact Center para cada una de las regiones del país.

Tabla Nº4: Distribución Proyecto Atención de Usuarios por Fiscalía

Región	Profesional	Administrativo	Técnico	Total
I	1	1	2	4
II	3	3	4	10
III	0	0	2	2
IV	5	0	6	11
V	7	3	10	20
VI	4	2	6	12
VII	3	0	6	9
VIII	6	2	9	17
IX	6	2	4	12
X	2	1	4	7
XI	1	0	1	2
XII	0	0	1	1
RM CN	11	0	6	17
RM OR	3	2	5	10
RM OC	3	3	7	13
RM SUR	9	4	5	18
XIV	2	0	3	5
XV	1	0	2	3
FN (*)	0	40	11	51
Total	67	63	94	224

(*) El proyecto considera la implementación del Call y Contact Center a nivel central

Consolidado de distribución de personal por proyectos.

a. Tabla 5: Distribución de personal por proyecto, perfil de personal y Fiscalía Regional.

	TCMC					FOCOS				UAC	UAC-FOCOS	**Total UAC-Focos**	**Total TCMC/ UAC-Focos**	**% c/r al Total**	Atención Usuarios				**% c/r al Total**	TOTAL PROYECTOS "AJUSTE TRAMITACIÓN BAJA Y MEDIANA COMPLEJIDA"+ "ATENCIÓN USUARIOS"						
Región	Fiscales	Abogados	Téc.	Adm.	**Total TCMC**	Fiscales	Abogados	Adm.	**Total Focos**	Prof.	Fiscal jefe				Prof.	Adm	Téc.	**Total Usuarios**		Fiscales	Abogados	Prof.	Téc.	Adm.	**Total**	**% c/r al Total**
I	1	3	1	6	11	3	2	1	6	2	1	9	**20**	**2,7%**	1	1	2	**4**	**0,5%**	5	5	3	3	8	**24**	**3,2%**
II	1	1	2	5	9	4	3	2	9	3	1	13	**22**	**3,0%**	3	3	4	**10**	**1,3%**	6	4	6	6	10	**32**	**4,3%**
III	0	0	3	4	7	2	1	1	4	2	1	7	**14**	**1,9%**	0	0	2	**2**	**0,3%**	3	1	2	5	5	**16**	**2,2%**
IV	2	2	4	6	14	3	2	1	6	3	1	10	**24**	**3,2%**	5	0	6	**11**	**1,5%**	6	4	8	10	7	**35**	**4,7%**
V	3	12	11	16	42	11	8	4	23	4	1	28	**70**	**9,4%**	7	3	10	**20**	**2,7%**	15	20	11	21	23	**90**	**12,1%**
VI	6	2	3	7	18	5	3	2	10	3	1	14	**32**	**4,3%**	4	2	6	**12**	**1,6%**	12	5	7	9	11	**44**	**5,9%**
VII	1	1	3	12	17	5	3	2	10	3	1	14	**31**	**4,2%**	3	0	6	**9**	**1,2%**	7	4	6	9	14	**40**	**5,4%**
VIII	5	4	7	6	22	11	8	4	23	4	1	28	**50**	**6,7%**	6	2	9	**17**	**2,3%**	17	12	10	16	12	**67**	**9,0%**
IX	4	2	8	8	22	5	3	2	10	3	1	14	**36**	**4,8%**	6	2	4	**12**	**1,6%**	10	5	9	12	12	**48**	**6,5%**
X	3	3	5	9	20	5	3	2	10	3	1	14	**34**	**4,6%**	2	1	4	**7**	**0,9%**	9	6	5	9	12	**41**	**5,5%**
XI	0	0	1	1	2	1	1	1	3	1	1	5	**7**	**0,9%**	1	0	1	**2**	**0,3%**	2	1	2	2	2	**9**	**1,2%**
XII	0	0	1	0	1	1	1	1	3	1	1	5	**6**	**0,8%**	0	0	1	**1**	**0,1%**	2	1	1	2	1	**7**	**0,9%**
Centro Norte	2	3	4	5	14	14	10	6	30		1	31	**45**	**6,1%**	11	0	6	**17**	**2,3%**	17	13	11	10	11	**62**	**8,3%**
Oriente	2	0	1	0	3	14	9	6	29		1	30	**33**	**4,4%**	3	2	5	**10**	**1,3%**	17	9	3	6	8	**43**	**5,8%**
Occidente	2	1	0	0	3	8	6	3	17		1	18	**21**	**2,8%**	3	3	7	**13**	**1,7%**	11	7	3	7	6	**34**	**4,6%**
Sur	2	3	3	10	18	8	5	3	16		1	17	**35**	**4,7%**	9	4	5	**18**	**2,4%**	11	8	9	8	17	**53**	**7,1%**
XIV	0	1	5	0	6	2	1	1	4	2	1	7	**13**	**1,7%**	2	0	3	**5**	**0,7%**	3	2	4	8	1	**18**	**2,4%**
XV	1	0	1	2	4	1	1	1	3	2	1	6	**10**	**1,3%**	1	0	2	**3**	**0,4%**	3	1	3	3	3	**13**	**1,7%**
RM										12		12	**12**	**1,6%**				**0**	**0,0%**	0	0	12	0	0	**12**	**1,6%**
FN										4		4	**4**	**0,5%**	0	40	11	**51**	**6,9%**	0	0	4	11	40	**55**	**7,4%**
Total	35	38	63	97	**233**	103	70	43	**216**	52	18	286	**519**	**69,9%**	67	63	94	**224**	**30,1%**	156	108	119	157	203	**743**	**100,0%**
% c/r al Total	**4,7%**	**5,1%**	**8,5%**	**13,1%**	**31,4%**	**13,9%**	**9,4%**	**5,8%**	**29,1%**	**7,0%**	**2,4%**	**38,5%**	**69,9%**		**9,0%**	**8,5%**	**12,7%**	**30,1%**		**21,0%**	**14,5%**	**16,0%**	**21,1%**	**27,3%**	**100,0%**	

b. Tabla 6: Propuesta de gradualidad de implementación por proyecto y Fiscalía Regional.

CUADRO DE SÍNTESIS DE RESULTADOS "PROPUESTA DE DISTRIBUCIÓN DE RECURSOS HUMANOS PROYECTO DE AJUSTE DE CRIMINALIDAD COMPLEJA Y MENOS COMPLEJA"																						
Fiscalía Regional	FASE 1				FASE 2				FASE 3				Totales regionales						% sobre el total general			
	TCMC	FOCOS	UAC	ATENCION USUARIOS	TCMC	FOCOS	UAC	ATENCION USUARIOS	TCMC	FOCOS	UAC	ATENCION USUARIOS	TCMC	FOCOS	UAC	ATENCION USUARIOS	Total	%	TCMC	FOCOS	UAC	ATENCION USUARIOS
1	11			1				3		6	3	0	11	6	3	4	**24**	**3,2%**	1,5%	0,8%	0,4%	0,5%
2				10	9			0		9	4	0	9	9	4	10	**32**	**4,3%**	1,2%	1,2%	0,5%	1,3%
3				1	7			1		4	3	0	7	4	3	2	**16**	**2,2%**	0,9%	0,5%	0,4%	0,3%
4				11	14			0		6	4	0	14	6	4	11	**35**	**4,7%**	1,9%	0,8%	0,5%	1,5%
5	42	23	5	11				9				0	42	23	5	20	**90**	**12,1%**	5,7%	3,1%	0,7%	2,7%
6		10	4	12	18			0				0	18	10	4	12	**44**	**5,9%**	2,4%	1,3%	0,5%	1,6%
7				4	17			5		10	4	0	17	10	4	9	**40**	**5,4%**	2,3%	1,3%	0,5%	1,2%
8		23	5	9				8	22			0	22	23	5	17	**67**	**9,0%**	3,0%	3,1%	0,7%	2,3%
9	22			12				0		10	4	0	22	10	4	12	**48**	**6,5%**	3,0%	1,3%	0,5%	1,6%
10	20			7				0		10	4	0	20	10	4	7	**41**	**5,5%**	2,7%	1,3%	0,5%	0,9%
11				1	2			1		3	2	0	2	3	2	2	**9**	**1,2%**	0,3%	0,4%	0,3%	0,3%
12				0	1			1		3	2	0	1	3	2	1	**7**	**0,9%**	0,1%	0,4%	0,3%	0,1%
14				4	6			1		4	3	0	6	4	3	5	**18**	**2,4%**	0,8%	0,5%	0,4%	0,7%
15	4			2				1		3	3	0	4	3	3	3	**13**	**1,7%**	0,5%	0,4%	0,4%	0,4%
CN	14			11		30	1	0				6	14	30	1	17	**62**	**8,3%**	1,9%	4,0%	0,1%	2,3%
OR				4		29	1	0	3			6	3	29	1	10	**43**	**5,8%**	0,4%	3,9%	0,1%	1,3%
OC				4		17	1	0	3			9	3	17	1	13	**34**	**4,6%**	0,4%	2,3%	0,1%	1,7%
SU	18			10		16	1	0				8	18	16	1	18	**53**	**7,1%**	2,4%	2,2%	0,1%	2,4%
RM							12						0	0	12	0	**12**	**1,6%**	0,0%	0,0%	1,6%	0,0%
FN				51			4						0	0	4	51	**55**	**7,4%**	0,0%	0,0%	0,5%	6,9%
Totales por proyecto	**131**	**56**	**14**	**165**	**74**	**92**	**20**	**30**	**28**	**68**	**36**	**29**	**233**	**216**	**70**	**224**						
% sobre el total general	**35,8%**	**15,3%**	**3,8%**	**45,1%**	**34,3%**	**42,6%**	**9,3%**	**13,9%**	**17,4%**	**42,2%**	**22,4%**	**18,0%**	**31,4%**	**29,1%**	**9,4%**	**30,1%**						
Totales por fase	**366**				**216**				**161**				**743**						**Total general**			
% sobre el total general	**49,3%**				**29,1%**				**21,7%**													

5. AJUSTES POR CRIMINALIDAD COMPLEJA Y MENOS COMPLEJA.

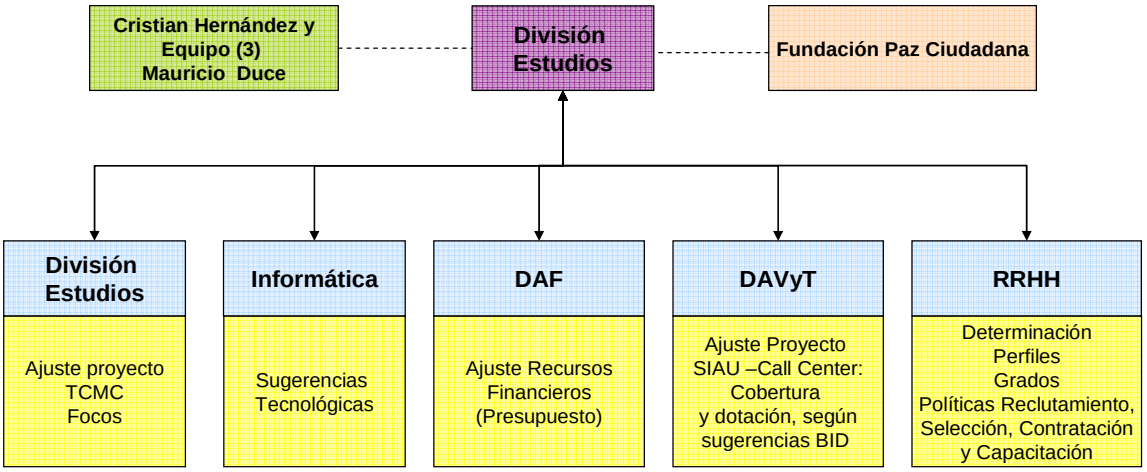
Introducción

El presente capítulo tiene por objeto presentar los resultados y explicar el modelo de análisis que permitió la elaboración de una propuesta para la distribución de fiscales y funcionarios del Ministerio Público (MP), para el proyecto de Ajustes por Criminalidad Compleja y Menos Compleja, especificado en el informe "Análisis del Proyecto de Fortalecimiento del Ministerio Público de Chile" del Banco Interamericano de Desarrollo (Informe BID)[7], en el contexto del proyecto de incremento de dotación que forma parte del Proyecto de Fortalecimiento Institucional del Ministerio Público (PFMP)[8].

Metodología

La metodología de trabajo utilizada para el desarrollo de esta propuesta de distribución se estructuró sobre el uso complementario de técnicas de análisis cuantitativas y cualitativas. La primera, referida a la base de datos del sistema SAF[9] y la segunda, correspondiente a consideraciones teóricas y cualitativas desarrolladas en mesas de trabajo de grupos de especialistas institucionales y externos conformados y coordinados por la División de Estudios (DIVEST), entre los que se cuentan un equipo consultor, un equipo de la Fundación Paz Ciudadana, una comisión de fiscales regionales y otros equipos internos al MP que abordaron integral y coordinadamente los proyectos analizados en el Informe BID. A continuación, se grafica la estructura organizativa de estos grupos de trabajo conformados de manera ad-hoc para la ejecución del presente análisis.

[7] Documento de diciembre del año 2010 elaborado por los expertos Alberto Binder, Fernando Grafe (coordinador) y Gabriel Oddone, que valida con algunas modificaciones el PFMP.
[8] Véase Proyecto de Fortalecimiento del Ministerio Público 2010-2013 en http://www.fiscaliadechile.cl/planfortalecimiento/documentos/Plan_fortalecimiento.doc (última visita el 30 de septiembre de 2011).
[9] "Sistema de Apoyo a los Fiscales", sistema informático del Ministerio Público.



En este capítulo, se analizan los dos componentes o sub-proyectos del proyecto de Ajuste por Criminalidad Compleja y Menos Compleja del PFMP. Estos, son los siguientes:

- Fortalecimiento de las TCMC.
- Unidades de Análisis Criminal y Equipo Investigativo (Focos)

Alcances del documento

Como ya se señaló, la presente propuesta de distribución de recursos humanos para el proyecto de "Ajuste por Criminalidad Compleja y Menos Compleja" está enmarcada estrictamente en la distribución de personal correspondiente a los distintos perfiles de funcionarios identificados en el PFMP validado por el informe BID.

Las propuestas no están destinadas a superar carencias generales en el trabajo de las fiscalías locales, ni tampoco tienen entre sus objetivos permitir ajustes producto de carga de trabajo, sino – como ya se comentó anteriormente - su objetivo central es potenciar áreas específicas de desarrollo en las que se espera que el MP sea capaz, a corto mediano y largo plazo, de exhibir mejoras de resultados en su función principal que es la persecución penal, en consistencia con el PFMP y el Plan de Seguridad Pública-Chile Seguro (en adelante PSP).

En el ámbito de TCMC, el análisis no se pronuncia respecto a "niveles de productividad" dado que no se efectúa un análisis de series de tiempo para efectuar ese tipo de

observaciones. En cambio, si se pronuncia respecto a las brechas existentes de personal, identificadas mediante un ejercicio matemático de carácter comparativo entre fiscalías locales y lo que se ha definido como “fiscalía local promedio” (concepto que se explica más adelante), cuyos resultados se complementan mediante criterio de experto. Cabe mencionar que, los parámetros estándares de comparación se determinan para grupos de fiscalías locales estratificadas según el número de fiscales existentes en ellas (como se verá en el apartado metodológico de TCMC).

Este documento no contempla el desarrollo de los siguientes aspectos, que se sugiere sean desarrollados en base a los resultados del presente análisis y a las recomendaciones expuestas al final del documento.

1. Definición de perfiles por tipo de funcionario (TCMC, Unidades de Análisis Criminal y Equipos Investigativos.)
2. Plan y proceso de contratación, capacitación e implementación de infraestructura y equipamiento.
3. Gestión del cambio.
4. Ajustes a la planificación global e integral del PFMP.
5. Gestiones y protocolos de acuerdos para la coordinación interinstitucional.
6. Plan de inversiones asociado a los resultados de los proyectos reformulados.

Marco de referencia

El análisis desarrollado y las propuestas planteadas respecto de los componentes que integran el proyecto objeto de análisis en este informe, se enmarcan dentro de los parámetros establecidos en el PFMP y validados por el informe del BID. En consecuencia, este documento no contiene un estudio sobre las necesidades de personal adicional que requiere el MP, sino simplemente desarrolla un modelo de distribución de las necesidades de personal ya identificadas en los estudios que sirven de marco de referencia y que han sido citados previamente.

Específicamente, en términos cuantitativos, las asignaciones de recursos humanos para los programas identificados en el PFMP y validados por el BID, se regirán por los valores detallados en este último informe, a saber:

Tabla N° 7: Total de recursos a distribuir proyecto de Ajustes por Criminalidad Compleja y Menos Compleja

Recursos humanos	TOTAL informe BID
Fiscales	156
Abogados asistentes	109
Profesionales	52
Técnicos	77
Administrativos	126
Total	519

Cabe señalar que las cifras del cuadro anterior consideran que en el caso de los recursos asignados a fortalecimiento de TCMC y la Unidad de Análisis Criminal (UAC) y Equipos Investigativos (Focos), el personal a distribuir corresponde al promedio obtenido a partir de las asignaciones de escenario mínimo y máximo contenidas en el Informe BID.[10]

Relación entre los componentes del proyecto de Ajustes por Criminalidad Compleja y Menos Compleja.

En primer lugar, el componente de Fortalecimiento del TCMC, pretende mejorar la capacidad operativa del MP en tres áreas:

a) Archivos provisionales con imputado desconocido,

[10] En efecto, el informe BID plantea en ambos componentes escenarios de dotación mínima y máxima. El presente informe trabajará con el promedio obtenido entre ambos escenarios. No ocurre lo mismo con el componente de UAC en el que sólo se ha planteado un escenario con un total de 52 funcionarios.

b) Archivo provisional con imputado conocido sin audiencia de control de la detención.
c) Faltas en procedimiento monitorio.[11]

En consecuencia no se trata de una propuesta para crear una nueva área de trabajo, sino para potenciar el trabajo ya avanzado por el MP en la materia en los últimos años, permitiendo:

(i) Mejorar la calidad de la evaluación inicial de los antecedentes para identificar mejor aquellas en las que es posible una salida de mejor calidad para las víctimas;

(ii) Mejorar la calidad de la gestión de las actuaciones principalmente administrativas que existen en muchos de estos casos; y

(iii) Precisar los criterios de asignación específica en equipos de trabajo.

En este sentido, se trata de una propuesta crucial para el funcionamiento del sistema de justicia penal Chileno y del MP desde diversas perspectivas. Por una parte, los casos que son tramitados por las unidades de TCMC constituyen estadísticamente el mayor flujo del sistema. En efecto, considerando el período de análisis de este informe (un año entre el 1 de julio de 2010 hasta el 30 de junio de 2011), las cifras a nivel nacional muestran que de 1.358.803 causas que ingresaron al MP en dicho periodo, el 71% (960.004) corresponde a casos del tipo TCMC. De estos 960.004 casos, el 38% corresponde a imputados conocidos y el 62% a imputados desconocidos. Se puede observar que se trata de unidades que tramitan flujos intensos del sistema, sin la cual los porcentajes de eficacia que puede exhibir actualmente el MP no serían posibles.

Desde otro punto de vista, se trata de las unidades que deben lidiar en el día a día con el tratamiento de víctimas y expectativas públicas en relación al trabajo del MP, por lo que resulta indispensable potenciar e incrementar su capacidad de respuesta en términos de calidad y eficacia.

[11] Véase Informe BID p. 35.

Por su parte, el componente del proyecto denominado Unidad de Análisis Criminal (UAC) y Equipos Investigativos (Focos) pretende avanzar en métodos de trabajo que permitan la identificación y castigo de autores que hoy permanecen ignorados, abarcando una mayor extensión de las redes de complicidad que los acompañan, a partir de la información aportada por las UAC que se crearían al amparo del PFMP.

De esta forma, este proyecto presenta la relevancia de constituir una acción directamente orientada a mejorar la persecución penal en áreas (como por ejemplo los mercados delictuales) en donde los recursos disponibles en la actualidad no han permitido el desarrollo de estrategias de una mayor escala y grado de innovación que permitan mejorar la persecución penal.

Si bien el universo de casos potenciales con los que trabajarían las UAC[12] y, en consecuencia, los equipos Investigativos (Focos), es bastante grande (de un total de 1.358.803 causas que ingresaron en el período del 1de julio de 2010 al 30 de julio de 2011, el 47%, es decir, 638.961 corresponde a casos que son potencialmente tratables por las unidades de FOCOS), el impacto esperado de estas unidades se vincula no tanto con el manejo de flujos (que seguirá estando centralmente en manos de las TCMC), sino en la posibilidad de incrementar la tasa de esclarecimiento y sanción de delitos que hoy no pueden ser resueltos, debido a las carencias con que cuenta el sistema para abordar un trabajo más sistemático de análisis en hipótesis que exceden la persecución caso a caso o individual de cada uno de los delitos que ingresan al sistema.

En consecuencia, allí donde el primer componente del proyecto busca potenciar una actividad que en la actualidad ya es realizada por el MP, éste segundo componente busca instalar una modalidad de trabajo nueva e innovadora para satisfacer objetivos que no se habían trabajado de manera explícita hasta el momento. De esta forma se pretende contribuir en la disminución de problemas de seguridad pública que existen en el país debido a la existencia de mercados delictuales en ciertas categorías de delitos.

[12] En general se consideran delitos en los que las UAC y los FOCOS debieran trabajar principalmente los delitos contra la propiedad y los delitos de mayor connotación social (DMCS).

Así el objetivo corresponde a incorporar a nivel regional unidades de análisis criminal sobre mercados delictuales (UAC), compuesta de dos equipos de trabajo:

(i) Analistas criminales y,

(ii) Equipo Investigativo (Focos).

A continuación se presenta dos subcapítulos, cada uno de ellos conteniendo el detalle de los resultados de la distribución y una propuesta de gradualidad y el método de trabajo mediante el cual se arribó a esos resultados, para los dos componentes del proyecto de Ajustes por Criminalidad Compleja y Menos Compleja.

5.1. Fortalecimiento de TCMC.

Esta parte del documento da cuenta del trabajo desarrollado por la División de Estudios, Evaluación, Control y Desarrollo de la Gestión, los Fiscales Regionales Alberto Ayala, Solange Huerta, Manuel Guerra y Enrique Labarca y, el equipo de consultores liderado por los expertos Mauricio Duce y Cristián Hernández[13]. La función de coordinación fue efectuada por la División de Estudios y durante su desarrollo, también se contó con la participación y colaboración de diversas personas que trabajan en el Ministerio Público.

El documento contiene una propuesta de asignación de recursos humanos para los proyecto “Ajuste por Criminalidad compleja y menos compleja” la que incluye el fortalecimiento de las TCMC y la creación de equipos de trabajo focalizado (Focos) y Unidades de Análisis Criminal (UAC), encargada por el Ministerio Público con un tiempo de ejecución aproximado de seis semanas entre el 23 de agosto y el 30 de septiembre de 2011.

Como parte relevante del marco de referencia (principalmente para el análisis de tipo cualitativo de TCMC), se ha tomado en cuenta el estudio denominado “Estado de situación del modelo de tramitación de casos de menor complejidad TCMC. Primer semestre 2011”

[13] Adrian Medrano y los colaboradores Gilberto Campaña y Anibal Bastías.

desarrollada por la DIVEST en septiembre de 2011, el cual contiene un análisis sobre la operatoria actual de las unidades de TCMC a lo largo del país.

El análisis de estado de situación de TCMC, se basa en información levantada en las distintas fiscalías regionales del país, y obtiene sus resultados de evaluación a partir de la construcción de seis factores de análisis referidos a los equipos TCMC existentes, los cuales son: (i) casos por funcionario, (ii) porcentaje de ingreso TCMC (referido al total regional), (iii) definición de *subequipos* a nivel local, (iv) porcentaje de archivos provisionales con imputados conocidos. Estos factores, aplicados a las fiscalías locales que operan con TCMC, permiten determinar si en la actualidad cuentan con una gestión adecuada o si existen observaciones en dos niveles: (i) los factores analizados difieren no significativamente de los obtenidos a nivel regional (catalogadas como "Con observaciones"), y (ii) tres o más factores presentan diferencias relevantes con los parámetros establecidos a nivel regional (las que se catalogan como que requieren "revisión urgente").

Concluyendo a grandes rasgos, lo siguiente:

1. Las regiones VIII, IX, XI, XIV y XV, tienen la mayoría de las fiscalías locales con una "gestión adecuada" en el ámbito de fortalecimiento de TCMC.
2. Las siguientes trece regiones (ver cuadro adjunto), presentan una situación "con observaciones" en el ámbito de fortalecimiento TCMC, destacando tres regiones con la necesidad de efectuar "revisión urgente".

Tabla N° 8: Conclusiones del "Estado de situación del modelo de tramitación de casos de menor complejidad TCMC. Primer semestre 2011"

Región	Estado	
	Con observaciones	Revisión urgente
1	Alto Hospicio	
	Iquique	
2	Calama	
	Antofagasta	
3	Vallenar	
	Caldera	
4	La Serena	
	Ovalle	
5		Quilpué
		Villa Alemana
		San Antonio
		Viña del Mar
6	Pichilemu	
	San Fernando	
	Graneros	
	Rengo	
	San Vicente	
	Santa Cruz	
	Rancagua	

Región	Estado	
	Con observaciones	Revisión urgente
7	Cauquenes	
	Parral	
	San Javier	
	Talca	
10		Castro
12	Punta Arenas	
RM CN	Chacabuco	
	Centro de Justicia	
RM OCC	San Bernardo	
	Maipú	
		Talagante
RM OR	Ñuñoa	
	Las Condes	
	La Florida	
RM SUR	Puente Alto	
	TCMC – Delitos Menores	

Fuente: DIVEST, Ministerio Público, Septiembre 2011

5.1.1. Objetivos del Fortalecimiento de TCMC

Objetivo general

Como ya se señaló, este componente del proyecto busca potenciar el trabajo de las actuales TCMC fortaleciendo su capacidad operativa con el fin de i) mejorar la calidad de la evaluación inicial de los antecedentes para identificar mejor aquéllas en las que es posible una salida de mejor calidad para las víctimas; (ii) mejorar la calidad de la gestión de las actuaciones principalmente administrativas que existen en muchos de estos casos; y (iii) precisar los criterios de asignación específica en equipos de trabajo.

Para estos efectos, el objetivo de este documento es el sugerir la distribución de los recursos asignados por los informes de referencia a la actividad.

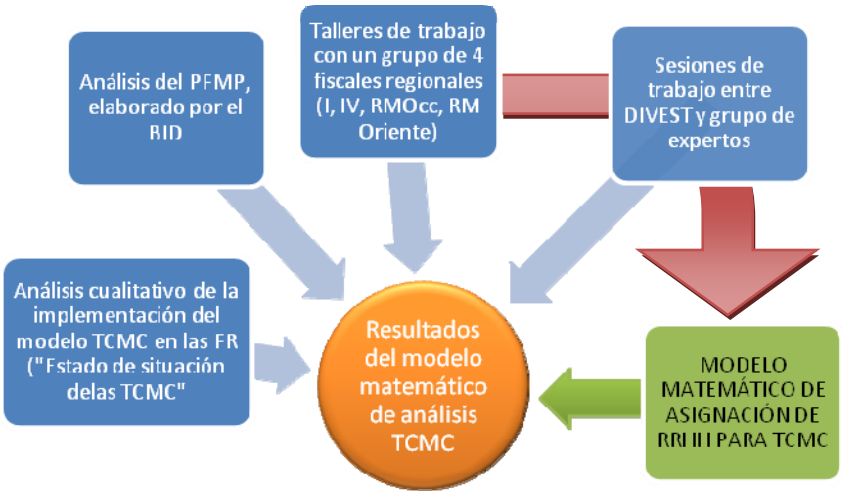
Objetivos específicos

1. Fortalecimiento de los equipos (conformados por fiscales y funcionarios[14] principalmente) para la tramitación de casos de baja y mediana complejidad (TCMC), para lo cual se deberá desarrollar un modelo matemático de distribución de personal a nivel de fiscalías locales que tome en consideración la diversidad de tamaños (dotacionales) y cargas de trabajo asociadas, permitiendo potenciar el trabajo de las TCMC a nivel de fiscalías locales.
2. Ajustar y asignar a nivel de fiscalías locales, la dotación TCMC reformulada por el BID, a partir de lo presentado en el PFMP y aplicando criterios de distribución que tengan como base el modelo de análisis matemático desarrollado.
3. Asignar la dotación finalmente calculada de manera gradual, considerando variables de gestión (priorización según brechas, déficits y condición de avance en TCMC) y estratégicas.

[14] Se entiende por funcionarios al personal de apoyo al fiscal: abogado ayudante, gestor jurídico, digitador y personal de atención de público.

5.1.2. Metodología de análisis

La metodología utilizada para el ajuste de dotación TCMC, comprende una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas, cuya interrelación se expresa gráficamente de la siguiente manera:



Nota: la flecha roja simboliza aportes directos a la creación del Modelo y las flechas celestes representan aportes para el ajuste de los resultados obtenidos.

Para desarrollar la propuesta de distribución de recursos humanos en el componente TCMC, la metodología de análisis se basa en la construcción de un modelo matemático que permitió identificar las brechas de productividad a nivel de fiscalías locales respecto al promedio de desempeño por segmento de fiscalías en función del número de fiscales totales regionales y, a partir de ellas, determinar las necesidades de fortalecimiento de cada fiscalía local considerando los aportes específicos que a dicha productividad aportaba cada perfil de funcionario que integran a estas unidades (fiscales, abogados asistentes de fiscales, técnicos y administrativos).En el gráfico, se muestran las interacciones entre el análisis cuantitativo desarrollado (modelo) y los diversos grupos de trabajo y aspectos considerados como marco de referencia. Cabe mencionar que, el análisis se efectuó para todas las fiscalías locales a nivel nacional (suman 112 en total).

En este esquema de trabajo, el primer paso fue levantar criterios que podrían medir el trabajo que los distintos TCMC estuvieran realizando en las fiscalías locales y los criterios generales que podrían orientar la distribución de recursos futuros. En ese contexto se elaboró una aproximación preliminar que fue presentada y discutida con un grupo de cuatro fiscales regionales en una reunión celebrada el día 25 de agosto en la Fiscalía Nacional.[15] Ese trabajo fue complementado con una nueva reunión con Fiscales regionales el día 1 de septiembre de 2011.[16]Finalmente, un avance de la propuesta fue presentada en una reunión conjunta con las tres mesas técnicas de trabajo y en la que participó el Director Ejecutivo nacional que fue realizada el día martes 13 de septiembre de 2011.

Si bien los principales elementos que permiten caracterizar el trabajo de una fiscalía en el ámbito de TCMC, se describen en la memoria de cálculo, es importante destacar que la productividad de una fiscalía local está referida a un **equipo de trabajo TCMC** y no a la producción individual de sus funcionarios. Como se verá más adelante, para ello se desarrolló el concepto de "funcionario equivalente" por fiscalía local.

Estos insumos dieron paso a la construcción de un modelo matemático que permitió identificar brechas de productividad de las distintas fiscalías locales organizadas en categorías de fiscalías en atención a la cantidad de fiscales totales asignados. A partir de disponer los resultados del modelo matemático se realizó un proceso de asignación de recursos humanos, cuidando que la asignación permitiera resolver las brechas, mantener equilibrios en la conformación de equipos TCMC (proporción de funcionarios de distinto perfil), el equilibrio entre distintas fiscalías de tamaño similar y promover e incentivar la implementación del modelo TCMC en aquellas fiscalías unifiscales que excepcionalmente no lo habían hecho.

El análisis del modelo ha permitido identificar que el mayor aporte por recurso humano para fortalecer el proceso de trabajo lo genera, en el caso de fiscalías con el modelo en régimen, los profesionales asociados a la gestión de apoyo administrativo. Por otro lado,

[15] La reunión fue llevada a cabo entre las 14:15 y 17:30 horas y contó con la participación de los Fiscales Regionales Alberto Ayala, Solange Huerta, Manuel Guerra y Enrique Labarca

[16] La reunión fue llevada a cabo entre las 15.15 y 17:45 horas y contó con la asistencia de los Fiscales Regionales Solange Huerta, Manuel Guerra y Enrique Labarca.

en el caso de fiscalías unifiscales, que no tienen obligatoriedad de implementar el modelo, el mayor aporte lo generaría un recurso jurídico que permita descomprimir al fiscal. Con los expertos se ha concluido que es deseable que todas las fiscalías unifiscales con carga de ingreso anual mayor o igual a mil casos, adhieran a este modelo de trabajo, por lo tanto se asignó personal para su implementación, dado el aporte del modelo, fundamentalmente, en la administración de las cargas de trabajo.

Los detalles de los pasos en el proceso de asignación se describen a continuación:

1. El modelo matemático (descrito en detalle en la Memoria de Cálculo), está conceptualizado para permitir comparaciones entre fiscalías locales reales y fiscalías locales modelo[17]. Los parámetros básicos para la construcción de las fiscalías locales modelo, se determinan a nivel de *cluster* o grupo de fiscalías. Los parámetros de entrada para la determinación de una fiscalía local modelo están establecidos por la carga de trabajo real (casos que ingresan), por tanto, hay tantas fiscalías locales modelo como fiscalías locales a nivel nacional existen. Esta conceptualización, se hace cargo de la definición de "estándares" a nivel de *clusters* de fiscalías como de las particularidades propias de cada fiscalía local (en este último caso principalmente lo relativo a carga de trabajo real –casos ingresados-).
2. El modelo matemático de análisis TCMC, fue desarrollado y permanentemente ajustado por el equipo de trabajo conformado por DIVEST y grupo de expertos. Tanto las sesiones de talleres de trabajo con un grupo de 4 fiscales regionales como las sesiones de trabajo del equipo DIVEST-Grupo de expertos, generaron ajustes y reenfoques en el modelo matemático.
3. Una vez obtenidos los resultados del modelo matemático, estos son ajustados o sensibilizados por los grupos de trabajo antes mencionados, bajo la consideración de lo que en este documento se define como "marco de referencia", es decir:

[17] La fiscalía modelo se define utilizando el estadístico promedio el cual se obtiene de forma ponderada, tras considerar la estadística judicial de todas las fiscalías locales que componen el grupo o clúster de fiscalías. La definición de parámetros estándar de comparación que definen una fiscalía modelo, se basa en indicadores de producción, tasa de resolución, estimación de audiencias de control de detención, tiempos medios y casos terminados para cada grupo de fiscalías mediante el dato de entrada el cual son los ingresos de cada fiscalía local (ver anexos).

a. El análisis cualitativo de la implementación del modelo TCMC en las FR, basado en el documento “estado de situación de las TCMC”, DIVEST, 2011.
b. Los resultados de dotación del PFMP, obtenidos por un estudio BID “Análisis del PFMP”.
c. Criterios de distribución que comprenden la eliminación de brechas identificadas entre fiscalías locales reales y sus correspondientes fiscalías locales modelo, así como eventuales incrementos de la demanda (aumento de casos ingresados).

4. Los resultados globales de asignación de dotación por fiscalía local, finalmente se agregan a nivel regional y en base a criterios de implementación gradual, se definen 3 fases o etapas de implementación (cuyos criterios y resultados se detallan más adelante).

5.1.3. Memoria de cálculo TCMC

A continuación, se resume las actividades efectuadas, así como la información relevante para el análisis de ajuste de dotación TCMC.

Detalle de actividades
1. Se efectuó un análisis comparativo de TCMC tomando como unidad básica la “fiscalía local”. El análisis se efectúa a nivel nacional.
2. La fuente de información para el análisis, se obtuvo del sistema informático de la FN: SAF.
3. El período de análisis, corresponde desde el 1 de julio de 2010 al 30 de junio de 2011 (1 año corrido). La justificación de la elección de este período obedece a las siguientes razones: **a.** Dado que corresponde a un período reciente, se puede asegurar que corresponde a una fase de implementación amplia de TCMC **b.** Al no considerar el primer semestre del año 2010, el efecto del terremoto sobre el funcionamiento y carga de trabajo de las fiscalías locales/regionales se ve mitigado por la cuasi normalización de la operación entre tales fechas.
4. Se analizan todos los tipos de delitos existentes que constituyen la carga de trabajo TCMC.

5. Se definieron *clusters* de fiscalías locales, agrupadas de acuerdo a la cantidad de fiscales totales existentes. Así, resultan los siguientes clusters o grupos:
   - **a.** Unifiscales o chicas: conformada por un fiscal
   - **b.** Medianas chicas: conformadas por 2 a 4 fiscales
   - **c.** Medianas: conformadas por 5 a 10 fiscales
   - **d.** Mediana grande: conformadas por más de 10 fiscales
   - **e.** Fiscalías de Región Metropolitana (analizadas por separado, dadas sus particularidades poblacionales, sociales y económicas incidentes en la persecución penal)

6. Se define la relevancia del estudio de determinados "pares" o combinaciones de tipo de procedimiento y tipo de término para TCMC (ver anexos)

   Este análisis tiene incidencia en la obtención de estadística judicial (valores promedios ponderados e indicadores de producción).

7. Se efectuó una serie de filtros sucesivos para el análisis de la base de datos del sistema SAF, los cuales en términos generales son (se detallan en anexos):
   - **a.** Los casos ingresados, se agrupan por fiscalía local.
   - **b.** Así mismo, los casos terminados y las audiencias de control de detención son contabilizadas siempre y cuando la causa haya sido concluida o recalificada.
   - **c.** La estadística judicial se diferencia o clasifica según corresponda a imputado conocido (IC) o imputado desconocido (ID).
   - **d.** Los casos terminados (desglosados por IC e ID), se clasifican según su correspondencia a cada par procedimiento-tipo de término de interés.
   - **e.** Los tiempos medios de duración son los promedios de tiempos de tramitación de casos, para cada par procedimiento-tipo de término y para cada tipología de imputado (conocido y desconocido).

   El procesamiento de la información de la base de datos del sistema SAF, cuenta con un aplicativo informático desarrollado por los consultores, al cual puede accederse a través del siguiente link: : http://www.holos.comoj.com/ (digitando en el campo usuario: admin y en la contraseña: minpublico)

8. Se desarrolló el modelo matemático de asignación de RRHH para TCMC y se obtuvieron los resultados de "brechas" de dotación, tras comparar las fiscalías locales reales con sus correspondientes fiscalías locales modelos definidas según el grupo de fiscalías al cual pertenecen.
   Su construcción y formulación matemática se adjunta en Anexos.

9. Posteriormente, se efectuaron las distribuciones de personal por fiscalía local así como la programación de implementación gradual. Cada una de las cuales se basa en los siguientes criterios:

a. Uso de datos del informe CEAL-PUCV, con tiempos de dedicación a cada caso TCMC, por tipo de perfil de funcionario (fiscales, abogado ayudante, técnico y administrativo) detallado en "Documento de respuesta información complementaria solicitada por DIPRES, proyecto de ajuste a tramitación de casos complejos y menos complejos TCMC".

b. Criterios de distribución de personal para fortalecimiento de TCMC:

i. Eliminación de brechas obtenidas del modelo matemático.

- El modelo indica que existen 38 FL con déficit de personal para fortalecer TCMC. Se han priorizado estas FL, iniciando en fiscalías unifiscales y continuando con las de mayor dotación.
- Se ha asignado personal a TODAS las FL, salvo las unipersonales con flujo de ingresos anual bajo (es decir, menor a 1.000 casos ingresados anualmente). Esto implica implementar TCMC incluso en FL unifiscales, con flujo razonable.
- En cada segmento la distribución se realiza en relación al tamaño de la brecha entre cada FL y la fiscalía de referencia, considerando el estamento que más aportaba a la reducción de la brecha.

ii. Adicionalmente, se consideró que las fiscalías contaran con un equipo estándar, privilegiando dotación de apoyo administrativo, en función de ingreso y FL similares.

iii. Se ha dejado un margen de crecimiento en todas las FL, de manera de robustecer el análisis en la eventualidad de aumento de los ingresos.

5.1.4. Resultados TCMC

5.1.4.1. A nivel desagregado (por región)

A continuación se detallan los resultados de asignación de personal (de los distintos perfiles) para fortalecimiento del proyecto TCMC a nivel regional. En anexos, se presenta el detalle a nivel de fiscalía local.

Tabla N° 9: Resultados de distribución de personal Fortalecimiento TCMC

Región	Fiscales	Abogados	Técnicos	Administrativos	Total	% respecto al total de personal a asignar	% respecto a ingreso total	Delta entre asignación de personal e ingreso
I	1	3	1	6	11	4,7%	2,6%	2,1%
II	1	1	2	5	9	3,9%	4,3%	-0,4%
III	0	0	3	4	7	3,0%	2,0%	1,0%
IV	2	2	4	6	14	6,0%	3,5%	2,5%
V	3	12	11	16	42	18,0%	11,3%	6,7%
VI	6	2	3	7	18	7,7%	5,0%	2,7%
VII	1	1	3	12	17	7,3%	5,2%	2,1%
VIII	5	4	7	6	22	9,4%	10,3%	-0,8%
IX	4	2	8	8	22	9,4%	4,9%	4,5%
X	3	3	5	9	20	8,6%	4,6%	4,0%
XI	0	0	1	1	2	0,9%	0,7%	0,2%
XII	0	0	1	0	1	0,4%	0,9%	-0,5%
Centro Norte	2	3	4	5	14	6,0%	12,8%	-6,8%
Oriente	2	0	1	0	3	1,3%	10,6%	-9,3%
Occidente	2	1	0	0	3	1,3%	8,8%	-7,5%
Sur	2	3	3	10	18	7,7%	8,9%	-1,2%
XIV	0	1	5	0	6	2,6%	1,9%	0,7%
XV	1	0	1	2	4	1,7%	1,7%	0,0%
Total	**35**	**38**	**63**	**97**	**233**	100,0%	100,0%	

Cabe destacar la concordancia de estos valores con el estado de situación de las fiscalías en cuanto a TCMC. Comparando una y otra información, se obtiene que existe una correlación directa entre la necesidad de efectuar revisiones urgentes a TCMC en aquellas fiscalías locales que se ha determinado tienen una brecha positiva (equivalente a decir

que requieren fortalecimiento en su personal de TCMC). Situación, que si bien no se repite en todas las fiscalías locales “con observaciones en TCMC”, si se observa que la mayoría tiene un valor de brecha mayor a cero –requiriendo fortalecimiento en su personal TCMC- o tendiente a cero (con valores negativos), donde también sería aconsejable un fortalecimiento de TCMC en un escenario de análisis conservador. El detalle se presenta en anexos.

5.1.4.2. Propuesta de Gradualidad

Esta propuesta de gradualidad tiene como principio conductor el logro de un mayor impacto a nivel nacional en la administración de los flujos de TCMC (lo que la diferencia del desarrollo de experiencias piloto), bajo consideraciones del desarrollo de una curva de aprendizaje representativa de la realidad nacional y con una alta cobertura de la población del país desde su primera fase de implementación. En atención a ello, se basa en las siguientes consideraciones:

1. Iniciar la implementación en las regiones que presentan mayores brechas y en las que, por lo mismo, el fortalecimiento de las TCMC presenta necesidades más urgentes para el adecuado manejo del flujo de casos y mejoramiento de los indicadores de decisiones de mayor calidad del sistema, generando así un alto impacto a nivel nacional.
2. Consiguientemente, se deja para una última etapa las regiones que se encuentran en mejor posición de administrar los flujos TCMC y que, por lo mismo, podrían estar en condiciones de postergar el incremento de RRHH un par de años antes de recibir personal adicional.
3. Debido a que el componente TCMC opera en un área en dónde ya existe amplia experiencia institucional y se han ido consolidando modelos de trabajo, es posible pensar una implementación exitosa que ponga fuerte acento en una etapa inicial más masiva. En ese contexto se propone que la primera etapa de regiones que reciben cerca del 47% de los ingresos TCMC y en donde se distribuyen sobre un 55% de los recursos del componente.

4. Todo lo anterior se hace en miras a asegurar un impacto significativo del proyecto en la mejora de la productividad y calidad de las decisiones de los fiscales y de esta forma apoyar los objetivos planteados por el Plan Chile Seguro.

Como resultado de lo anterior, se propone implementar este componente del proyecto en una modalidad gradual por regiones en el país comprendiendo tres etapas anuales según se especifica en las siguientes tablas:

Tabla N° 10: Distribución de personal Fortalecimiento TCMC para etapa 1

ETAPA 1			
Fiscalía Regional	**N° de personas a distribuir por FR**	**% respecto al total de personal a asignar**	**% respecto a ingreso total**
1	11	4,7%	2,6%
15	4	1,7%	1,7%
5	42	18,0%	11,3%
CN	14	6,0%	13,0%
SU	18	7,7%	9,0%
9	22	9,4%	4,9%
10	20	8,6%	4,6%
Total	**129**	**55,4%**	**47,1%**

Tabla N° 11: Distribución de personal Fortalecimiento TCMC para etapa 2

ETAPA 2			
Fiscalía Regional	**N° de personas a distribuir por FR**	**% respecto al total de personal a asignar**	**% respecto a ingreso total**
2	9	3,9%	4,3%
3	7	3,0%	1,9%
4	14	6,0%	3,5%
6	18	7,7%	4,9%
7	17	7,3%	5,2%
11	2	0,9%	0,7%
12	1	0,4%	0,9%
14	6	2,6%	1,9%
Total	**76**	**32,6%**	**23,3%**

Tabla N° 12: Distribución de personal Fortalecimiento TCMC para etapa 3

ETAPA 3			
Fiscalía Regional	**N° de personas a distribuir por FR**	**% respecto al total de personal a asignar**	**% respecto a ingreso total**
8	22	9,4%	10,3%
OC	3	1,3%	8,9%
OR	3	1,3%	10,5%
Total	**28**	**12,0%**	**29,7%**

5.2. Unidades de Análisis Criminal y Equipo Investigativo (Focos)

5.2.1. Objetivos

El presente documento tiene objetivo hacerse cargo de las observaciones formuladas por el Banco Interamericano del Desarrollo al proyecto de Ajuste de criminalidad compleja y menos compleja, en lo relativo a la creación de análisis criminal, al desarrollar los lineamientos base con los cuales la Fiscalía de Chile levanta el modelo de operación para las Unidades de Análisis Criminal y establecer los criterios adecuados para distribuir la dotación asociada al proyecto, considerando variables cuantitativas y cualitativas.

5.2.2. Metodología

En el desarrollo de esta parte del documento se realiza considerando como base al proyecto original del Proyecto de Fortalecimiento Institucional del Ministerio Público, incorporando además los aportes teóricos (revisión de la experiencia comparada – opinión de expertos) de la Fundación Paz Ciudadana y, la validación operativa de los Fiscales Regionales Andrés Montes, Pablo Gómez y Luis Toledo dado que han desarrollado modelos de análisis que constituyen un importante antecedente al momento de elaborar una propuesta institucional sobre la materia.

Finalmente en los Anexos, se incluyen las Actas de las reuniones sostenidas por la Comisión, así como las tablas de distribución del personal de las Unidades de Análisis Criminal, tanto en la parte correspondiente a los profesionales de análisis criminal como a la de focos delictivos (fiscales adjuntos, asistentes de fiscales y gestores jurídicos).

5.2.3. Introducción y contexto

La estandarización de procesos y la identificación de las mejores prácticas de investigación criminal, han permitido a la Fiscalía de Chile la adecuada implementación del Modelo de Tramitación de Casos Menos Complejos (TCMC), y ha llevado al desarrollo de una gestión jurídica y administrativa eficiente, acorde los lineamientos definidos en el Plan Estratégico institucional.

La innovación e implementación de procesos de trabajo y de modelos de gestión adecuados permiten responder institucionalmente a los desafíos establecidos y vinculados a la entrega de un servicio de calidad a víctimas y testigos y el logro de una mayor eficacia en la persecución penal, cumpliendo los objetivos institucionales propuestos y los objetivos que la reforma tuvo en vista y que fundamentaron su inicio. Sin embargo, existe la necesidad de avanzar hacia la obtención de resultados que permitan dar una mejor respuesta a las problemáticas que en materia de justicia criminal, en específico en lo referente a la investigación criminal que enfrenta el sistema penal, la sociedad y ciudadanía en su conjunto, lo que importa satisfacer el fin último para lo cual la reforma fue creada, contribuyendo a la reducción de la criminalidad.

En tal sentido, resulta necesario para el Ministerio Público avanzar en los objetivos estratégicos establecidos en el Plan Estratégico 2009-2015, desarrollando políticas de persecución criminal focalizadas en los distintos fenómenos delictuales que hoy se encuentran presentes en nuestra sociedad y contribuir a la consolidación de una sociedad fundada en el respeto de los derechos fundamentales de los individuos. Para ello, resulta necesario desarrollar el diseño de procesos de trabajo tendientes a profundizar y sistematizar nuevas actividades utilizando los recursos de manera eficiente y en función de una estrategia dirigida a los delitos contra la propiedad y otros de mayor connotación social (DMCS).

5.2.4. Lineamientos para abordar la criminalidad de manera focalizada.

La experiencia acumulada en nuestro país nos permite evidenciar que existe una capacidad instalada capaz de enfrentar nuevos desafíos tendientes a aumentar la eficacia de la persecución penal introduciendo procesos de innovación en los modelos de gestión implementados. Para ello, resulta necesario definir lineamientos estratégicos asociados y mostrar su coherencia con aquellos definidos en los planteamientos estratégicos institucionales. A continuación, se analizan brevemente algunos tópicos relevantes que dicen relación con el estado del arte de la persecución penal que enfrenta el Ministerio Público (MP).

5.2.4.1. Aumento de eficacia de la persecución penal.

Con el propósito de orientar los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a la misión del Ministerio Público y en concordancia con los lineamientos estratégicos[18] se establece el objetivo estratégico institucional "Hacer más efectiva y eficiente la tramitación de las investigaciones penales, mejorando continuamente la gestión administrativa y jurídica, así como propender a términos que efectivamente solucionen el conflicto penal". En este marco, la tarea de maximizar los resultados institucionales resulta presente de manera permanente, debiendo orientar los esfuerzos en una lógica de mejora continua y en la búsqueda permanente de un aumento de la capacidad de lograr mejores resultados en la persecución penal, aumentar en definitiva la eficacia del accionar de la institución equilibrando los procesos administrativos y jurídicos.

[18] El Plan Estratégico 2009-2015 establece 4 lineamientos estratégicos, a saber: a) Desarrollar una persecución penal eficiente con estándares de calidad; b) Fortalecer la coordinación interinstitucional; c) Mejorar continuamente la gestión administrativa y d) Potenciar la atención y protección a víctimas y testigos.

5.2.4.2. Enfatizar el logro de soluciones de calidad.

De igual modo, debemos propender de manera permanente a la obtención de salidas o términos de calidad, es decir que le otorguen al conflicto penal una solución adecuada. En este sentido, la búsqueda de nuevas herramientas que nos permitan alcanzar este objetivo, resultan parte de nuestra labor y desde ésta perspectiva, los esfuerzos deben orientarse a identificar antecedentes y facilitar el desarrollo de actividades conducentes al esclarecimiento de los hechos investigados. En este contexto el análisis criminal se transforma en una de las herramientas más valiosas y modernas para la gestión de la justicia, toda vez que permite generar conocimiento mediante la información disponible.

5.2.4.3. Identificación de ámbitos de mejora en los procesos actuales.

Con el propósito de maximizar el uso de los recursos, el Ministerio Público ha incorporado en su Plan Estratégico el diseño de modelos de gestión para la tramitación de casos según complejidad, el que considera la implementación gradual de procesos de trabajo asociados a la tramitación de casos menos complejos, complejos y altamente complejos. La instalación de estos modelos de gestión responde a la necesidad de disponer de herramientas que permitieran - en el corto plazo - alcanzar una curva de rendimiento óptima, con el propósito de enfrentar de manera adecuada el sostenido aumento en el ingreso de casos y las nuevas demandas como consecuencia de nuevos tipos penales, demanda de mayor información y mayores denuncias que enfrenta la institución.

En este marco, sin duda existen márgenes de mejora. La solución se encuentra, en parte, en el fortalecimiento y el desarrollo de las capacidades de gestión de información y de conocimiento incorporando, en pos de un mejor modelo de persecución definido al interior del Ministerio Público, el análisis criminal como herramienta de trabajo. No obstante, para ello resulta imprescindible generar cambios, diseñar y estandarizar procesos vinculados al tratamiento de los datos y el empleo de software adecuados. Además,, el ordenamiento de las lógicas de trabajo, potenciando en especial el “Modelo de Tramitación de Casos Menos Complejos”, así como la generación de equipos que desarrollan ésta labor de análisis e incorporar profesionales para el análisis de información

criminal, en función de la generación de metodologías regionales de investigación fortalecerán la persecución sobre focos o mercados delictivos específicos.

5.2.4.4. Creación de Unidades de Análisis Criminal (UAC) en el MP

Las Unidades de Análisis Criminal (UAC) tienen un rol estratégico en la gestión del Ministerio Público, orientado a desarrollar el análisis de información, herramienta metodológica que permitirá identificar y abordar aquellas dinámicas delictivas que se encuentran presentes en nuestra sociedad y que logran formar un mercado de criminalidad[19]. Lo anterior incide positivamente en la toma de decisiones jurídicas, mejora los procesos de trabajo, focalizando inicialmente su labor en los delitos contra la propiedad y los delitos de mayor connotación social (DMCS), apoyando el esfuerzo investigativo dirigido a la identificación de infractores y el esclarecimiento de los fenómenos delictuales.

Conocer y entender los mercados delictuales como una forma particular de organización y estructura de la criminalidad, que impacta negativamente sobre la sociedad, nos permitirá - como ente persecutor - desarrollar e implementar procesos investigativos más eficientes y focalizados, por medio de procesos y estándares de análisis de datos, traducidos en información específica y la generación de estrategias investigativas innovadoras, para fijar directrices de actuación.

5.2.5. Identificación de focos de criminalidad.

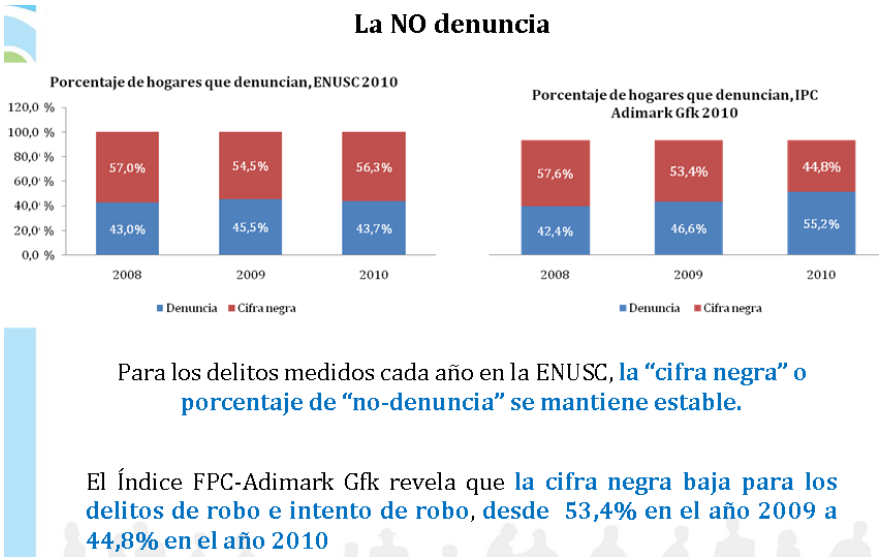
Cabe indicar que el trabajo de las Unidades de Análisis se centrará en el estudio de los delitos contra la propiedad y Delitos de Mayor Connotación Social, dado que constituyen una criminalidad frecuente que genera inseguridad ciudadana y desconfianza en las instituciones, como demuestran estudios demoscópicos realizados por el Ministerio del Interior y Seguridad Pública (Encuesta Nacional Urbana de Seguridad Ciudadana, ENUSC) y Fundación Paz Ciudadana (Índice Paz Ciudadana- Adimark Gfk). Ambas fuentes de información reflejan que entre las principales razones para no denunciar (“cifra negra”) están la percepción de eficiencia y eficacia de las instituciones y, asimismo, la

[19] BINDER, ALBERTO A. El control de la criminalidad en una sociedad democrática, “Ideas para una discusión conceptual”.

insatisfacción frente al tratamiento de la denuncia, lo que lleva a una mayor demanda en la eficacia y calidad de las investigaciones de los casos.

La Fundación Paz Ciudadana al presentar el balance de la delincuencia, correspondiente a los datos para el año 2010, corrobora que existe un porcentaje de no denuncia que se mantiene para el periodo 2008-2009[20], el que de igual forma es corroborado en la encuesta que cita el documento y que desarrolla ENUSC.

Tabla N° 13: Estimaciones de delitos no denunciados



5.2.5.1. Los mercados delictuales.

Uno de los factores críticos que nos permitirá mantener o mejorar gradualmente la persecución penal de los delitos de baja complejidad, dice relación con **identificar y generar iniciativas sobre aquellas dinámicas delictivas que se encuentran presentes en nuestra sociedad y que logran formar un verdadero mercado de criminalidad[21].** Desarrollar un mayor conocimiento de los mercados delictuales como una forma de organización y estructura de la criminalidad, nos permitirá como ente persecutor, avanzar

[20] Balance de la Delincuencia 2010, Fundación Paz Ciudadana, publicado el 04 de mayo de 2011.
[21] BINDER, ALBERTO A. El control de la criminalidad en una sociedad democrática, "Ideas para una discusión conceptual".

en la implementación de procesos investigativos más eficientes y focalizados, por medio de un proceso de análisis específico y métodos investigativos innovadores.

5.2.5.2. El mercado de los delitos contra la propiedad.

Considerando lo anterior, podemos hacer referencia a la comisión de delitos contra la propiedad, tales como: robo de vehículos, robo de accesorios de vehículos y receptación; que dan origen a un mercado que cuenta con segmentos que permiten la existencia de submercados de repuestos, de accesorios e incluso de medios para la comisión de otros delitos.[22] De igual forma, los robos con violencia y los hurtos, entre otros delitos contra la propiedad, se relacionan con el tráfico y microtráfico de droga, puesto que el consumo constituye un incentivo para delinquir.

Para el periodo 2008-2010, se observa un incremento de un 10,0%[23] en los DMCS (delitos de mayor connotación social). Éste se explica principalmente por el aumento sostenido de la categoría de **robo con fuerza**[24], cuyo incremento en todo el período en estudio alcanza un 25,1%. Al analizar el comportamiento de los ilícitos que comprenden esta categoría, se observa que entre los delitos que en su conjunto explican el 99,4% del total de la categoría en comento, el mayor incremento porcentual lo registra el ilícito **robo de vehículo motorizado**, con un aumento cercano al 90% respecto a igual período de 2008 (de 5.643 denuncias a 10.736 denuncias).

Atendido lo señalado, se estima que el trabajo investigativo debe desarrollarse teniendo en perspectiva la existencia de estas formas de organización, que en sí presentan mayores grados de complejidad y no sólo están circunscritas a la evaluación de un caso particular.

Si bien los esfuerzos desde el inicio de la reforma han estado orientados a desarrollar un trabajo mancomunado con las policías, con el objeto de mejorar gradualmente los procesos investigativos y primeras diligencias en el sitio del suceso, aún se requiere que

[22] El 97,5% de los casos de receptación el imputado es conocido y sólo el 3,2% lo es tratándose de robos de vehículos motorizados.
[23] Datos obtenidos del Boletín del MP, años 2008 a 2010.
[24] La categoría de delito robo con fuerza comprende los siguientes ilícitos: robo en lugar habitado, robo en bienes Nac. de uso Púb., robo en lugar no habitado, robo de vehículo motorizado y apropiación de cables de tendido eléctrico.

los fiscales direccionen y controlen de manera sistemática dichos procedimientos lo que permitirá mejorar la calidad de las actuaciones, una mejor coordinación interinstitucional, el levantamiento de flujos de información y en definitiva generar un mayor conocimiento de la criminalidad.

Es importante señalar que para este tipo de criminalidad vinculada a los delitos contra la propiedad, la tasa de archivos provisionales resulta ser muy representativa, así para el delito de robos representa el 75% del total de términos, tratándose de hurtos alcanza un 60%; para los robos no violentos un 86% y para otros delitos contra la propiedad un 44%.[25]

Tabla Nº 14: el archivo provisional en los delitos contra la propiedad

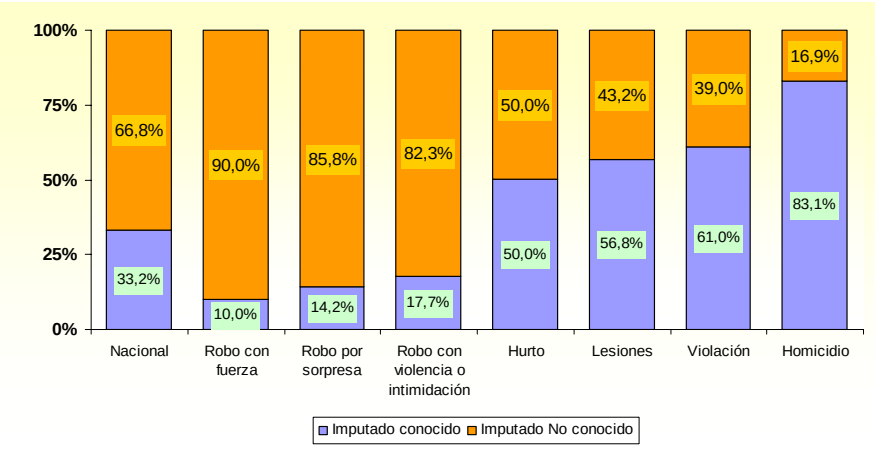
Categoría de Delitos	Archivo Provisional	Total de términos para la categoría
Robos	**78.836**	**105.359**
Hurtos	**98.336**	**162.596**
Robos no violentos	**201.809**	**234.827**
Otros delitos contra la propiedad	**42.752**	**98.227**

Ministerio Público: Boletín estadístico 2010

Tal cómo se señalara precedentemente, estos delitos impactan fuertemente en la percepción que la sociedad tiene de la efectividad del sistema penal. Asimismo y ante una escasa posibilidad de desarrollar una investigación penal, por no contar con antecedentes que contengan información de calidad, terminan en archivo.

[25] Los datos se obtienen del Boletín estadístico 2010.

Tabla Nº 15: Identidad de imputados



Boletín estadístico, MP primer semestre 2011

5.2.5.3. Los Delitos de Mayor Connotación Social (DMCS)

Los DMCS[26] resultan relevantes por su incidencia en los ingresos que presenta el Ministerio Público. Podemos indicar que durante el período 2008-2011 ingresaron al MP un total de 4.440.023 denuncias, de las cuales 2.114.831 (47,6%) correspondieron a los denominados DMCS. Al desagregar en categorías de delitos los DMCS[27] se puede observar que los ilícitos más frecuentes han sido: robo con fuerza (34,3%), hurto (32,1%) y lesiones (18,6%), las que en su conjunto representan el 85% del ingreso de DMCS en el país.

26 Los Delito de Mayor Connotación Social, son aquellos ilícitos que "tienen un mayor impacto en la seguridad de las personas, ya sea porque afectan su patrimonio, su integridad física o psicológica y/o presentan una alta ocurrencia". Fuente Ministerio del Interior, Anuario de Estadísticas Criminales año 2008, Pág. 15.

27 Las categorías de delitos de DMCS son: robo con violencia, robo con intimidación, robo por sorpresa, lesiones, homicidio, violación, robo con fuerza y hurto.

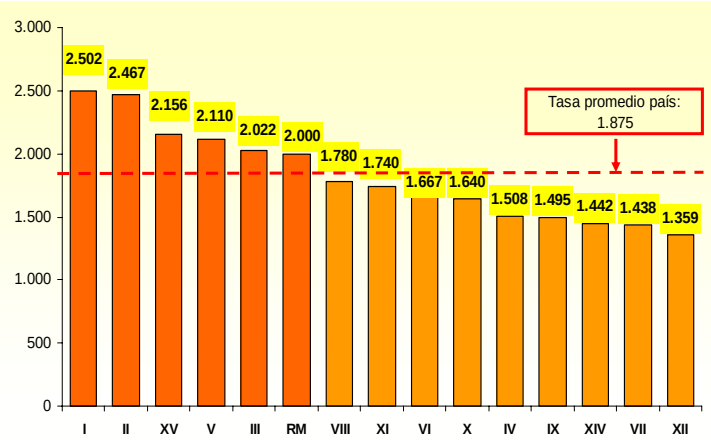
Tabla Nº 16: Denuncias DMCS, por Categoría de Delitos, años 2008 – 2011

Categoría de delito	CANTIDAD DMCS				Porcentaje DMCS Ene-May 2011
	Ene-May 2008	Ene-May 2009	Ene-May 2010	Ene-May 2011	
Homicidio	553	567	529	612	0,2%
Robo con violencia	8.881	8.683	8.123	9.358	3,5%
Robo por sorpresa	11.928	12.597	11.878	13.263	4,9%
Hurto	76.320	78.934	77.224	86.221	32,1%
Violación	2.067	2.062	1.848	2.036	0,8%
Robo con fuerza	73.581	80.063	84.255	92.015	34,3%
Robo con intimidación	17.851	15.905	13.963	15.171	5,7%
Lesiones	52.905	48.298	46.341	49.823	18,6%
Total	**244.086**	**247.109**	**244.161**	**268.499**	**100%**
Variación Porcentual respecto año anterior	**-**	**1,2%**	**-1,2%**	**10,0%**	**-**

Al analizar la evolución de los DMCS se puede apreciar en términos generales un incremento sostenido del ingreso de DMCS en el período 2008-2011 (10%) incidiendo fuertemente los delitos de hurto, robo con fuerza y lesiones.

Resulta factible apreciar que existe un alto grado de concordancia entre ambos focos identificados, toda vez que los DMCS están fuertemente impactados por el comportamiento de los delitos contra la propiedad, por lo que las estrategias para abordar este tipo de criminalidad deben ser inclusivas y abordarse de manera conjunta. Al observar el comportamiento regional con relación a la tasa de DMCS, se puede señalar que seis regiones se ubican por sobre el promedio nacional de 1.875 DMCS cada 100 mil Habitantes. Dichas regiones son la I, II, XV, V, III y RM, las que agrupan aproximadamente el 60% de la población de nuestro país.

Tabla Nº 17: Tasa de delito DMCS, Primer Semestre 2011.



Boletín estadístico, MP primer º semestre 2011

Es evidente, entonces, que en la base de los procesos investigativos subyace la idea de patrones de actividad criminal y que los delitos ocurren en ciertas circunstancias o situaciones (oportunidad), estrechamente asociado a blancos atractivos (bienes o víctimas) e infractores prolíficos o potenciales delincuentes motivados.

5.2.6. Aspectos básicos vinculados al análisis criminal.

5.2.6.1. Labor orientada a potenciar la investigación penal.

Nos encontramos frente a una actividad que se promueve con el objetivo de entregar a los distintos actores internos (por ejemplo: fiscales) y externos (por ejemplo: policías) la información necesaria y las herramientas para adoptar decisiones que permitan **direccionar la labor de las policías**, desde un conocimiento previo que potencia el desarrollo de la investigación de un hecho delictivo que no cuenta con mayores antecedentes útiles, pero que al presentar ciertas características específicas, resulta posible vincularlo con patrones conductuales previamente identificados y ampliar las posibilidades de investigación.

No se trata de realizar una labor de georeferenciación o identificación de hot spots, vinculando la actividad delictual a sitios de suceso, sino de contar con un cúmulo de conocimiento de la actividad delictual específica, asociada a cierto tipo de delitos, como es el caso de delitos contra la propiedad y de las características que ellos presentan en una determinada zona (lugar de comisión, horas frecuentes, patrones existentes en esa localidad) así como los posibles sospechosos y sus características personales. De esta forma, el análisis criminal supone el empleo de tecnología para una persecución penal enfocada en infractores y delitos recurrentes, haciendo más eficiente la gestión de información y aumentando la probabilidad de detección, identificación y formalización.

5.2.6.2. Análisis criminal; herramienta para integrar distintas fuentes de información.

El estudio de los datos existentes en distintas fuentes, directas e indirectas, tendiente a la generación de la información útil se conoce como análisis criminal. El proceso de trabajo que desarrolla el análisis criminal, requiere contar con la integración de diferentes fuentes de información internas y externas. En tal sentido, el despliegue necesario para la integración de las fuentes existentes, es en sí mismo una labor que debe desarrollarse superando dificultades vinculadas a la calidad de los registros y a los sistemas informáticos existentes entre otros factores. Por otra parte, una vez alcanzados estándares mínimos de unificación se potencia no sólo el desarrollo de las actividades vinculadas al análisis criminal, sino que se beneficia íntegramente la labor que desarrolla la Fiscalía de Chile en materia de persecución penal.

Desde ésta perspectiva el análisis de los registros delictuales que conforman un cúmulo de información dispersa, es decir que se advierten o se encuentran presentes en un caso y que para ese hecho delictual en particular resulta insuficiente para la obtención de información de calidad para su investigación, constituyen elementos o partes de un todo mayor que conforma un fenómeno delictivo presente en una determinada realidad y que al ser analizado y estudiado incorporando variables agregadas de información permite identificar patrones o conductas delictivas que se dan en un lugar y tiempo determinado.

Se trata de generar información útil de los delitos que se cometen, desarrollando un estudio sistemático de casos y el reconocimiento de factores comunes que se encuentran presentes, a objeto de contar con elementos investigativos que permitan avanzar en las investigaciones futuras y eventualmente reabrir casos que en su oportunidad no pudieron continuar con su investigación por falta de información.

5.2.6.3. Generación de conocimiento acerca de la criminalidad.

El acopio de datos existentes, la integración de diversas fuentes de información y el proceso de análisis realizado de manera eficaz, permiten la generación de información y una vez que se desarrollan de manera sistemática, proporcionan un mayor grado de conocimiento de la criminalidad al fiscal a cargo de los casos y a las policías como órganos auxiliares. Este proceso que se realiza de manera continúa permite confrontar la información existente y crear y profundizar los niveles de análisis alcanzados, lo que constituye un elemento fundamental para el desarrollo de la persecución penal[28] y un factor crítico de éxito que incidirá en el fenómeno de la delincuencia como un elemento preventivo que incide en la comisión de delitos.

5.2.6.4. Desarrollo de métodos estandarizados de investigación.

El análisis de información permitirá generar y ampliar el conocimiento acerca de los fenómenos delictivos presentes y servirá de base para el desarrollo de un método de investigación estandarizado, capaz de vincular distintos casos respecto de los cuales confluyen patrones similares de actuación y desarrollar políticas investigativas adecuadas al tipo de criminalidad que se pretende abordar. El análisis delictual se diferencia de la investigación casos a caso, entre otros aspectos, en que el primero es desarrollado por un equipo de analistas y en cambio la investigación de un caso es llevada adelante por un

[28] "Fundamentos del análisis delictual" Christopher W. Bruce, en el documento Análisis delictual: Enfoque y metodología para la reducción del delito, Fundación Paz Ciudadana – IACA, 2010.

fiscal con el propósito de lograr las mayores sanciones que el marco legal asigne al tipo de delito en particular .

Esta política de investigación se inserta plenamente en las lógicas de eficacia que el Ministerio Público plantea en su Plan Estratégico. Además permite por una parte, economías de escala y por otra, que el trabajo desarrollado mantenga los estándares de calidad que caracterizan la labor del Ministerio Público.

La aplicación de los métodos de trabajo estandarizados, contribuirá a la retroalimentación del sistema, permitiendo un proceso de mejora permanente en la labor operativa desarrollada, generando avances en la calidad de las actuaciones de los fiscales, en la calidad del registro de datos y en una mejora de las fuentes de información disponibles.

5.2.6.5. Equipos de trabajo focalizados.

Uno de los elementos importantes de considerar resulta ser el factor territorial, es decir las políticas de investigación deben responder a los elementos geográficos existentes en cada región. Esto determina que el modelo de trabajo que inspira a las Unidades de Análisis Criminal considere equipos de analistas que aglutinan una serie de habilidades y conocimientos y que, instalados en una región específica, son capaces de conocer integralmente la zona y los fenómenos delictivos que en ella se desarrollen y predecir las tendencias de criminalidad que se desenvuelven.

Por otra parte, se requiere del desarrollo de una gestión de la información que permita la generación de informes a nivel nacional. Por ello, además es necesario la conformación de una instancia nacional que permita la coordinación de las políticas locales que se desarrollen, la generación y mantención de una coherencia en las dinámicas de investigación y una retroalimentación de los avances alcanzados por los equipos regionales permitiendo la sistematización de la información y los productos que generen los distintos equipos regionales.

5.2.6.6. Usuarios de la UAC.

Los informes y directrices que emanen de las UAC Regionales serán dirigidos, regularmente, al equipo de focos (fiscales). Este equipo de focos se vincula de forma permanente con los analistas y desarrolla la investigación focalizada utilizando la información elaborada por los analistas, considerándose el principal usuario de las UAC.

Sin perjuicio de lo indicado precedentemente, los fiscales que se desenvuelven en la región, en las Unidades Especializadas y la Alta Dirección de la Fiscalía Nacional y policías, podrán ser usuarios y destinatarios de informes de las UAC, dado que, como producto del análisis de información será posible identificar distintas problemáticas vinculadas al esclarecimiento de los diversos fenómenos delictuales.

5.2.6.7. Actividades mínimas a realizar por los analistas.

A continuación, se agrupa en términos generales las actividades mínimas que debe desarrollar un Analista Criminal en el contexto de una institución responsable de la persecución penal. Cabe consignar que un analista regional, regularmente, se centrará en el análisis táctico y administrativo y que un analista del nivel nacional se enfocará en el estratégico y administrativo. Si bien para el analista a nivel regional y nacional las actividades son similares, se hace presente que ellas varían en su contenido y destinatario, por ejemplo, mientras un informe regional identifica las causas que presentan un modus operandi con patrones comunes y está dirigido a un fiscal, el nivel central elaborará un informe con orientaciones para estandarizar los elementos que debe contener el análisis de delitos cometidos en bienes nacionales de uso público.

Pasos del proceso (*) de análisis criminal	ACTIVIDAD	SUB ACTIVIDAD
	Análisis de	- Consulta de fuentes de información - Definición de técnicas de investigación

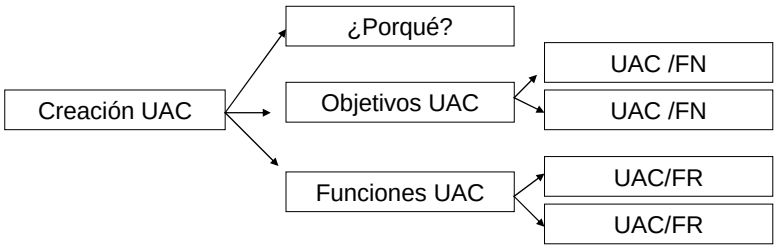
Pasos del proceso (*) de análisis criminal	ACTIVIDAD	SUB ACTIVIDAD
	información	complementarias (Ej. Entrevistas, registro delictuales de otras instituciones, victimización, información geográfica)
		- Definición del método de análisis (Compilación de datos estadísticos, causalidad y explicación, etc.)
1.Recopilación y gestión de los datos		- Elaboración bases (o tablas) específicas
		- Conclusiones iniciales
		- Identificación del destinatario del análisis
2.Lectura y consulta de los datos		- Reunión con equipo de trabajo
	Validación interna	- Presentación de conclusiones iniciales
		- Identificación de ajustes
3.Análisis de los datos	Elaboración de informe y/o directrices	- Redacción del cuerpo y anexos del informe
		- Incorporación de ajustes identificados en el trabajo interno
		- Reunión con equipo de trabajo
	Validación interna	- Presentación de conclusiones finales iniciales
		- Identificación de ajustes
	Entrega de informe y/o directrices	- Remisión formal del informe
4. Diseminación de la información 5. Desarrollo de la estrategia		- Cuando corresponda, realizar una reunión de trabajo con el los responsables operativo de la tramitación penal.
	Evaluación y mejora de proceso interno	- Controlas los plazos que se hubieren establecido.
6. Evaluación y retroalimentación		- Registrar las decisiones que adoptaron a

Pasos del proceso (*) de análisis criminal	ACTIVIDAD	SUB ACTIVIDAD
		partir de los informes - Registrar el resultado final del informe. - Identificar ámbitos para la mejora de los procesos internos de trabajo de la Unidad de Análisis

(*) Según documento “Análisis delictual: enfoque y metodología para la reducción del delito”. Fundación Paz Ciudadana- Asociación Internacional de Analistas Delictuales (IACA).

5.2.7. Creación de la Unidad de Análisis Criminal (UAC).

En el presente apartado se describirán los objetivos y funciones de la UAC. El desarrollo de las temáticas se efectúa conforme al siguiente esquema:



5.2.7.1. Por qué es necesario crear las Unidades de Análisis Criminal.

En síntesis, es necesario crear las unidades de análisis criminal porque:

- Genera conocimiento desde la información disponible, retroalimentando el sistema, produciendo una sinergia en la labor investigativa y fortaleciendo la persecución penal.
- Potencia el rol estratégico vinculado a la gestión de la información y conocimiento que permite generar un salto de calidad en materia de persecución penal. La

gestión de información permitirá fortalecer el desarrollo del Plan Estratégico del MP, dado que constituye una mejora relevante en los procesos de tramitación de casos penales.

- Impacta en la política criminal preventiva mejorando los índices de conocimiento de la identidad del imputado, dotando al sistema de un mayor grado de eficacia, mejorando la percepción ciudadana acerca de la justicia lo que finalmente impacta positivamente en lograr un desincentivo en la comisión de delitos.

5.2.7.2. Objetivos de las Unidades de Análisis Criminal del Ministerio Público (UAC-MP).

El análisis criminal es una herramienta o proceso sistemático de producción de datos, informaciones y conocimiento "criminológico", orientado según los principios de la pertinencia y la oportunidad, que se inicia con la búsqueda e identificación de correlaciones entre datos y conjuntos de datos, por ejemplo, relativos a incidentes y hechos criminales y los patrones de ocurrencia (historial), que sirve para orientar el esfuerzo de percusión penal (medios y decisiones) y mejorar la respuesta ante la demanda / requerimientos de seguridad y justicia.

Conforme las definiciones internacionales[29] es posible indicar que la Unidad de Análisis Criminal del Ministerio Público (UAC-MP) realizará principalmente 3 tipos de análisis, que determinan los objetivos que se plantean según la ubicación de la UAC-MP, a saber:

- Análisis Estratégico: Su interés se centra en los problemas delictuales a largo plazo y sus causas, las variaciones o tendencias de la criminalidad (aumentos, disminuciones, estabilidad) y los factores criminógenos detrás de éstos. El resultado del análisis se comunica habitualmente por medio de informes y acompañado de cifras, gráficos y mapas. La respuesta se asocia con el diseño de políticas y

[29] Elementos conceptuales aportados por Fundación Paz ciudadana en Borrador de discusión Nº 2 y las definiciones contenidas en el Documento de FPC, Conceptos, Edición Nº 7 de mayo de 2009, "Introducción al análisis delictual".

estrategias para solucionar un problema delictivo en el mediano y largo plazo en territorio y según mercados delictuales, por ejemplo.

- Análisis Táctico: Mediante el estudio que puedan tener los hechos en común, se pueden detectar patrones: delitos que comparten características similares y recurrentes. Se puede detectar delitos en serie: patrones de delitos que pueden ser perpetrados por una misma persona. Para éstos es posible mediante técnicas estadísticas predecir cuando y donde ocurrirá el delito.
- Análisis Administrativo: El foco de interés no está en patrones ni tendencias. Su trabajo es preparar informes, propuestas para obtener recursos, evaluar los resultados de intervenciones y estrategias policiales-investigativas. Además, debe observar la viabilidad de futuros proyectos y preparar presentaciones para exposiciones y charlas con la comunidad o sensibilización de autoridades y medios de comunicación.

Objetivos de las UAC de la Fiscalía Nacional (UAC-FN).

A nivel de Fiscalía Nacional se conforma la Unidad de Análisis Criminal de la FN, cuyo principal objetivo es la realización de análisis Estratégico y Administrativo, desarrollando informes y reportes con información agregada a nivel país. Ésta Unidad entregará al Fiscal Nacional insumos adecuados para la elaboración de la política del ente persecutor, generará información de calidad para impartir instrucciones generales a los Fiscales Regionales para el adecuado cumplimiento de las tareas de dirección de la investigación del hecho punible y colaborará con la información adecuada para fijar los criterios de actuación del Ministerio Público.

Por otra parte desarrollará un segundo objetivo principal de direccionar y retroalimentar a las Unidades de Análisis Regional, permitiendo el desarrollo de un flujo de información necesario para su adecuado funcionamiento, identificando las adecuadas tecnologías de la información para su funcionamiento. Por último colaborará con la entrega de información a través de reportes especializados a Fiscalías Regionales y las Unidades Especializadas existentes en la Fiscalía Nacional.

Objetivos de las UAC de las Fiscalía Regional (UAC-FR).

A nivel de Fiscalías Regionales, se conforman las Unidades de Análisis Regional UAC-FR cuyo principal objetivo es la realización de análisis Táctico y Estratégico así como el diseño de procesos de trabajo operativo (métodos específicos de investigación) de carácter regional que permitirá a los equipos de investigación regionales (fiscales y policía) generar estrategias investigativas en delitos contra la propiedad y delitos de mayor connotación social.

Conforme el tipo de análisis indicado, es factible identificar objetivos intermedios de la Unidad que se orientan a analizar e identificar el modus operandi (MO) de los infractores, reconocer y predecir los patrones de aparición del delito y analizar los datos recogidos en las indagaciones, entrevistas, las detenciones y otras fuentes de información sobre crimen y eventos sospechosos que colaboran con la identificación y análisis de los mercados delictuales o focos delictuales y de las tendencias de la criminalidad, en cada una de las regiones y principalmente tratándose de los delitos contra la propiedad.

Los factores necesarios de considerar en los objetivos de la UAC son los siguientes, a saber:

a) Análisis de los datos sobre tendencias del delito, por tipo de delito (mercados delictuales).
b) Análisis de las características del delincuente o de aquellos elementos que permitirían su identificación (apodo, características físicas o de su vestimenta, tatuajes entre otros).
c) Análisis de los datos sobre tendencias de ubicación del delito.
d) Análisis de los datos sobre tendencias del delito acorde los bienes jurídicos protegidos o los bienes materiales involucrados.
e) Análisis de los datos sobre tendencias de los delitos por víctimas.
f) Análisis de la distribución geográfica de la delincuencia (desplazamiento).
g) Análisis de la distribución temporal de la delincuencia.

Consecuencia de la labor de análisis de información se produce un mayor nivel de conocimiento de la criminalidad que permite la generación de Informes y reportes que constituyen un primer objetivo de las UAC-FR.

Por otra parte y cómo segundo objetivo de las UAC-FR, se plantea en el desarrollo de tácticas de persecución y el desarrollo de métodos de trabajo investigativo, apoyados en los informes o reportes, que permitan orientar la labor operativa que deberán desarrollar los fiscales del equipo de Focos, de alcance regional e impactar la toma de decisiones jurídicas. En este sentido se asocia a las Unidades de Análisis Criminal, el objetivo estratégico institucional vinculado al desarrollo de la función de persecución penal, y para ello la creación de métodos de trabajo permitirá principalmente:

a) Orientar la actividad investigativa con las Policías.
b) Permitirá el diseño del plan de ejecución a nivel regional y las políticas investigativas definidas, coordinando estratégicamente su ejecución con las policías.
c) Monitoreo y evaluación de las metodologías de persecución.

5.2.7.3. Función de la UAC-MP.

Las Unidades de Análisis Criminal de la Fiscalía de Chile, desarrollan distintas funciones asociadas a los objetivos definidos. Es así como es posible identificar la función de generación de información mediante el análisis de información agregada sea que provenga de la familia de delitos contra la propiedad y de los delitos de mayor connotación social (DMCS), se encuentren vigentes o terminados y, la información recogida con regularidad en ciertos delitos denunciados, e información relevante de los partes policiales entre otras fuentes de información.

Además tendrá como función la producción de informes entre los cuales se pueden mencionar los siguientes:

a) Informes de criminalidad y mercados delictuales, identificación y comportamiento a nivel país

b) Similitudes entre los delitos, relevar similitudes y patrones en las características de los problemas de la delincuencia (mercados delictuales focalizando el análisis en los delitos contra la propiedad y de mayor connotación social).
c) Colaborar en la detección y ordenamiento de listados de imputados (por edad, sexo).
d) Colaborar en la identificación y organización de los delitos específicos que pueden involucrar a un delincuente o imputado conocido ya detenido.
e) Otros que se requieran vinculados a un tipo de criminalidad específica.

El elemento aglutinador para las Unidades de Análisis Criminal es el servicio que presta, es decir el análisis de información. Por otro lado, determina el alcance en la tarea el ámbito de los informes que genera, no resultando relevante para estos efectos el tipo de delito que resulte asociado.

De igual manera, se considera dentro de sus funciones la formulación de orientaciones y procedimientos estándar de gestión de la información, que permitan mejorar la calidad de la información y la generación del conocimiento asociado.

5.2.7.4. Funciones de las UAC de la Fiscalía Nacional (UAC-FN)

Tratándose de la Unidad de Análisis Criminal de la Fiscalía Nacional (UAC-FN) desarrolla una función de Asesoría Coordinación y Apoyo. Orienta su acción al análisis de la información para generar informes sobre el fenómeno delictual, es decir no tiene asociado un rol operativo y no está vinculado el análisis de información a un caso penal vigente y concreto, esta última apreciación es el elemento diferenciador con el tipo de análisis que efectúan las Unidades Especializadas de la Fiscalía Nacional. En todo caso, en las materias comunes, las Unidades especializadas y la UAC-FN deben tener un flujo constante de información interna.

El tipo de análisis que desarrolla, permite, desde una visión estratégica nacional generar una política de persecución penal que soporte de manera coherente la investigación de los delitos contra la propiedad y delitos de mayor connotación social.

De igual manera realiza una Función de control y seguimiento respecto de las UAC-FR. Ésta labor permite el seguimiento, evaluación y retroalimentación de las políticas de persecución implementadas en las regiones a objeto de entregar al Fiscal Nacional información relevante para la definición de criterios de actuación y definiciones estratégicas institucionales.

5.2.7.5. Función de las UAC de la Fiscalía Regional (UAC-FR)

Las Unidades de Análisis Criminal de carácter regional (UAC-FR) orientan su función a la generación de información y la elaboración de informes específicos acerca del fenómeno delictual existente en la respectiva región. Esta Unidad, que se radica regionalmente, procura la entrega de informes a los equipos operativos que de acuerdo al Plan de Fortalecimiento son el destinatario preferente del trabajo de la UAC/FR.

De igual forma realiza una función de planeación que permitirá orientar el diseño de las directrices operativas necesarias para llevar adelante la investigación y la toma de decisiones jurídica a cargo de los equipos de fiscales. En este contexto, la Unidad deberá diseñar, coordinar y, aplicar un adecuado proceso de trabajo con las policías a fin de disponer oportunamente de información que permita desarrollar el análisis de información.

Además realiza la función de seguimiento, monitoreo y evaluación de las metodologías de persecución penal implementadas y, genera las instancias de coordinación para el permanente desarrollo y mejora de las políticas de investigación desplegadas.

Cabe señalar que la jefatura de la UAC estará a cargo de un fiscal adjunto y, no se encuentra adscrita a la dotación de las fiscalías locales, sino que dependerán directamente de las Fiscalía Regional.

5.2.8. Equipos Investigativo de Focos

La Unidad Análisis Criminal de la Fiscalía Regional (UAC-FR) estará integrada por dos equipos de trabajo, a saber;

- Un equipo de análisis criminal conformado por analistas criminales y,
- Un equipo investigativo de focos, conformado por fiscales adjuntos, ayudantes de fiscales y gestores jurídicos.

Este equipo investigativo de Focos, se constituye cómo un **equipo de trabajo focalizado** de alcance regional y operativo, cuyo objetivo es **aplicar el método investigativo** propuesto por la Unidad de Análisis Criminal a la cual pertenecen y **dirigir la investigación penal** en coordinación operativa con las policías, eventualmente con otras unidades de la fiscalía y con colaboración de la comunidad.

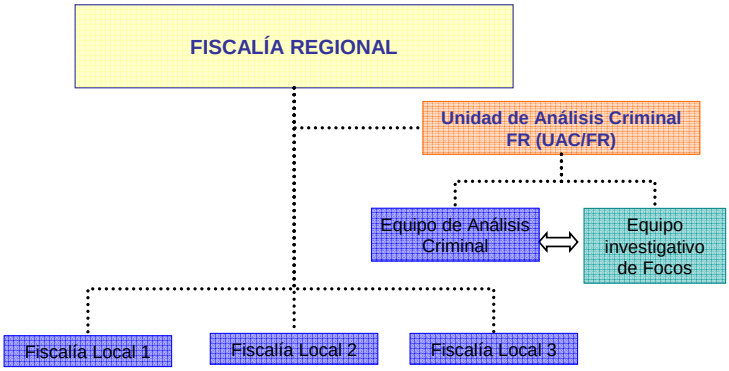
El ámbito de acción que despliega este equipo, comprende la tarea de dirigir y coordinar los procesos operativos de investigación, decretar diligencias, iniciar investigaciones, participar en reuniones permanentes con los equipos policiales a cargo, coordinar reuniones para intercambiar información con las fiscalías locales y, litigar. Una vez que la UAC recaba y remite los informes y antecedentes al equipo de trabajo focalizado, éste se encuentra en condiciones de analizar estratégicamente la información, con objeto de decretar diligencias útiles y, de este modo, focalizar la labor investigativa en razón de la información con que se cuenta. Esta actividad permite la concentración en un solo foco investigativo de un conjunto de casos que presentan características comunes.

Esta labor impacta en dos grandes áreas de trabajo. Inicialmente, permitirá reabrir un porcentaje de causas con archivo provisional y continuar su tramitación, disponer su acumulación a otras vigentes y, eventualmente, traspasar su tramitación a los equipos a cargo de causas de mediana complejidad. En un segundo ámbito, permitirá contar con información de calidad a disposición de quienes deben realizar la evaluación inicial del caso en TCMC, pudiendo disponer de manera oportuna todas aquellas diligencias necesarias tanto para la identificación de imputado, como para la comprobación del delito.

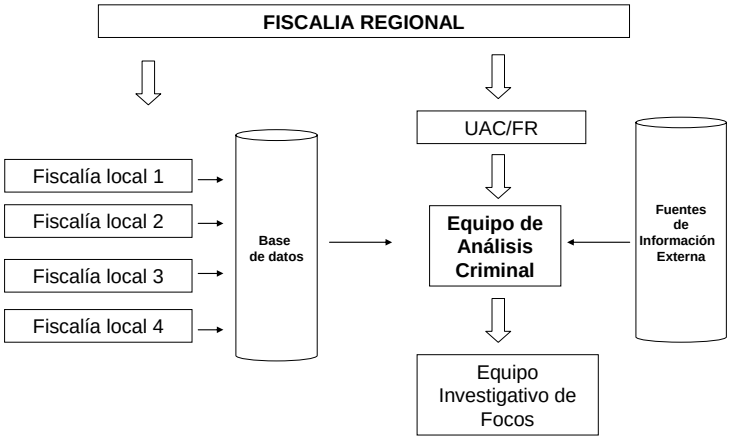
5.2.9. Organización General de las Unidades de Análisis Criminal a Nivel Regional.

La organización básica de las UAC de la Fiscalía de Chile estará conformada por un nivel nacional y otro regional. Las UAC regionales dependerán administrativamente de los Fiscales Regionales competentes y serán coordinadas, desde el punto de vista técnico, por la UAC de la Fiscalía Nacional.

Organigrama UAC Regional

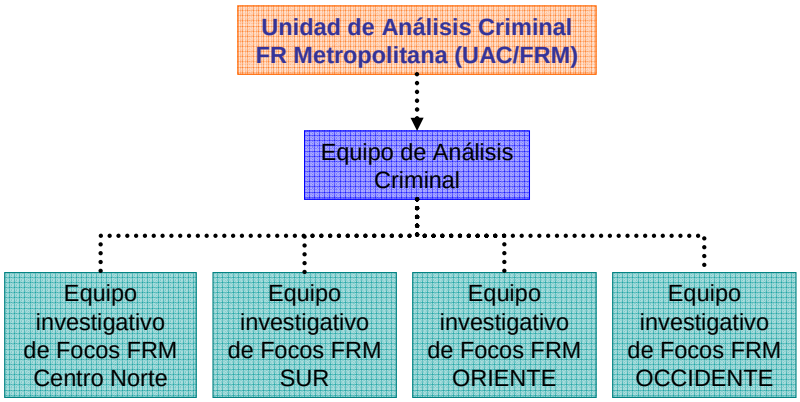


Las unidades regionales de análisis ejercerán sus funciones sobre el conjunto de comunas que integrarán la respectiva región, es decir, podrán analizar datos y elaborar informes considerando antecedentes e información existente respecto de los casos ingresados a cualquiera de las fiscalías locales que integran la correspondiente región. En el contexto referido, la Unidad de Análisis Regional, a partir del análisis de la información agregada a nivel local o regional asumirá a través del equipo investigativo de focos la investigación de oficio (crear RUC), pudiendo en esta nueva investigación reasignar los casos vigentes en las fiscalías locales a un fiscal del equipo de focos, reabrir casos archivados para esclarecer los hechos identificados.



Tratándose de las Fiscalías Regionales Metropolitanas, el modelo considera la creación de una Unidad de Análisis Criminal Metropolitana y considera la existencia de un Equipo de Analistas para realizar análisis criminal generando informes de la criminalidad existente en la Región metropolitana. Sin embargo es posible diferenciar el modelo tratándose de los equipos de investigación focalizados los cuales se encontrarán adscritos a las Fiscalías Regionales Metropolitanas para investigar focos que se desarrollan preferentemente en un determinado sector pero que interactúan y se coordinan de acuerdo a las directrices que plantea la Unidad de Análisis.

Organigrama de la UAC Regional Metropolitana



5.2.9.1. Perfiles asociados a las UAC.

Conforme a lo indicado en el documento denominado ***"Análisis delictual: enfoque y metodología para la reducción del delito"***, elaborado por la Fundación Paz Ciudadana y la Asociación Internacional de Analistas Delictuales (IACA), el analista delictual es un profesional con conocimiento multidisciplinario en la observación del delito, además precisa que "este tipo de experto demanda un amplio repertorio de habilidades-argumentación, dedicación, soluciones creativas a los problemas, lógica y conocimiento en una variedad de aplicaciones computacionales, estadísticas, conocimientos de sistemas de información geográfica (SIG), técnicas de análisis especial, historia, criminología, sociología, psicología leyes entre otras"

Del conjunto de habilidades y conocimientos indicados existen algunas que son de particular relevancia para el análisis criminal en una institución enfocada en al persecución penal (y no en la prevención), en concreto, se requiere un alto nivel de conocimiento de la dinámica delictual (forma y condiciones en que cometen, regularmente, los delitos en la sociedad chilena) y claridad sobre los datos que es posible registrar en el sistema informático SAF.

En consecuencia las Unidades de Análisis Criminal deben conformarse con profesionales que presenten ciertas cualidades o competencias adquiridas y otras que, en función de la práctica el analista deberá desarrollar. Se trata de profesionales con un conocimiento multidisciplinario en la observación del delito y que cuenten con diversas habilidades y conocimientos vinculados a ello.

En su conjunto los profesionales a lo menos debieran manejar y desarrollar conocimiento y habilidades en:

Tabla N° 18: Competencias de Analistas Criminales

Conocimientos	Habilidades
Metodología de la Investigación	Escritura y Redacción
Reconocimiento de patrones	Trabajo en equipo
Manejo de base de datos	Pensamiento crítico
Conocimiento de las leyes	Comunicación interpersonal
Computación	Oratoria y elocuencia
Técnicas estadísticas	Organización de horarios

El proceso de trabajo de formación y capacitación de los analistas constituye un elemento permanente en el quehacer de las Unidades de análisis ya que el éxito de sus cometidos dependerá de la capacidad de comprensión de los fenómenos delictuales que se logre alcanzar.

5.2.9.2. Dotación.

Definición de criterios de distribución de dotación

Una vez acotada la función que realizan las unidades de análisis criminal UAC-MP, así como su inserción en el organigrama del MP, se definió una metodología de trabajo que se explica en el párrafo siguiente con el fin de optimizar la distribución de la dotación de recursos humanos requeridos en el proyecto de fortalecimiento. Cabe señalar que para efectos de la dotación estimada y distribución de los fiscales adjuntos y sus respectivos equipos de apoyo (focos), se consideró lo planteado inicialmente en el documento de Ajuste a TCMC enviado al BID que utilizó el modelo matemático desarrollado por el Centro de Asistencia Legislativa (CEAL) de la PUCV, que considera como base las actividades

vinculadas a la gestión de casos como una serie de procesos, que se activan para responder a un determinado nivel de ingresos de causas, que están integradas por distintos tipos de delitos e intervinientes.

a) Criterios de distribución de Analistas Criminales

Para la propuesta, en primer lugar, se consideró necesario definir el marco de criterios a utilizar para determinar la posible carga de trabajo asociada al equipo de análisis criminal. De acuerdo a la información internacional disponible, en particular a las recomendaciones técnicas entregadas por IACA (Asociación Internacional de Analistas Delictuales; sigla en inglés), es factible visualizar los siguientes tres criterios;

- Un analista por cada 1.500 crímenes.
- Un analista por cada 1.800 otros tipos de delitos.
- Un analista por cada Call Service o uno por cada 70 oficiales investigadores

Una de las limitantes del uso de los parámetros del párrafo anterior, dice relación en que ellos están definidos para ser utilizados en el análisis delictual desarrollado por las policías y no por los Ministerios Públicos. Luego, estos parámetros deben ser observados con la limitante que no son definidos para los entes persecutores.

Conforme a lo indicado y con el propósito de emplear los parámetros internacionales se utiliza el registro de delitos del periodo julio 2010 a junio 2011, considerando tanto el grupo de delitos seleccionados[30], constituidos por delitos contra la propiedad dado que representan un alto porcentaje de imputados desconocidos e integran la categoría de DMCS, como el universo de ingresos del periodo. Con posterioridad se estimó un rango de dotación de analistas criminales, la cual se sitúa entre los 355 y 755 (estos guarismos se obtienen al dividir el grupo seleccionado de ingresos o el total, por 1.800). Luego de

[30] El Anexo de delitos seleccionados considera la siguiente familia de delitos: Delitos Económicos; Faltas; Hurtos; Otros delitos; Otros delitos contra la propiedad; Robos y Robos no violentos.

analizar dicho resultado y constatar la baja viabilidad de considerar dichos datos en el marco de trabajo ya iniciado en el MP y en especial lejanos a la propuesta validada por BID, es que se decide buscar análisis alternativos que se sustenten igualmente en marcos metodológicos apropiados.

En virtud de lo anterior y considerando la experiencia internacional y la lógica de operación de los equipos que conforman la UAC, los expertos de la Fundación Paz Ciudadana plantean que una Unidad de Análisis Criminal debe conformarse con un mínimo de 3 y un máximo de 5 analistas, independientes de la carga de trabajo que se observe en las fiscalías regionales. **Ello por cuanto lo que prima no es el número de personas, sino más bien que en el equipo deben estar presente todas las habilidades y conocimientos necesarios para realizar análisis criminal (por ejemplo, habilidades comunicacionales, estadísticas, de metodologías social, georeferenciación, por mencionar algunas)**. Este planteamiento resulta factible de analizar, por cuanto la carga de trabajo que responde al universo de delitos potenciales de ser analizados, si condiciona el número de analista por región, se concluye que sería factible generar un equipo de analistas de un mínimo de 2 y un máximo de 5.

Finalmente, resulta apropiado definir las funciones mínimas requeridas en las Unidades de Análisis Criminal para contextualizar su dotación y en es factible desarrollar una propuesta de una dotación mínima de dos analistas. Sin embargo, y compatibilizando tanto el límite máximo de la Fundación de 5, la cantidad de ingresos eventuales de analizar, así como la inexistencia de parámetros empíricos de esta función en el MP de Chile, adopta como criterio de límite superior en 4, es decir, duplicando el límite inferior.

En segundo lugar, se analizó la tabla que contiene los Ingresos de delitos seleccionados y totales por fiscalía regional periodo julio 2010 a 30 junio 2011 (Ver Anexo), considerando las siguientes columnas con el fin de observar algunos elementos que permitieran ser utilizado como criterio ordenador, a saber:

- Delitos seleccionados.
- Total de delitos.
- Tasa por cada 100 mil habitantes respecto a Delitos Seleccionados.

- Tasa por cada 100 mil habitantes respecto al Total de Delitos ingresados
- Porcentaje regional delitos seleccionados respecto al nacional.
- Porcentaje regional total delitos respecto al total nacional.

Una vez analizado cada una de los datos en comento, se observa que hay cierta correlación en el orden regional que entrega la columna correspondiente al porcentaje de delitos seleccionados con aquella que presenta el total de delitos. Salvo cambios menores, que en todo caso no alteran el resultado final, se puede utilizar cualquiera de ambas columnas como criterio ordenador.

No ocurre lo mismo respecto al guarismo entregado por la columna de tasa por cada cien mil habitantes, no resultando idóneo para el objetivo planteado, ya que la columna referida no entrega un ordenamiento adecuado para distribuir dotación de recursos humanos en la unidad de análisis. En primer lugar, la variable relevante para definir la futura carga de trabajo está directamente relacionada con los ingresos de causas en la respectiva fiscalía regional. El insumo principal sobre el cual se trabajará son las causas ingresadas dado que el ingreso determina la masa crítica de información a analizar y en consecuencia, ello debiera primar al momento de comparar regiones. Por otro lado, la tasa por número de habitantes enfatiza un orden respecto a la realidad regional y sus habitantes como parámetro de análisis, pero no dice mucho con relación a la carga de trabajo de un analista criminal que estudia mercados criminales en su globalidad. Si la decisión de política pública se condiciona por la entrega de recursos regionales de impacto directo en la población, indudablemente el orden regional entregado entrega valiosa información. Sin embargo, ese no es nuestro caso.

Finalmente, se estima adecuado distribuir la dotación teniendo presente las siguientes consideraciones:

- El número de corte para crear una unidad de análisis criminal regional con un analista, es que al menos la región represente un 1 % del total nacional respecto a los delitos seleccionados. En consecuencia, se define como mínimo un total de 7.500 delitos seleccionados.

- Desde 1 a 2.6% (entre 7.500 hasta 15.000 delitos), se asignan dos analistas.
- Entre 3.3 y 4.8 % (entre 20.971 y 30.662 delitos seleccionados), se asignan tres analistas.
- Desde 7.7 % hacia arriba (desde 48.903 delitos seleccionados), se asigna 4 analistas criminales.

Luego, el criterio de distribución anterior responde también a la definición de función mínima la cual considera marcos de dotación entre 2 y 4 analistas por unidad.

Finalmente, tres consideraciones adicionales.

- Primero, la consideración que en la Región Metropolitana debe existir sólo un grupo de trabajo en lo que respecta a la función de análisis criminal. Ello por cuanto se estima se producirá economías de escala y externalidades positivas en el trabajo de análisis del mercado delictivo en virtud de la realidad geográfica y delictual que presenta esta región[31]. Al respecto, se propone que se asignen 12 profesionales analistas para la RM agrupados en una sola unidad administrativa (promedio de 3 profesionales por cada fiscalía regional). Con relación al trabajo de investigación criminal (focos), se propone que la distribución de la dotación de los fiscales adjuntos y el respectivo equipo de apoyo, se asigne a cada una de las 4 fiscalías regionales de la Región Metropolitana.
- Segundo; respecto a la dotación de la unidad de análisis criminal nacional UAC-FN se propone que ésta se componga de 4 profesionales, lo que está en línea con el límite superior considerado para las unidades regionales.
- Tercero, no obstante existir regiones a las cuales no les correspondería tener una unidad de análisis criminal de acuerdo al criterio de carga de trabajo medida por el ingreso, se debe tener presente que el criterio de funciones mínimas requeridas implica considerar todas las regiones del país. En consecuencia, al complementar ambos criterios se estima como altamente razonable definir unidades criminales

[31] Un tema pendiente a estudiar y analizar dice relación con la ubicación institucional de esta única unidad en la Región Metropolitana.

con un analista criminal en aquellas fiscalías regionales que de otro modo no los tendrían.

Resultados Obtenidos.

En las tablas siguientes se entrega un resumen de los resultados obtenidos luego de aplicar los criterios de distribución detallados. Un resumen de los criterios antes señalados es el siguiente (análisis cuantitativo, ver en la sección Anexos correspondiente).

- Al no existir datos históricos cuantitativos que sirvan de base para elaborar criterios de distribución de carga de trabajo, se utilizan criterios cualitativos y de la evidencia comparada ajustados.
- Se deben distribuir equipos de trabajo y no fiscales o personal de apoyo considerados como unidades aisladas. Privilegiar la concentración de recursos y no la atomización (como en el fortalecimiento del TCMC).
- Se toma como referencia el ingreso de casos que son potencialmente objeto de la UAC en base a los delitos seleccionados (AP/Propiedad/DMCS).
- Se combina como criterio en tener “equipos” de trabajo con habilidades y requerimientos técnicos mínimos, con proporcionalidad de acuerdo al ingreso de casos de foco. Conforme a lo anterior, los equipos consideran una dotación mínima y otra máxima.
- Para el caso de la RM, se establece un equipo de analistas criminales con una definición de coordinación interregional dada la realidad delictual de la RM, que no es compatible con la organización administrativa del MP. Por su parte, los fiscales de focos y sus equipos de trabajo mantienen criterio de distribución regional.

Cabe resaltar que respecto a la distribución del equipo investigativo o unidad de focos, se considera el escenario de dotación resultante del cálculo desarrollado en el documento de Ajuste a TCMC y que ha validado el BID.

Tabla N° 19: dotación Unidad de Análisis Criminal y equipo investigativo (focos)

Fiscalía Regional	Fiscal Jefe Unidad de Análisis Criminal	Unidad de Análisis	Unidad de Focos	Total Distribución	Distribución Unidad de Focos		
					Fiscal	Ayudante de Fiscal	Gestor Jurídico
1	1	2	6	**9**	3	2	1
2	1	3	9	**13**	4	3	2
3	1	2	4	**7**	2	1	1
4	1	3	6	**10**	3	2	1
5	1	4	23	**28**	11	8	4
6	1	3	10	**14**	5	3	2
7	1	3	10	**14**	5	3	2
8	1	4	23	**28**	11	8	4
9	1	3	10	**14**	5	3	2
10	1	3	10	**14**	5	3	2
11	1	1	3	**5**	1	1	1
12	1	1	3	**5**	1	1	1
CN	1	0	30	**31**	14	10	6
OR	1	0	29	**30**	14	9	6
OC	1	0	17	**18**	8	6	3
SU	1	0	16	**17**	8	5	3
14	1	2	4	**7**	2	1	1
15	1	2	3	**6**	1	1	1
RM		12	0	**12**			
FN		4	0	**4**			
Totales por proyecto	**18**	**52**	**216**	**286**	**103**	**70**	**43**
					216		

Tabla N° 20: Distribución Dotación Equipo Analistas Criminales

Fiscalías	Analistas asignados	% respecto a asignación
I	2	3,8%
II	3	5,8%
III	2	3,8%
IV	3	5,8%
V	4	7,7%
VI	3	5,8%
VII	3	5,8%
VIII	4	7,7%
IX	3	5,8%
X	3	5,8%
XI	1	1,9%
XII	1	1,9%
XIV	2	3,8%
XV	2	3,8%
RM	12	23,1%
Fiscalía Nacional	4	7,7%
Total	**52**	**100,0%**

Tabla N° 21: Distribución Dotación Equipo de Focos

Fiscalía Regional	Unidad de Focos	% respecto a la asignación
1	6	2,8%
2	9	4,2%
3	4	1,9%
4	6	2,8%
5	23	10,6%
6	10	4,6%
7	10	4,6%
8	23	10,6%
9	10	4,6%
10	10	4,6%
11	3	1,4%
12	3	1,4%
CN	30	13,9%
OR	29	13,4%
OC	17	7,9%
SU	16	7,4%
14	4	1,9%
15	3	1,4%
RM	0	0,0%
FN	0	0,0%
Total	**216**	**100%**

5.2.10. Gradualidad de Implementación.

Respecto a la gradualidad de implementación, se propone considerar un periodo de tres años (etapas) considerando los siguientes criterios orientadores con sus respectivos resultados.

a) Privilegiar el logro del mayor impacto posible del proyecto y, facilitar su monitoreo.
b) Privilegiar regiones que presentan experiencia en el desarrollo de iniciativas similares.
c) Dada la macro zona delictual que constituyen las 4 Fiscalías Regionales de la RM, se las considera como una unidad de trabajo que requiere que el modelo se encuentre ajustado y probado. Por ello, se les incorpora en una segunda etapa.

Tabla N° 22: Gradualidad propuesta para equipo de Focos etapa 1

Fiscalía	N° de Fiscales y Funcionarios	% de asignación del total de personal
V Región	**28**	9,8%
VI Región	**14**	4,9%
VIII Región	**28**	9,8%
Fiscalía Nacional	**4**	1,4%
Total	**74**	25,9%

Tabla N° 23: Gradualidad propuesta para equipo de focos etapa 2

Fiscalía Regional/Equipo RM Analistas	N° de Fiscales y Funcionarios	% de asignación del total de personal
Centro Norte	**31**	10,8%
Oriente	**30**	10,5%
Occidente	**18**	6,3%
Sur	**17**	5,9%
Región Metropolitana	**12**	4,2%
Total	**108**	37,8%

Tabla N° 24: Gradualidad propuesta para equipo de focos etapa 3

Fiscalía Regional	N° de Fiscales y Funcionarios	% de asignación del total de personal
I	**9**	3,1%
II	**13**	4,5%
III	**7**	2,4%
IV	**10**	3,5%
VII	**14**	4,9%
IX	**14**	4,9%
X	**14**	4,9%
XI	**5**	1,7%
XII	**5**	1,7%
XIV	**7**	2,4%

Fiscalía Regional	N° de Fiscales y Funcionarios	% de asignación del total de personal
XV	**6**	2,1%
Total	**104**	36,4%

5.2.11. Conclusiones y Recomendaciones.

Tal como señala el informe BID, la propuesta contendida en el proyecto de Ajuste a TCMC, asociada a la creación de Unidades de Análisis Criminal y Equipos de Focos Investigativos constituye una propuesta de innovación al considerar líneas de acción que permiten fortalecer estrategias en la producción de conocimiento sobre fenómenos delictuales y dotan al Ministerio Público de un brazo ejecutor específico y adecuado para ésta nueva modalidad de trabajo. En tal sentido la orientación del trabajo desarrollado, potencia y profundiza las ideas planteadas inicialmente por el Ministerio Público y se avoca a la construcción de las definiciones y lineamientos que resultarán los pilares para la formulación de un modelo de trabajo que se concibe con un grado de flexibilidad que permita por una parte dar vida al proyecto y por otra hacerse cargo de las eventuales dificultades que se pudieran presentar en su puesta en marcha y abordar su corrección de manera inmediata, permitiendo el aprendizaje y su mejora continua.

En consideración a la propuesta presentada, la Comisión[32] que trabajó este tema resulta necesario resaltar tres conclusiones generales. La primera dice relación con lo innovador de la propuesta. Si bien la evidencia comparada muestra que a nivel de las policías la creación y puesta en funcionamiento de unidades de análisis criminal es de larga data, dicha realidad no es extendible a los ministerios públicos. La decisión estratégica de crear estas unidades en los organismos persecutores responde a la imperiosa necesidad de

[32] La Comisión que se conforma para el desarrollo del presente documento está conformada por profesionales de la División de Estudios del MP y por los expertos de Fundación Paz Ciudadana.

equilibrar y complementar el trabajo que se debe realizar sobre el mercado delictual por los distintos integrantes del sistema penal. En la actualidad la tecnología y el manejo de la información a través de grandes bases de datos está disponible para todos los miembros de la sociedad, en consecuencia se requiere que el organismo persecutor enfrente esta realidad con respuestas innovadoras tanto en el diseño organizacional como en el trabajo relacionado con la función investigativa asociada.

Un segundo aspecto que merece ser destacado se refiere a la necesidad de contar con la capacitación adecuada en análisis criminal. Esto último no es prerrogativa de ninguna profesión en particular, pero requiere adentrarse en un campo laboral que - al menos en nuestro país – está muy poco desarrollado. En Estados Unidos por ejemplo, existen programas de magíster y doctorados en investigación criminal que muestra el grado de desarrollo que ha alcanzado esta disciplina en dicho país. Luego, es altamente conveniente observar dicha experiencia y lograr niveles mínimos de conocimiento en aquellos profesionales que se inicien en esta área.

Por otro lado, se desea resaltar lo medular que resultará el trabajo coordinado y sistematizado con todas aquellas instituciones públicas que trabajan con grandes bases de datos tanto a nivel nacional como regional. Toda aquella información que pueda ser susceptible de ser requerida para análisis del mercado delictual tanto nacional como internacional, debe ser parte del set de información de línea base que debe manejar esta nueva unidad organizacional al interior del Ministerio Público.

Finalmente y a la luz de las conclusiones antes mencionadas, se recomienda definir una gradualidad de implementación que pondere debidamente las variables relevantes que han condicionado otras experiencias vividas en propuestas innovadoras con el fin de obtener el mayor provecho de las mismas.

5.3. Síntesis de resultados

A continuación se presentan los resultados agregados de las dos componentes de interés.

	TCMC						FOCOS				UAC	UAC-FOCOS	**Total UAC-FOCOS**	% c/r al total UAC-Focos	**Total TCMC/UAC-Focos**	% c/r al total UAC-Focos
Región	Fiscales	Abogados	Téc.	Adm.	**Total TCMC**	% c/r al total TCMC	Fiscales	Abogados	Adm.	**Total Focos**	Prof.	Fiscal jefe				
I	1	3	1	6	**11**	4,7%	3	2	1	**6**	2	1	**9**	3,1%	**20**	3,9%
II	1	1	2	5	**9**	3,9%	4	3	2	**9**	3	1	**13**	4,5%	**22**	4,2%
III	0	0	3	4	**7**	3,0%	2	1	1	**4**	2	1	**7**	2,4%	**14**	2,7%
IV	2	2	4	6	**14**	6,0%	3	2	1	**6**	3	1	**10**	3,5%	**24**	4,6%
V	3	12	11	16	**42**	18,0%	11	8	4	**23**	4	1	**28**	9,8%	**70**	13,5%
VI	6	2	3	7	**18**	7,7%	5	3	2	**10**	3	1	**14**	4,9%	**32**	6,2%
VII	1	1	3	12	**17**	7,3%	5	3	2	**10**	3	1	**14**	4,9%	**31**	6,0%
VIII	5	4	7	6	**22**	9,4%	11	8	4	**23**	4	1	**28**	9,8%	**50**	9,6%
IX	4	2	8	8	**22**	9,4%	5	3	2	**10**	3	1	**14**	4,9%	**36**	6,9%
X	3	3	5	9	**20**	8,6%	5	3	2	**10**	3	1	**14**	4,9%	**34**	6,6%
XI	0	0	1	1	**2**	0,9%	1	1	1	**3**	1	1	**5**	1,7%	**7**	1,3%
XII	0	0	1	0	**1**	0,4%	1	1	1	**3**	1	1	**5**	1,7%	**6**	1,2%
Centro Norte	2	3	4	5	**14**	6,0%	14	10	6	**30**		1	**31**	10,8%	**45**	8,7%
Oriente	2	0	1	0	**3**	1,3%	14	9	6	**29**		1	**30**	10,5%	**33**	6,4%
Occidente	2	1	0	0	**3**	1,3%	8	6	3	**17**		1	**18**	6,3%	**21**	4,0%
Sur	2	3	3	10	**18**	7,7%	8	5	3	**16**		1	**17**	5,9%	**35**	6,7%
XIV	0	1	5	0	**6**	2,6%	2	1	1	**4**	2	1	**7**	2,4%	**13**	2,5%
XV	1	0	1	2	**4**	1,7%	1	1	1	**3**	2	1	**6**	2,1%	**10**	1,9%
RM						0,0%					12		**12**	4,2%	**12**	2,3%
FN						0,0%					4		**4**	1,4%	**4**	0,8%
Total	35	38	63	97	**233**		103	70	43	**216**	52	18	**286**		**519**	
% c/r al total General	**6,7%**	**7,3%**	**12,1%**	**18,7%**	**44,9%**		**19,8%**	**13,5%**	**8,3%**	**41,6%**	**10,0%**	**3,5%**	**55,1%**			

Detallando los resultados por etapa de implementación (bajo los criterios de gradualidad expuestos) y de manera agregada por proyecto, se obtiene el siguiente “Cuadro de síntesis de resultados para la propuesta de distribución de recursos humanos, Proyecto de ajuste de criminalidad compleja y menos compleja”:

Tabla N° 26: Gradualidad consolidada proyecto de Ajustes por Criminalidad compleja y menos compleja

Fiscalía Regional	FASE 1			FASE 2			FASE 3			Totales regionales					% sobre el total general		
	TCMC	FOCOS	UAC	TCMC	FOCOS	UAC	TCMC	FOCOS	UAC	TCMC	FOCOS	UAC	Total	%	TCMC	FOCOS	UAC
1	11							6	3	11	6	3	**20**	**3,9%**	2,1%	1,2%	0,6%
2				9				9	4	9	9	4	**22**	**4,2%**	1,7%	1,7%	0,8%
3				7				4	3	7	4	3	**14**	**2,7%**	1,3%	0,8%	0,6%
4				14				6	4	14	6	4	**24**	**4,6%**	2,7%	1,2%	0,8%
5	42	23	5							42	23	5	**70**	**13,5%**	8,1%	4,4%	1,0%
6		10	4	18						18	10	4	**32**	**6,2%**	3,5%	1,9%	0,8%
7				17				10	4	17	10	4	**31**	**6,0%**	3,3%	1,9%	0,8%
8		23	5				22			22	23	5	**50**	**9,6%**	4,2%	4,4%	1,0%
9	22							10	4	22	10	4	**36**	**6,9%**	4,2%	1,9%	0,8%
10	20							10	4	20	10	4	**34**	**6,6%**	3,9%	1,9%	0,8%
11				2				3	2	2	3	2	**7**	**1,3%**	0,4%	0,6%	0,4%
12				1				3	2	1	3	2	**6**	**1,2%**	0,2%	0,6%	0,4%
14				6				4	3	6	4	3	**13**	**2,5%**	1,2%	0,8%	0,6%
15	4							3	3	4	3	3	**10**	**1,9%**	0,8%	0,6%	0,6%
CN	14				30	1				14	30	1	**45**	**8,7%**	2,7%	5,8%	0,2%
OR					29	1	3			3	29	1	**33**	**6,4%**	0,6%	5,6%	0,2%
OC					17	1	3			3	17	1	**21**	**4,0%**	0,6%	3,3%	0,2%
SU	18				16	1				18	16	1	**35**	**6,7%**	3,5%	3,1%	0,2%
RM						12				0	0	12	**12**	**2,3%**	0,0%	0,0%	2,3%
FN						4				0	0	4	**4**	**0,8%**	0,0%	0,0%	0,8%
Totales por proyecto	**131**	**56**	**14**	**74**	**92**	**20**	**28**	**68**	**36**	**233**	**216**	**70**	**519**				
% sobre el total general	**25,2%**	**10,8%**	**2,7%**	**14,3%**	**17,7%**	**3,9%**	**5,4%**	**13,1%**	**6,9%**	**44,9%**	**41,6%**	**13,5%**					
Totales por fases	201			186			132			**519**							
% sobre el total general	**38,7%**			**35,8%**			**25,4%**										

Nota: UAC está conformado por el Jefe de Unidad y el personal de la UAC asignado a cada región.

6. Modelo Atención de Usuarios

6.1. Objetivos

El presente documento tiene como objetivo, dar respuesta a las observaciones del estudio BID y a partir de la definición de criterios de distribución, establece una asignación adecuada de dotación, de acuerdo a los estándares del Proyecto de Atención de Usuarios, considerando para ello variables cuantitativas y cualitativas, que permiten:

a) Integrar en el modelo de atención, todos los servicios establecidos para cumplir con las necesidades de los usuarios, tanto de manera presencial como remota (Call-Contact Center). Incorporando en ello, los servicios y niveles de atención SIAU, no considerados en el PFMP.
b) Incorporar en las definiciones los compromisos establecidos en el CGI de Atención de Usuarios, en el marco Ley 20.240.

6.2. Metodología

Esta parte del documento se desarrolla utilizando como base el Proyecto de Fortalecimiento del Ministerio Público, en lo que respecta a la Atención de Usuarios en su versión original, al cual se incorporaron aportes en función de la experiencia ganada por la Fiscalía de Chile los últimos 2 años, en el diseño de los Servicios Información de Atención de Usuarios (SIAU), modelo especializado (OPA/VIF) y protocolos de atención telefónica.

A partir de lo anterior, se constituye una mesa de trabajo formada por un equipo de profesionales de la División de Atención a Víctimas y Testigos y la División de Estudios de la Fiscalía Nacional, quienes efectúan por una parte un análisis de los modelos implementados para la atención de usuarios, y por otra evalúan los resultados obtenidos en el piloto realizado por la Fiscalía Regional Metropolitana Occidente en el 2011, para los servicios de primera y segunda línea de atención presencial.

Considerando dichos sustentos, se realiza una proyección de demanda de cada servicio, mediante la utilización de modelos matemáticos, que permiten la identificación de brechas de dotación para el proyecto. Los resultados preliminares obtenidos y los criterios de distribución de la dotación, se consensúan y definen complementándolo con el conocimiento empírico de los Fiscales Regionales Cristian Aguilar, Julio Contardo y Jorge Valladares quienes participan en la mesa de trabajo.

Finalmente en los anexos, se incluyen detalles sobre descripción de procesos, servicios y resúmenes estadísticos, juntos a las actas de las reuniones sostenidas por la Comisión.

6.3. Antecedentes

La atención de usuarios es una función central y estratégica en la operación de la Fiscalía de Chile. Su naturaleza de servicio público en un área tan sensible como lo es la justicia penal, obliga a nuestra organización a desarrollar respuestas eficaces y de calidad para hacer frente a la demanda ciudadana, especialmente a las víctimas y testigos de los delitos criminales. Este desafío supone construir un sistema de atención de carácter nacional que responda oportunamente a los requerimientos de los usuarios, con servicios de orientación, protección y apoyo diferenciados, que posibiliten una mayor participación en la persecución penal.

El presente documento presenta de manera resumida el nuevo Modelo de Atención a Usuarios que se encuentra desarrollando la Fiscalía de Chile, cuyo diseño, desarrollo y puesta en marcha pretende dar cumplimiento al objetivo estratégico de contar con un sistema de atención homogéneo que permita mejorar la percepción y satisfacción de nuestros usuarios a través de una atención oportuna y de calidad.

6.4. Modelo de Atención a Usuarios del Ministerio Público

El Modelo de Atención a usuarios está diseñado y construido en base a las definiciones estratégicas institucionales, en específico, al objetivo estratégico “Mejorar la percepción y satisfacción de los usuarios, a través de la implementación y consolidación de un modelo orientado a una atención oportuna y que genere canales de comunicación recíproca entre la institución y sus usuarios, especialmente a las víctimas y testigos”.

A partir de este objetivo estratégico, la Fiscalía de Chile ha orientado su trabajo en la consecución de objetivos tácticos y operativos, basados en principios que orientan su accionar con determinados usuarios.

6.4.1. Objetivos

Táctico

- Brindar una atención oportuna y de calidad, organizándola por servicios, a fin de dar respuesta a los requerimientos o necesidades de los usuarios y de generar canales de comunicación recíproca entre éstos y la Institución.

Operativos

- Incentivar la participación de víctimas y testigos en el proceso penal.
- Aumentar y mejorar la cobertura de atención, maximizando el uso de las TICs.
- Estandarizar los servicios que entrega la fiscalía, estructurándolos de acuerdo al tipo de usuario y sus requerimientos o necesidades específicos.
- Monitorear permanentemente el nivel de satisfacción de los usuarios respecto de la atención recibida, incorporando esa información en el desarrollo y mejoramiento continuo del modelo.
- Mejorar la percepción de los usuarios y la comunidad respecto de la Fiscalía.

6.4.2. Principios orientadores

Los principios son normas fundamentales que rigen la conducta de una organización. Para el Modelo de Atención a Usuarios los principios establecidos –en concordancia con las definiciones estratégicas de la institución-, son los siguientes (ver Anexo Nº1):

1. **Excelencia en la atención.** Este principio rector de la actuación de la Fiscalía de Chile, requiere para su cumplimiento que la atención a los usuarios sea:
   - De calidad.
   - Oportuna.
   - Eficaz .
   - Trato digno.

2. **Estandarización**
3. **Transversalidad**
4. **Atención no discriminatoria**
5. **Transparencia**

6.4.3. Servicios de atención a usuarios

La institución ha establecido dos canales de atención, a fin de resolver los requerimientos de los usuarios en función del contexto en el cual se encuentre. Estos son un canal de atención presencial y un canal de atención telefónico.

A través de cada uno de estos canales, se establece la entrega de servicios diferenciados en función del grupo objetivo y el nivel de atención en el cual la organización se ha estructurado.

A continuación se describen brevemente los modelos y procesos de atención diseñados para cada grupo objetivo. Mayor detalle ver Anexo Nº2.

Cuadro N 1º "Modelos de Atención para Canal Presencial".

Nivel de Atención	Grupo Objetivo	Modelo de Atención	Descripción General de Servicio
Primera Línea[33]	Víctimas, testigos, denunciantes, imputados, abogados, público en general que realizan algún requerimiento a la institución.	Respuesta inmediata y que requieren evaluación interna de baja complejidad.	Los servicios se ofrecen en el espacio de la recepción de la fiscalía local. a) repuesta a requerimientos que pueden ser respondidos inmediatamente y b) respuesta a requerimientos que requieren evaluación interna. En el primer caso la institución responde en el mismo momento en que se realiza el requerimiento, ya sea en el espacio presencial o telefónico. En el segundo caso, el requerimiento es derivado a la fiscalía para que el equipo de trabajo lo analice y determine la forma y plazos en que se podrá responder.
Segunda Línea	Víctimas, testigos, denunciantes que requieren alguna prestación relacionada con protección o denuncia directa y público en general en el contexto de la realización de reclamos.	Modelo atención Usuarios Críticos	Si un usuario requiere atención en los ámbitos de protección y toma de declaración o requiere realizar un reclamo, una vez manifestado su requerimiento en el mesón de recepción de la fiscalía local, será derivado a la atención de segunda línea, donde un funcionario capacitado resolverá su requerimiento. La atención de usuarios en esta línea está dada por el nivel de experticia, que se sitúa en un nivel intermedio, es decir requiere mayor experticia que la que ostenta el recepcionista, pero menor que el fiscal, su equipo o la URAVIT

[33] El Proceso de atención de usuarios que abarca la primera y segunda línea de atención, se basa en el modelo SIAU (sistema de información para atención de usuarios) el cual se encuentra en etapa de pilotaje en la FRMOC desde primeros meses del 2011 y será extendido progresivamente al resto del país desde el año 2012.

Nivel de Atención	Grupo Objetivo	Modelo de Atención	Descripción General de Servicio
Tercera Línea	Víctimas VIF (adultos)	Modelo de intervención inmediata para víctimas VIF.	Se evalúa la situación de riesgo de todas las víctimas en máximo de 24 horas, con la información obtenida y con los antecedentes disponibles en el SAF, y se implementan las medidas de protección que correspondan, en plazo máximo de 48 horas. Todos casos evaluados con riesgo alto, y riesgo medio en que haya dificultades para la implementación de las medidas de protección, son derivados a atención especializada de la URAVIT, para la profundización de evaluación de riesgo, modificación o implementación de nuevas medidas de protección, orientación y derivación a la red.
	Víctimas delitos sexuales (adultos)	Modelo especializado de atención para víctimas de delitos sexuales.	Se contacta a la víctima en un plazo máximo de 24 horas. Las víctimas son atendidas especializadamente por profesionales de la URAVIT, quien profundiza la evaluación de riesgo, implementa o solicita la implementación de medidas de protección, orienta especializadamente y deriva a la red de atención pública. Los profesionales de la URAVIT participan en la toma de declaración de las víctimas más afectadas.
	Menores de edad víctimas de delitos sexuales y VIF	Modelo especializado de atención a menores de edad.	La URAVIT contacta al denunciante y al referente protector en un plazo máximo de 24 horas. Se realiza atención presencial con los adultos a cargo del niño y el niño, si corresponde, donde se profundiza la evaluación de riesgo, se implementan o se solicita la implementación de medidas de protección, se orienta especializadamente y se deriva a la red de atención pública o privada. Los profesionales de la URAVIT participan en la toma de declaración de las víctimas.

Nivel de Atención	Grupo Objetivo	Modelo de Atención	Descripción General de Servicio
	Víctimas y testigos que denuncian directamente o prestan declaración en la Fiscalía	Modelo de orientación y protección a víctimas y testigos.	Cada vez que la víctimas o testigo concurra a prestar declaración, será evaluada su situación de intimidación o riesgo. Sus resultados guiaran la implementación inmediata de las medidas de protección. Además, se orienta al usuario, utilizando para ello la cartilla "Guiamos sus pasos", que incorpora información: RUC, fiscal, derechos, deberes, información del call center, Comisaría correspondiente, además de claridad de las etapas del proceso penal. Si el usuario requiere atención de la red, se referencia, es decir, se entrega información de la oferta específica disponible para su caso. Los usuarios con intimidación alta son derivados a la URAVIT para atención especializada: profundización de evaluación de riesgo, modificación o implementación de nuevas medidas de protección, orientación especializada y derivación a la red.
	Víctimas y testigos que deben concurrir a declara a Juicio Oral	Modelo de apoyo a víctimas y testigos que declaran en JO	Una vez generado el auto de apertura de JO, se contactan a todos los usuarios que deberán asistir a declarar a Juicio, aplicándoseles una pauta de detección de necesidades, a través de la cual se consulta sobre elementos como la necesidad de traslados, alojamientos, protección, necesidad de intérpretes, y todos aquellos aspectos logísticos y de resguardo que requiera el usuario para asegurar su participación en el Juicio. Los casos en que se evalúa la necesidad de preparación especializada, son derivados para atención de la URAVIT.

Cuadro Nº 2 “Modelos de Atención para Canal Telefónico”

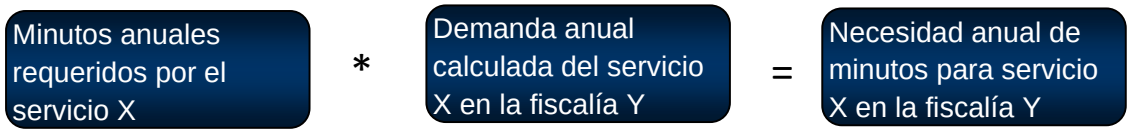
Nivel de Atención	Grupo Objetivo	Modelo de Atención	Descripción General de Servicio
Telefónico	Víctimas, testigos, denunciantes, imputados, abogados, público en general que realizan algún requerimiento a la institución.	Call Center[34]	Cuando una persona denuncia un delito, ya sea en las policías o en el mismo Ministerio Público, se le entrega una cartilla con número telefónico del Call Center, para que en 48 hrs. hábiles el usuario pueda realizar consultas generales sobre su caso, re-agendar citaciones, solicitar medidas de protección, entre otros servicios, información que es reforzada en las fiscalías locales.
	Víctimas, testigos, que poseen telefónico de contacto.	Contact Center	Una vez ingresada la denuncia en la fiscalía, la institución se contactará con el usuario: Contacto prioritario; para informar RUC, fiscal del caso y el número del call center, y para validar los datos del usuario y verificar si aporta algún antecedente nuevo en relación a lo indicado en el parte. Información: confirmar la asistencia de los usuarios a las audiencias citadas en la fiscalía y entregarán respuestas a requerimiento realizados en el especio presencial.

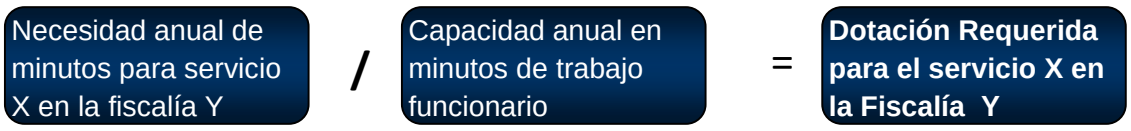
[34] Es importante consignar que en la actualidad la institución tiene en funcionamiento un call center, operado por una empresa que brinda el servicio, esta plataforma se encuentra operativa para todo el país y considera 22 teleoperadores funcionarios de la empresa y 3 teleoperadores senior que son funcionarios de la fiscalía que concentrar su actuación en aquellos casos de riesgo.

6.5. Metodología de estimación de la necesidad de dotación

La necesidad de dotación en base a los modelos de atención presentados, se calcula multiplicando los minutos requeridos por el servicio, por su demanda anual.

Este cálculo se realizó por fiscalía local y /o región según el ámbito de atención, dando como resultado una necesidad de minutos anuales para el servicio especifico en una fiscalía.





6.5.1. Para el cálculo de la dotación requerida se ha utilizado un modelo con las siguientes características:

– Considera como principal variable de entrada el número de usuarios por atender (lo que está dado por el ingreso de usuarios al Ministerio Público[35], distinguiendo los mismos de acuerdo a varios segmentos específicos, según el tipo de delito, la relación del sujeto con el caso y el momento dentro de la tramitación del caso.

[35] En el marco de lo establecido en el Proyecto de Fortalecimiento del Ministerio Público 2010, remitido a Hacienda, se indico que la proyección de ingreso para el período 2015, se aproximaría a 1.400.000 casos anuales, valores sobre los cuales se estimo el escenario de demanda, considerando una cobertura progresiva ajusta al 75%.

– A partir del dato anterior se estima una demanda total de tiempo generada por esta carga, en función de los procedimientos y tiempos contemplados en los modelos de atención diseñados por la institución para hacerse cargo de los distintos grupos objetivos.

– A su vez, esta demanda total de tiempo de atención es cruzada con el dato de capacidad de trabajo de los funcionarios[36]. Lo cual permite hacer una proyección de la cantidad de funcionarios que se requerirá para llevar a cabo la atención del total de usuarios ingresados al Ministerio Público en cada uno de los segmentos definidos.

6.5.2. Requerimiento de dotación para servicios de atención presencial

6.5.2.1. Servicios de primera y segunda línea.

a) Requerimientos de horas:

De acuerdo al modelo de atención antes indicado, se definieron tres tipos de servicio para la primera y segunda línea de atención, actividades a las que se estimó un promedio de tiempo requerido, en base a los diagramas de procesos descritos en la etapa de diseño del Sistema de Atención de Usuarios (SIAU)[37]. Para mayor claridad se adjunta definición de cada servicio en Anexo Nº 3.

En virtud de lo anterior, para cada uno de los tres servicios, las HH requeridas estimadas son las siguientes:

[36] La capacidad de trabajo de un funcionario para cada uno de los roles definidos en el modelo de atención, quedo establecido en el punto 3.5.3- c) del Proyecto de Fortalecimiento del Ministerio Público 2010, remitido a Hacienda

[37] Este trabajo corresponde a lo desarrollado a la fecha en virtud de los Compromisos de Gestión Institucional 2011, en específico de la Etapa 2 de Diseño del SIAU

Tabla Nº 27, "Requerimiento de horas por servicio"

Servicios	Actividad	Tiempo	Horas/año trabajo	
			Rol Administrativo/ Recepcionista	Rol técnico
Requerimientos de Resolución Inmediata	Verificar Calidad de Usuario en Sistema	1,5	117.000	No se considera
	Orientación y registro (sin factibilidad de entrega Servicio) [38]	0,084		
	Entrega Información/Servicio [39]	4,58		
	Obtención y Entrega de Material [40]	0,3		
	Registro Requerimiento	2		
	Minutos requeridas por Servicio	**8.5**		
Requerimientos de 1ª Línea que escalan	Verificar Calidad de Usuario en Sistema	1,5	69.897	No se considera
	Orientación y registro (sin factibilidad de entrega Servicio)	0,042		
	Registro Requerimiento	6,412		
	Horas requeridas por Servicio	**8.0**		
Total HH		**16.5**		

Servicios	Actividad	Tiempo [41]	Horas/año trabajo	
			Rol Administrativo/ Recepcionista	Rol técnico
Atención de Usuario Crítico (2ª línea)	Verificar calidad de usuario	1,5	No se considera	68.698
	Entrega de servicio/información	10		
	Registro requerimiento (reclamo) [42]	2,5		
	Minutos requeridas por Servicio	**14**		

[38] Proporción de usuarios no relacionados al MP y/o no pueden acceder a los servicios solicitados por no tener calidad de usuario. Diagnóstico de Atención de Usuarios CEAL 2009

[39] 1 – (Proporción de usuarios no relacionados al MP y/o no pueden acceder a los servicios solicitados por no tener calidad de usuario) Diagnóstico de Atención de Usuarios CEAL 2009

[40] Proporción de requerimientos asociados a obtención de documento, promedio de información entregada por cinco regiones del país, Agosto 2011

[41] Corresponde a la multiplicación del tiempo estimado de la actividad por su probabilidad de ocurrencia.

[42] Probabilidad estimada de que luego de la atención de segunda línea, el requerimiento derive en reclamo formal ingresado al sistema

b) Demanda de servicios:

Considerando que los servicios antes indicados se encuentran en proceso de implementación inicial para el Ministerio Público, se establecieron los siguientes criterios para el análisis y estimación:

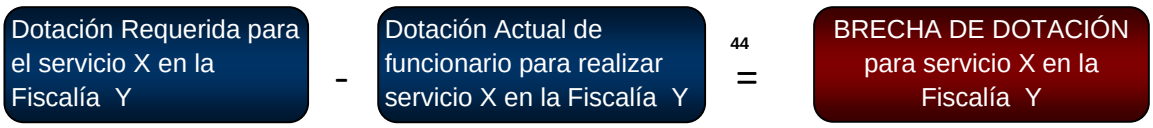
- La demanda de primera línea se estimó en base a información recabada de las Fiscalías Regionales, respecto de la demanda real anual (estimada o registrada de usuarios atendidos), y en función del ingreso de casos se considerando realidades de fiscalías locales denominadas grandes, medianas y pequeñas. A partir de esta información y sustentada en un análisis de regresión lineal, donde la variable independiente es el nivel de ingreso (proyectado[43]) y la variable dependiente es la demanda del servicio, en este caso dividido entre los servicios de respuesta inmediata y los que escalan, se estableció el valor proyectado.

- La estimación de casos para la atención de segunda línea, equivalente a 21% de casos ingresados, se basan en los registros del comportamiento de la fiscalía regional metropolitana occidente, quienes implementaron de forma piloto dichos servicios para el presente año, en todas sus fiscalía locales, situación que facilita la extrapolación de estos resultados a otras realidades regionales.

c) Brecha de dotación:

La brecha de dotación se calcula a partir del contraste de la dotación efectiva en cada fiscalía local y la dotación requerida calculada en el punto anterior.

[43] En el marco de lo establecido en el Proyecto de Fortalecimiento del Ministerio Público 2010, remitido a Hacienda, se indico que la proyección de ingreso para el período 2015, se aproximaría a 1.400.000 casos anuales, valores sobre los cuales se estimo el escenario de demanda, considerando una cobertura progresiva ajusta al 75%.



El calculo de la brecha quedó expresada con decimales, por ejemplo “0,5 dotación requerida”. En dichos casos, la aproximación se hizo introduciendo los siguientes criterios:

- ***Fiscalías Grandes:*** considera aquellas fiscalías locales con ingresos superiores a 20.000 casos anuales, y o sean fiscalías de capitales regionales.

Se reconoce la necesidad de 1 recurso desde un resultado de 0,4 de brecha, estimando que hasta un 0,4 de jornada requerida era posible de asumir esta sobrecarga con los funcionarios existentes, dado que estas fiscalías en efecto poseen una dotación relativamente mayor con la cual absorber esta brecha. Complementariamente y para el caso de las capitales regionales se considero además el impacto que poseen las zonas geográficas extremas (Aysén), en función del incremento adicional de usuarios, por la mayor distancia de su localidad y las complejidades de utilización de otros canales de comunicación como el telefónico.

- ***Fiscalías Medianas:*** Contempla las fiscalías locales con ingresos menores a 20.000, mayores a 5.000 casos, y con un mínimo de 2 fiscales.

Concientes que este grupo de fiscalías cuenta con una dotación menor que el grupo anterior, para absolver una sobrecarga de trabajo, la variable de corte” se establecido en 0,3 horas de jornada laboral, variable que representa 50% de las fiscalías locales con mayor carga en este segmento.

- ***Fiscalías Pequeñas:*** Contempló fiscalías locales y oficinas auxiliares con inferiores a 5.000 casos.

Para el caso de las fiscalías pequeñas, el “corte” de aproximación fue 0,2, siguiendo el criterio de contraste con la dotación disponible descrita anteriormente. Lo que respecto del segmento representa 12% de las fiscalías locales con mayor carga en el segmento.

[44] La dotación disponible actual para el Servicio de Atención a Usuario Crítico es cero para todas las fiscalías, ya que este servicio no es entregado en la actualidad, a excepción de un piloto que se lleva a cabo en la FRM Occidente.

En este segmento, y respecto de los usuarios denominados críticos para el caso de la segunda línea de atención, se evalúo la distribución de dotación existente (técnicos y profesionales), aproximando a 1 en los casos en que la brecha dio 0,1 y con ingreso actual y proyectado superior a 3.000 casos.

En base a lo anterior, se obtiene la siguiente dotación requerida para cumplir con el estándar de servicios de primera y segunda línea de atención.

Tabla Nº 28: Brecha de dotación para servicios de primera y segunda línea

Total Brecha	Deficit Dotación	
	Servicios 1 Linea	**Servicios 2 Linea**
	Perfil administrativo	Perfil Técnico
82	**23**	**59**

d) Distribución de dotación:

De acuerdo al análisis de demanda y en función a los criterios establecidos en precedencia, se determina la siguiente distribución de brechas por región. Mayor detalle revisar Anexo Nº 4.

Tabla Nº 29: Distribución de Brechas Regionales

Región	Brecha Dotación 1ª línea	Brecha Dotación 2ª línea	Total Brecha Regional
(I) Tarapacá	1	2	3
(II) Antofagasta	3	2	5
(III) Atacama	0	1	1
(IV) Coquimbo	0	3	3
(V) Valparaíso	3	6	9
(VI) B. O`Higgins	2	4	6
(VII) Maule	0	5	5
(VIII) Bío Bío	2	6	8
(IX) Araucanía	2	3	5
(X) Los Lagos	1	3	4
(XI) Aysén	0	1	1
(XII) Magallanes	0	1	1
(XIV) Los Ríos	0	1	1
(XV) Arica Parinacota	0	1	1
RM Centro Norte	0	6	6
RM Oriente	2	4	6
RM Occidente	3	6	9
RM Sur	4	4	8
Total	23	59	82

6.5.2.2. Servicios de Tercera Línea.

a) Requerimientos de horas:

De acuerdo al modelo de atención para la tercera línea, se determinaron servicios especializados y diferenciados para los grupos de usuarios, los cuales son considerados más vulnerables.

Dichos servicios son proporcionados por los equipos URAVIT regionales, en función de la mayor complejidad de intervención exigida, a partir de lo cual se establecen los siguientes requerimientos de horas. Detalle de cada servicio a nivel regional ver Anexo Nº 5.

Tabla Nº 30: Requerimiento de horas para servicios de tercera línea

Servicios	Actividades Generales	Horas/año trabajo	
		Rol profesional	Rol técnico
Requerimientos de Intervención inmediata para víctimas VIF	Aplicación de pautas de riesgo[45]	72.444,4	No se consideran
	Aplicación de medidas de protección[46], orientación y derivación a la red social [47]		
Requerimientos de atención para víctimas de delitos sexuales.	Atención prioritaria a víctimas de delitos	8.155,6	357,8
	Protección especializada de los equipos URAVIT, orientación y apoyo proceso de declaración.		
Requerimientos de atención a menores de edad.	Atención y evaluación prioritaria.	106.721,6	3.074,3
	Orientación psicológica, protección y apoyo, para facilitar la participación en el proceso penal.		
Requerimientos de orientación y protección a	Protección básica, orientación y acciones de apoyo.	41.012,2	11.272,4

[45] Respecto de las regiones que actualmente posen el modelo OPA/ VIF en operación es el 70% de las víctimas son contactada en 24 horas y se estima aumentar este nivel progresivamente superando el 90%.

[46] En base a los registros del Ministerio Público se considera que un 8,8% de las pautas de evaluación de riesgo que se aplican a víctimas VIF arrojan como resultado un nivel de riesgo alto/vital, mientras que un 41,2% arrojan como resultado nivel de riesgo medio.

[47] Se estima que el 70% de las víctimas derivadas a URAVIT por riesgo alto en Violencia Intrafamiliar deben ser derivadas a la red de apoyo social.

Servicios	Actividades Generales	Horas/año trabajo	
		Rol profesional	Rol técnico
víctimas y testigos que declaran en la Fiscalía	Protección especializada de URAVIT (intimidaciones altas) [48], accesoria y orientación.		
Requerimientos de víctimas y testigos que participan en JO	Atención a víctimas y testigos[49] de juicio Oral, a quienes se les otorga orientación, protección y apoyo, a partir de una evaluación preliminar.	17.011,4	64.970,8

b) Demanda de servicios[50]:

En el marco del modelo de atención y en función de la experiencia implementada en 10 regiones para el modelo especializado, se establecieron las siguientes variables para la proyección de demanda:

- Los servicios definidos en el modelo especializado cubren aproximadamente el 35% de usuarios objetivos y se proyecta aumentar esta cobertura progresivamente llegando a un valor deseado de sobre el 75%.

- El 75% de las víctimas y testigos que ingresan a los sistemas de registro del Ministerio Público, tienen algún teléfono de contacto. Por lo que las gestiones de contacto telefónico consideran ésta limitación en la cobertura.

- En base a los registros del Ministerio Público se considera que un 1,9% de las pautas de evaluación de intimidación que se aplican a víctimas y testigos que denuncian o declaran

[48] En base a los registros del primer semestre de 2010 de seis regiones que cuentan con el proyecto OPA, se ha estimado que, de los casos de víctimas y testigos que concurren a declarar a las fiscalías, independientemente de si el imputado es conocido o desconocido, el 6% es evaluado con intimidación alta, mientras que un 25% es evaluado con intimidación media.

[49] Se estima que por cada juicio oral, se contactar en promedio a 2,5 testigos para que asistan al mismo juicio.

[50] En el marco de lo establecido en el Proyecto de Fortalecimiento del Ministerio Público 2010, remitido a Hacienda, se indico que la proyección de ingreso para el período 2015, se aproximaría a 1.400.000 casos anuales, valores sobre los cuales se estimo el escenario de demanda, considerando una cobertura progresiva ajusta al 75%.

en la Fiscalía arrojan como resultado un nivel de intimidación alta, mientras que un 12,8% arrojan como resultado nivel de intimidación media.

- Respecto de las víctimas de Violencia Intrafamiliar sólo se consideran las actividades que debe realizar la URAVIT con aquellas usuarios derivados por riesgo alto, equivalente al 9%, más un 30% de víctimas de riesgo medio que también son derivadas para protección especializada.

c) Brecha de dotación:

En función del cálculo de demanda antes establecida, y contrastada con la dotación vigente de URAVIT, se determina una brecha de dotación, la que es asignada a partir de una variable de corte de igual o superior a 0.5 unidades de jornada, entendiendo que los equipos regionales pueden asumir una sobrecarga adicional hasta el limite de la variable, sobre ella se requiere de un recurso adicional, su nivel de especialización o perfil esta dado por el contexto en que se encuentre el usuario, respecto del delito, riesgo y servicio que requiere, el cual podrá ser otorgarlo por profesionales y o técnicos URAVIT.

Dado lo anterior, el análisis se efectúo en términos totales y con datos a nivel regional.

En la tabla siguiente se presenta la dotación requerida para cada rol, en función del estándar óptimo establecido en el modelo.

Tabla Nº 31: Brecha de dotación para servicios de tercera línea

Funcionarios Requeridos por los modelos de atención		Dotación actual URAVIT*		Déficit	
Rol profesional	Rol técnico	Rol profesional	Rol técnico	Rol profesional	Rol técnico
174	50	118	43	61	16

* Datos Agosto 2011, fuente: RRHH. Se excluyen el jefe, la secretaria y auxiliares, ya que sus funciones son distintas a las establecidas.

c) Distribución dotación:

De acuerdo a los resultados de las brechas y considerando los criterios de distribución analizados anteriormente, se obtiene la siguiente tabla de resultados que define las brechas por región.

Detalle de la distribución ver Anexo Nº 6.

Tabla Nº 32: Cuadro de Brechas Regionales para servicios de tercera línea

Región	Déficit		Total Brecha Regional
	Rol profesional	Rol técnico	
(I) Tarapacá	1	0	1
(II) Antofagasta	3	1	4
(III) Atacama	0	0	0
(IV) Coquimbo	5	2	7
(V) Valparaíso	6	4	10
(VI) B. O'higgins	4	1	5
(VII) Maule	3	0	3
(VIII) Bío Bío	5	3	8
(IX) Araucanía	6	0	6
(X) Los Lagos	2	0	2
(XI) Aysén	1	0	1
(XII) Magallanes	0	0	0
(XIV) Los Ríos	2	1	3
(XV) Arica Parinacota	1	1	2
RM Centro Norte	10	0	10
RM Oriente	2	1	3
RM Occidente	2	1	3
RM Sur	8	1	9
Total	**61**	**16**	**77**

6.5.3. Requerimientos dotación Unidades de Administración y Finanzas.

Como parte de los objetivos establecidos en el modelo, está el garantizar niveles de protección oportuna a nuestras víctimas y testigos, a fin de mantener su participación en el proceso penal.

Lo que en términos prácticos ha significado un aumento de las actividades diarias asociados a la URAVIT, a través de mayores prestaciones gestionadas por el técnico FAE y la administración de procesos de pago asociadas a la Unidad de Adm. Y Finanzas.

Lo anterior, genera un cambio en la estructura de trabajo de los equipos regionales y una nueva priorización de estas tareas asociados al modelo especializado OPA/VIF, tareas que no estaban contempladas originalmente.

En este marco se efectúo un análisis de carga, a fin de identificar correctamente el impacto de estas nuevas actividades en especial en los equipos regionales de Adm. y Finanzas, quienes deben enfrentar esta demanda, con la misma dotación de recursos, buscando además optimizar el uso de los recursos con procesos de trabajo eficientes y al mismo tiempo, asegurar la entrega de prestaciones que permitan una mayor cobertura de beneficios para protección y apoyo.

a) Dotación requerida:

El análisis consideró como base lo establecido en RAE[51] en función de las principales obligaciones indicadas y la diferenciación sobre el desarrollo de estas actividades respecto de las distintas realidades regionales.

El proceso se describe en función del tipo de actividad y el volumen de trabajo que estas exigían en cada región, estableciendo la siguiente distinción:

[51] RAE, Reglamente de aporte económico para Víctimas y Testigos establecido por el Ministerio Público, versión 2011.

- **Número de Fondos Fijos existentes en cada región:** Diferenciando a las fiscalías entre aquellas denominadas grandes, que administran más de 10 fondos; Medianas, administran entre 7 y 10 fondos y las pequeñas, administran menos de 7 fondos.
- **Número de Prestaciones generadas en un mes:** distinguiendo entre fiscalías de alta demanda, administran un promedio de 1.200 registros; Media demanda, promedio de 350 registros y baja demanda, regiones que gestionan un promedio de 200 registros.
- **Cantidad probable de convenidos a celebrar:** el cual está dado por las regiones que tienen más de una ciudad principal, y o poseen ciudades concentradas geográficamente. En función de lo anterior, se diferenciaran cada región entre alto, medio y bajo convenio.

b) Brecha de dotación:

A partir de la evaluación anterior, y considerando las nuevas actividades del RAE, se determinó que para aquellas regiones donde la carga adicional fuese superiores a 0.7 de jornada, se justifica un requerimiento de dotación adicional, fundando este resultado en 13 regiones del país. Complementariamente se contrastaron además de la dotación, la composición de los equipos regionales de Adm. y Finanzas, asignando un recurso adicional a la región de Atacama, considerando que cuenta con un equipo polifuncional que cubre varias áreas de operación y no cuenta con Jefe exclusivo para el área.

Respecto del perfil se establece una diferenciación, respecto de la obligación de administración sobre fondos de aportes económicos superiores a $80.000 anuales, asignado del total 14 funcionarios definidos como brecha de dotación, 8 profesionales (regiones con fondos mayores) y 6 técnicos para las regiones con fondos menores. Para más información, ver Anexo Nº 7.

c) Distribución de dotación:

La brecha de dotación resultante del análisis de carga anterior, se visualiza en la tabla Nº7, donde se detalla los funcionarios FAE requeridos por región:

Tabla Nº 33: Dotación FAE requeridos por Región

Región	Déficit	
	Rol profesional	Rol técnico
(II) Antofagasta		1
(III) Atacama		1
(IV) Coquimbo		1
(V) Valparaíso	1	
(VI) B. O`Higgins		1
(VII) Maule		1
(VIII) Bío Bío	1	
(IX) Araucanía		1
(X) Los Lagos		1
(XIV) Los Ríos		1
RM Centro Norte	1	
RM Oriente	1	
RM Occidente	1	
RM Sur	1	
Total	**6**	**8**

6.5.4. Requerimiento de dotación para servicios de atención telefónica.

6.5.4.1. Objetivos

Contar con un sistema de comunicación telefónico eficiente y oportuno, que permita entregar información de interés, bajo los estándares de calidad y seguridad establecidos por el modelo de atención, son los principales elementos contemplados la atención de Call y Contact center.

a) Estandarizar a nivel nacional la información entregada a los usuarios, generando un canal de comunicación reciproca entre el usuario y la institución.

b) Optimizar los recursos internos, descongestionando labores operativas de las Fiscalías Locales.

c) Mejorar la persecución penal, incorporando información mediante con un contacto prioritario con las víctimas.

6.5.4.2. Servicios de call center.

Fundado en estos objetivos, la Fiscalía implementa en el 2009 los servicios de Call Center en algunas regiones del país, logrando una cobertura nacional en el primer semestre del 2011.

A pesar de que el funcionamiento de la plataforma de Call Center Nacional ha sido bien evaluada por nuestros principales usuarios, la necesidad de mejora continua del servicio y de poder entregar mayor información a éstos, junto con la integración de otros intervinientes, es lo que lleva a realizar un nuevo análisis de demanda, el cual se detalla a continuación.

a) Proyección de llamados:

La proyección de demanda, se funda en los registros de Call Center para el período 2011, los cuales establecen servicios de información para el grupo de usuarios; víctimas, testigo y denunciantes en todo el país. A partir de lo cual, se establecen los siguientes supuestos:

- La utilización de los servicios de call center establecerá un crecimiento cercano al 50%, en función de la incorporación de nuevos usuarios (imputados, abogados, denunciante no víctima, entre otros) y la implementación del modelo de atención en todo el país. Lo

anterior se funda en la demanda actual de 20.000 llamadas al mes, y la proyección original de sobre 34.000 para solo el grupo de usuarios víctimas y testigos.

- El cálculo de demanda telefónica de otros usuarios, se toma como referencia la afluencia de público presencial indicada en documento "Diagnóstico del Actual Sistema de Atención de usuarios del Ministerio Público[52]".
- El cálculo de las llamadas salientes, se estimó un nivel de escalamiento[53] del 30% de acuerdo a la información obtenida durante el año 2010.
- De acuerdo a los datos entregados por la empresa externa que provee el servicio de Call Center, la contactabilidad del back office, es de un 75%
- La estimación de tiempo considerado para el ciclo de contacto el usuario y productividad de un ejecutivo, mantiene los valores determinados originalmente[54].
- Los requerimientos de tiempos para cada servicio, consideraron distintos TMO, de acuerdo a la complejidad de cada consulta. Para mayor detalle ver Anexo Nº 8.

En función de lo antes expuesto, se obtienen las siguientes tablas de estimación anual de información por tipo de servicio.

[52] Documento elaborado por el "Centro de Estudios y Asistencia Legislativa" (CEAL) de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso durante el mes de Agosto del 2009.
[53] Escalamiento, es la derivación de una consulta a regiones, a través del sistema WorkFlow, la cual debe ser respondida por un funcionario con perfil resolutor en un plazo máximo de 48 horas de días hábiles. Posterior a esta respuesta, el Call Center deberá contactar al usuario y entregar la respuesta en un plazo máximo de 24 horas de días hábiles.
[54] Documento Proyecto de fortalecimiento Ministerio Público, enviado a Hacienda en el período 2010.

Tabla Nº 34: Proyección servicio para Call Center

Servicios	Promedio	Estimación	TMO Teleop.	TMO Senior	Tiempo Atención Teleop.	Tiempo Atención Senior
Información General de la Causa	3.835	**9.280**	**5,14**		**47.653,47**	
información General No Asociada a una causa	9.227	**22.328**	**5,14**		**114.654,13**	
Información sobre diligencias de Investigación	82	**198**	**5,14**		**1.018,93**	
Información sobre estado de un requerimiento previo	318	**770**	**5,14**		**3.951,45**	
Solicitud de diligencia de Investigación	10	**24**	**5,14**		**124,26**	
Información general de Término de una causa	591	**1.430**	**5,14**		**7.343,73**	
Total Consultas en Línea	**14.063**	**34.030**				
Información específica sobre el Término de una causa	29	**70**	**5,14**		**360,35**	
Causa Sin Fiscal Asignado dentro de Plazo	613	**1.483**	**5,14**		**7.617,10**	
Devolución de Especies, Dinero, Licencia de Conducir	39	**94**	**5,14**		**484,61**	
Información sobre Delitos Sexuales	2	**5**	**5,14**		**24,85**	
Información sobre diligencias de Investigación	572	**1.384**	**5,14**		**7.107,64**	
Solicitud de Cambio de Fecha/Hora de Citación o Entrevista	202	**489**	**5,14**		**2.510,04**	
Solicitud de Copia de Carpeta	90	**218**	**5,14**		**1.118,33**	
Solicitud de Copia de Parte	349	**845**	**5,14**		**4.336,65**	
Solicitud de otros documentos asociados a una causa	66	**160**	**5,14**		**820,11**	
Solicitud autorización para retiro de fallecido	1	**2**	**5,14**		**12,43**	
Solicitud revisión de la carpeta de investigación	90	**218**	**5,14**		**1.118,33**	
Solicitud revisión evidencia	39	**94**	**5,14**		**484,61**	
Total Escalamiento a Regiones	**2.092**	**5.062**				
Total Causa no ingresada a SAF dentro de plazo	**221**	**535**	**5,14**		**2.746,13**	
Total requerimientos atendidos por Teleoperador	**16.376**	**39.627**				
Actualización de datos de contacto	437	**1.057**	**3,00**	**5,14**	**3.172,43**	**5.430,13**
Información sobre el Término de una causa	207	**501**	**5,14**	**20,54**	**2.572,17**	**10.288,68**
Información sobre Medidas de Protección	126	**305**	**3,00**	**10,27**	**914,70**	**3.131,34**
Recoge Información de Riesgo o Intimidación	20	**48**	**3,00**	**30,81**	**145,19**	**1.491,11**
Consulta en situaciones de riesgo inminente	1	**2**	**3,00**	**20,54**	**7,26**	**49,70**
Solicitud de Entrevista	53	**128**	**5,14**	**10,27**	**658,57**	**1.317,15**
Recepción y Respuesta de sugerencias	1	**2**	**3,00**	**15,41**	**7,26**	**37,28**
Recepción y respuesta de felicitaciones	1	**2**	**3,00**	**15,41**	**7,26**	**37,28**
Reapertura con nuevos antecedentes	171	**414**	**5,14**	**30,81**	**2.124,84**	**12.749,01**
Recepción de Antecedentes asociados a una causa	260	**629**	**5,14**	**30,81**	**3.230,74**	**19.384,46**
Reporte Información de Riesgo o Intimidación(Sólo usar Agentes Seniors)	128	**310**	**3,00**	**30,81**	**929,22**	**9.543,12**
Solicitud de Entrevista (Sólo usar Agentes Seniors)	175	**423**	**5,14**	**10,27**	**2.174,54**	**4.349,08**
Total requerimientos atendidos por Seniors	**1.580**	**3.823**				
Total Requerimientos (Contacto Efectivo con Cliente)	**17956**	**43.451**			**219.431**	**67.808**
BackOffice	**8064**	**8.919**	**5,135**		**45.797**	
Total Tiempo en Llamadas	**26020**	**52.369**			**265.228**	**67.808**

b) Dotación estimada:

De acuerdo a lo detallado precedentemente, se obtiene una demanda anual de tiempo para Call center de 265.228 horas, que al ser contrastada con la capacidad de un ejecutivo nos entrega como **resultado la 35 operadores**.

El modelo de funcionamiento que posee actualmente el Call Center, se basa en una atención mixta desde el punto de vista de la administración del recurso humano. En ella trabajan un grupo de 28 teleoperadores pertenecientes a la empresa externa que administra el servicio y un grupo de 2 funcionarios pertenecientes al Ministerio Público denominados “Agentes Senior”, quienes cubren los servicios más complejos. Por lo que el requerimiento se ajusta a solo 5 operadores, de de perfil técnico, los cuales se sumaran a los actuales para cubrir la demanda total de nuevos usuarios.

6.5.4.3. Servicios de contact center.

A partir de la experiencia del Call Center, se confirma la necesidad de establecer un contacto directo con los usuarios a fin de mantenerlos informados respecto de su causa y como puede contactarse con la institución, con la finalidad de disponer de información relevante para la investigación.

En este sentido, se establece un nuevo ámbito de servicio, el cual no existe actualmente y que está dirigido especialmente a los usuarios víctimas y testigos.

Servicios

En función del tiempo invertido para el desempeño de algunas actividades de comunicación con los usuarios y la necesidad de priorizar el contacto en las primeras horas de ocurrido el ilícito, se determinan los siguientes servicios a ser entregados a través de esta modalidad:

- Confirmación de citación de Víctimas y Testigos.
- Respuesta a requerimientos de Atención Presencial.
- Comunicación Prioritaria.

a) Proyección de llamados:

A partir de los servicios definidos en el modelo de atención para Contact Center, y buscando el cumplimiento de los objetivos establecidos para el canal telefónico, se determino la siguiente proyección de demanda de servicios, para la cual se consideraron las variables que se indican:

- La cobertura estimada de usuarios con teléfono de contacto es de un 60% de acuerdo a los datos obtenidos desde SAF, durante el año 2010.
- La contactabilidad estimada por este servicio, se estima en un 20%, en función de encuestas realizadas a los usuarios en el período 2010.
- La base de registros de ingreso de denuncias y citaciones, se basa en los sistemas institucionales SAF y SAAP período 2010.
- Se estima que aproximadamente un 25% de los usuarios requerirán actualización de datos y aportarán antecedentes adicionales a lo ya indicado en la denuncia.
- Los requerimientos de tiempos para cada servicio, se basan en la experiencia de Call center y los distintos TMO, ver Anexo Nº8.

A partir de lo anterior, se establece el siguiente requerimiento de llamadas para cubrir los servicios de Contact Center.

Tabla Nº 35: Proyección servicio para Contact Center

Servicio	Categoría	Sujetos		Contacto Efectivo	Carga Trabajo	
		Total Anual	Cobertura		MH	Total (hrs.)
Citaciones	Confirmación citación a Víctimas	150.818	90.491	18.098	2,00	3.016,36
	Confirmación citactión a Testigos	61.835	37.101	7.420	2,00	1.236,70
Respuesta requerimientos de atención presencial	Respuesta a Requerimientos	479.302	287.581	57.516	2,55	12.222,20
Comunicación Prioritaria	Información de RUC - Fiscal y Número de Call Center	1.261.700	757.020	151.404	2,50	31.542,50
	Validación y Actualización de datos de contacto	315.425	189.255	37.851	2,50	7.885,63
	Verificación de aporte de nuevos antecedente	315.425	189.255	37.851	10,00	31.542,50
Total		**691.955**	**415.173**	**83.035**	**7**	**87.446**

b) Dotación estimada:

De acuerdo a lo anterior, resulta una demanda anual de tiempo para Contact center de 415.173 horas, que al ser contrastada con la capacidad de un ejecutivo nos entrega como resultado la **46 operadores**, que en función de la operación, 40 tendrían un perfil administrativo y 6 perfil técnico, para cubrir requerimientos de mayor complejidad y ejercer labores de supervisión del equipo.

En contraste con el modelo anterior, esta cobertura no existe y por el impacto esperado en la operación y en la percepción de los usuarios víctimas y testigos, es relevante internalizar el servicio, que por razones de seguridad, existe solo una limitada cantidad de servicios que se pueden entregar a través de este medio de comunicación por un externo.

6.6. Gradualidad y resultados finales.

6.6.1. Resultados

Como resultado del trabajo antes expuesto, podemos visualizar que este proyecto establece un modelo integrado de atención, que mediante servicios diferenciados logra aumentar la atención y cobertura a un grupo mayor de usuarios.

Dicho análisis permite complementar los servicios especializados indicados en el proyecto original, con nuevos servicios para atención presencial, los que exigen requerimientos de dotación adicionales para satisfacer la demanda de primera y segunda línea de atención, los cuales generan ajustes en la cantidad de dotación y perfiles originalmente establecido, generando un incremento de 37 personas en la atención de usuarios.

En este mismo aspecto, la gestión interna nos permite mejorar el análisis de carga respecto de la Unidad de Adm. y Finanzas, determinando un disminución de la dotación inicial de 19 profesionales y 13 técnicos, a 8 profesional y 6 técnicos.

Respecto del canal telefónico, la proyección de demanda confirma la tendencia inicial, la cual además es reconocida por la Fiscalía de Chile como un servicio relevante, con la puesta en operación del sistema de Call Center durante el 2009, por tanto las 51 personas solicitadas actualmente, 29 funcionarios menos que los establecidos originalmente, buscan mejorar el servicio, aumentando la cobertura de usuarios e incorporando nuevos servicios a las víctimas y testigos, que mejoren la gestión del Ministerio Publico.

Finalmente y en términos de dotación, el proyecto de atención de usuarios establece una equivalencia respecto de los resultados originales (224), aun cuando estamos incrementando los servicios inicialmente establecidos, en una muestra de eficiencia y compromiso con el trabajo con las víctimas.

6.6.2. Gradualidad

En el marco de los objetivos establecidos por el modelo de atención y de la experiencia adquirida por la organización en últimos dos años, así como los esfuerzos internos generados, a fin de cumplir con los estándares de calidad definidos, se determina la necesidad de implementar en forma progresiva algunos niveles de atención.

En función de lo anterior, se prioriza la instalación a nivel país de todos los servicios de tercera línea, pues están dirigidos al grupo de usuarios más sensibles y prioritarios para la operación, en este mismo sentido la plataforma de Call y Contact Center, complementan este trabajo y deben cumplir la misma etapa de implementación.

Respecto de los servicios de primera y segunda línea, es relevante su ejecución, no obstante se sugiere la implementación progresiva a nivel país, con la finalidad de efectuar los ajustes en la operación previa a la puesta en marcha. Como resultado de lo anterior, se determina el siguiente calendario de gradualidad por región y servicio.

Tabla Nº 36: Gradualidad por tipo de servicio

Servicios		1 linea	2 linea	3 linea	FAE	Call / Contact center	Total	
Dotación		**23**	**59**	**77**	**14**	**51**	**224**	**%**
Gradualidad	Año 1	8	15	77	14	51	165	74%
	Año 2	6	24	0		0	30	13%
	Año 3	9	20	0		0	29	13%

En coherencia con los compromisos de gestión interna, se establece el siguiente calendario de gradualidad por región.

Tabla Nº 37: Gradualidad año 1

Región	1 AÑO	% de asignación
(I) Tarapaca	**1**	**1%**
(II) Antofagasta	**10**	**6%**
(III) Atacama	**1**	**1%**
(IV) Coquimbo	**11**	**7%**
(V) Valparaiso	**11**	**7%**
(VI) Ohiggins	**12**	**7%**
(VII) Maule	**4**	**2%**
(VIII) Bio Bio	**9**	**5%**
(IX) Araucania	**12**	**7%**
(X) Los Lagos	**7**	**4%**
(XI) Aysen	**1**	**1%**
(XII) Magallanes	**0**	**0%**
(XIV) Los Rios	**4**	**2%**
(XV) Arica Parinacota	**2**	**1%**
FRMCN	**11**	**7%**
FRMOCC	**4**	**2%**
FRMORient	**4**	**2%**
FRMSUR	**10**	**6%**
FN (*)	**51**	**31%**
Total general	**165**	

(*) Corresponde a la dotación asignada para Call y Contact Center.

Tabla Nº 38: Gradualidad año 2

Región	2 AÑO	% de asignación
(I) Tarapaca	3	10%
(II) Antofagasta	0	0%
(III) Atacama	1	3%
(IV) Coquimbo	0	0%
(V) Valparaiso	9	30%
(VI) Ohiggins	0	0%
(VII) Maule	5	17%
(VIII) Bio Bio	8	27%
(IX) Araucania	0	0%
(X) Los Lagos	0	0%
(XI) Aysen	1	3%
(XII) Magallanes	1	3%
(XIV) Los Rios	1	3%
(XV) Arica Parinacota	1	3%
FRMCN	0	0%
FRMOCC	0	0%
FRMORient	0	0%
FRMSUR	0	0%
FN (*)		0%
Total general	30	

Tabla Nº 39: Gradualidad año 3

Región	3 AÑO	% de asignación
(I) Tarapaca	0	0%
(II) Antofagasta	0	0%
(III) Atacama	0	0%
(IV) Coquimbo	0	0%
(V) Valparaiso	0	0%
(VI) Ohiggins	0	0%
(VII) Maule	0	0%
(VIII) Bio Bio	0	0%
(IX) Araucania	0	0%
(X) Los Lagos	0	0%
(XI) Aysen	0	0%
(XII) Magallanes	0	0%
(XIV) Los Rios	0	0%
(XV) Arica Parinacota	0	0%
FRMCN	6	21%
FRMOCC	9	31%
FRMORient	6	21%
FRMSUR	8	28%
FN (*)		0%
Total general	29	

7. Principales Recomendaciones y Conclusiones.

Como corolario del trabajo desarrollado, es factible indicar lo siguiente:

a) El Ministerio Público, es la institución que en razón del rol que le cabe, le otorga el pulso al sistema penal. Por ello y en orientación con las políticas criminales que inspiran al Poder Ejecutivo, la propuesta de PFMP constituye la respuesta a las necesidades que se han evidenciado en materia de persecución penal y atención a víctimas y testigos.

b) Un sistema criminal maduro, con índices adecuados de gestión sólo avanza en la consecución de sus objetivos al adecuar su quehacer y desarrollar propuestas innovadoras que se hagan cargo del fenómeno delictual. En tal sentido la apuesta del MP al potenciar Unidades de Análisis Criminal constituye un proyecto serio y responsable que permitirá hacerse cargo del los desafíos que enfrenta.

c) El considerar una implementación gradual de los nuevos procesos, responde a una lógica responsable, que se hace cargo con criterio de realidad, de los desafíos que su puesta en marcha enfrenta, constituyéndose en un factor crítico de éxito del proyecto.

d) Sin duda y como se ha declarado en el Plan Estratégico Institucional, la Fiscalía de Chile requiere seguir potenciando las relaciones interinstitucionales con los demás operadores del sistema, quienes en su rol, forman parte y potencian las propuestas que se abordan en el proyecto de fortalecimiento. Especial mención le cabe a la relación con las Policías, para el trabajo productivo de las Unidades de Análisis Criminal y los equipos investigativos de focos delictuales.

Anexo 1: Modelo matemático

Generalidades del modelo matemático

Unidad de análisis: Fiscalía Local (a nivel nacional, que para fines comparativos se han agrupado en 5 segmentos o grupos)

Variables consideradas:

1. Dotación total y TCMC, por tipo de perfil
2. Estimaciones de tiempo promedio dedicado a un caso por tipo de perfil (fuente: Anexo 1 del documento “Documento respuesta información complementaria solicitada por DIPRES”)
3. Casos ingresados totales anuales
4. Para imputado conocido y desconocido, se analiza por separado:
5. Casos terminados para “pares” procedimiento-tipo de término (Proced.-TT) de interés. Nota: no se excluyen casos terminados, solo se clasifican según su nivel de relevancia procesal penal.
6. Número de audiencias de control de detención para cada par Proced.-TT
7. Tiempos medios de duración de casos

Cada fiscalía local (FL) tiene un equipo de trabajo dedicado a TCMC, el cual aborda una carga de trabajo (ingresos) propia de su jurisdicción. A partir de ello, se define para el análisis de dotación un “funcionario equivalente” (FuEq), el que corresponde a la capacidad productiva de la correspondiente fiscalía local y que se calcula en base a la dotación TCMC y a la estimación de tiempo promedio dedicado a un caso por tipo de perfil.

Indicadores calculados (a partir del valor de FuEq por fiscalía local):

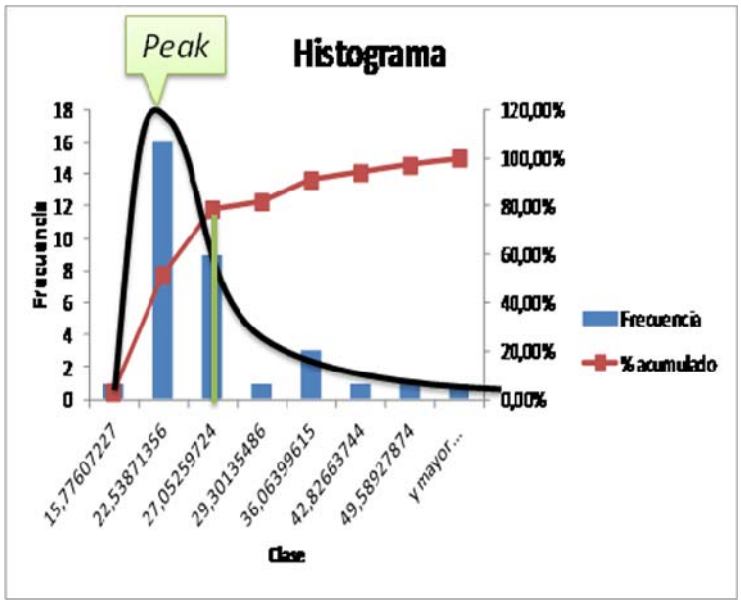
1. ACD/FuEq/año: es el nivel de producción de ACD por FuEq
2. (Casos * tiempo medio de duración caso)/FuEq: el tiempo que le llevaría a UN FuEq tramitar los casos terminados (asociados a un tiempo promedio de duración de casos)

La ventaja de esta metodología de cálculo es que permite comparar:

1. La situación actual de producción de una determinada fiscalía local (dadas sus variables descriptivas: FuEq, carga TCMC, estadística judicial e indicadores de producción)
2. Con lo que se define como “fiscalía modelo” y que se construye principalmente calculando los promedios ponderados de las distintas variables de las fiscalías locales que conforman un grupo o segmento de FL, a excepción de los tiempos medios de duración de casos (que se explican en la siguiente lámina)

Los tiempos medios de duración de casos judiciales, tienen una distribución de frecuencia del tipo Chi cuadrado, lo cual se observa claramente (por la cantidad de fiscalías locales a nivel nacional) en el grupo o segmento de fiscalías locales que tienen entre 2 y 4 fiscales. Veamos (caso analizado casos TCMC con imputado desconocido):

1. La curva de color negro, es una típica distribución Chi cuadrado, que se ajusta a la distribución de frecuencias de los tiempos medios de duración de casos.
2. Se observa que el 50 % de las fiscalías tiene tiempos medios de duración inferiores a 22,5 días, pero que tal valor, no corresponde al promedio de una distribución de este tipo, el cual se encuentra desplazado a la derecha del “peak” de la curva.



3. Los valores más cercanos al promedio rondan entorno al 70% de los datos (línea verde). Valor de tiempo promedio de duración de casos que se considera más conservador, y que en definitiva se ha preferido utilizar para la construcción de cada "fiscalía modelo".

Formulación matemática

La notación de j_m corresponderá a los sub-indices usados para identificar a la fiscalia j perteneciente al grupo m. Se denotara como $b_{n,i}$ el tiempo total de trabajo porcentual por caso asociado a cada tipo de personal n y con marca de caso i, el cual es un valor tabulado similar para cada fiscalia j (esto se expresa en tanto por ciento del tiempo total de duración del caso y toma como referencia los tiempos promedio de ejecución de actividades indicada por el MP a DIPRES, ver Anexo 1 del documento "Documento respuesta información complementaria solicitada por DIPRES). Es importante destacar que en lo que sigue la variable i denotara al tipo de imputado y para el caso de valor $i=1$ corresponderá a imputado conocido y la marca $i=0$ a imputado desconocido

Definición de variables

Se denota como $\{a_{n,j_m}\}$ la dotación TCMC de la fiscalia j asociada al grupo m, donde

- a_{1,j_m} : Número de fiscales en la fiscalia j asociados al grupo m
- a_{2,j_m} : Número de abogados en la fiscalia j asociados al grupo m
- a_{3,j_m} : Número de técnicos en la fiscalia j asociados al grupo m
- a_{4,j_m} : Número de administrativos en la fiscalia j asociados al grupo m
- $FuEq_{i,j_m}$: Corresponderá al funcionario equivalente asociado al tipo de imputado con marca i el cual se obtiene para cada fiscalia j del grupo m y se define como la persona

de la Fiscalía Local que con una determinada capacidad productiva tramita casos (la unidad de este indicador hace referencia a "personas")

- $X^{acd}_{k,j_m,i}$: Corresponde a la cantidad de audiencias de control de detención asociadas al par tipo de termino-procedimiento k para la fiscalia j del grupo m con imputado de marca i

- $X^{fin}_{k,j_m,i}$: Corresponde a la cantidad de casos terminados asociados al par tipo de termino-procedimiento k para la fiscalia j del grupo m con imputado de marca i

- $\overline{T}_{k,j_m,i}$: Denota el tiempo medio de duración de la cantidad de casos terminados asociados al par tipo de termino-procedimiento k para la fiscalia j del grupo m con imputado de marca i

- $Y_{j_m,i}$: Corresponde a la cantidad de casos ingresados a la fiscalia j del grupo m con imputado de marca i

- $TR_{j_m,i}$: Denota la tasa de resolución de casos para la fiscalia j del grupo m con imputado de marca i

Formulas de Calculo

Para obtener la tasa de resolución se procede de la siguiente forma

$$TR_{j_m,i} = \frac{\sum_{k=1}^{8} X^{fin}_{k,j_m,i}}{Y_{j_m,i}}$$

Mientras que para obtener el funcionario equivalente asociado a la marca i de cada fiscalia, se procede como

$$FuEq_{i,j_m} = \frac{\sum_{n=1}^{4} a_{n,j_m} b_{n,i}}{\sum_{n=1}^{4} b_{n,i}}$$

Indicadores de Producción

Para ambos casos de imputados y también para cada par tipo Procedimiento-Termino, se consideran los siguientes indicadores

- $I^{acd}_{k,j_m,i}$: Corresponde al nivel de producción de ACD por FuEq
- $I^{T}_{k,j_m,i}$: Denota el tiempo que le llevaría a un FuEq tramitar los casos terminados asociados a un tiempo promedio de duración

donde sus formulas de calculo viene dada por

$$I^{acd}_{k,j_m,i} = \frac{X^{acd}_{k,j_m,i}}{FuEq_{i,j_m}}$$

$$I^{T}_{k,j_m,i} = \frac{\overline{T}_{k,j_m,i} \cdot X^{fin}_{k,j_m,i}}{FuEq_{i,j_m}}$$

Funcionario Equivalente real promedio

$$FuEq_{j_m} = \frac{\sum_i \left[FuEq_{i,j_m} \sum_{k=1}^{8} X^{fin}_{k,j_m,i} \cdot \sum_{k=1}^{8} X^{acd}_{k,j_m,i} \right]}{\sum_{k=1}^{8} X^{fin}_{k,j_m,i} + X^{acd}_{k,j_m,i}}$$

Indicadores Fiscalía Ideal

La fiscalía modelo se define utilizando el estadístico promedio el cual se obtiene de forma ponderada, tras considerar la estadística judicial de todas las fiscalías locales que componen el grupo de fiscalías. La idea principal sera construir indicadores de producción, tasa de resolución, estimar audiencias de control de detención, tiempos medios y casos terminados para cada grupo de fiscalías m mediante un dato de entrada el cual seria los ingresos de cada fiscalia, antes de mostrar el esquema de obtención de estos indicadores se realizan las siguientes definiciones.

- $X^{*,acd}_{k,m,i}$: Corresponde a la cantidad de audiencias de control de detención estimadas asociadas al par tipo de termino-procedimiento k para cada grupo m con imputado de marca i

$$X^{*,acd}_{k,m,i} = \frac{\sum_{j_m} X^{acd}_{k,j_m,i} \cdot X^{fin}_{k,j_m,i}}{\sum_{j_m} X^{fin}_{k,j_m,i}}$$

- $T^{*}_{m,i}$: Corresponde a los tiempos medios ponderados asociados a cada grupo m con imputado de marca i

$$T^{*}_{m,i} = \frac{\sum_{j_m} \overline{TT}_{j_m,i} \cdot \sum_{k=1}^{8} X^{fin}_{k,j_m,i}}{\sum_{j_m}\sum_{k=1}^{8} X^{fin}_{k,j_m,i}} \qquad donde \qquad \overline{TT}_{j_m,i} = \frac{\sum_{k=1}^{8} \overline{T}_{k,j_m,i} \cdot X^{fin}_{k,j_m,i}}{\sum_{k=1}^{8} X^{fin}_{k,j_m,i}}$$

Es importante destacar que este valor luego se ajusta mediante un analisis entregado con posterioridad con el fin de aumentar el porcentaje de fiscalias por debajo del valor tiempo medio ponderado aproximadamente superior al 65%

• $TR^{*}_{m,i}$: Corresponde a la tasa de resolución estimada de casos para cada grupo m con imputado de marca i

$$TR^{*}_{m,i} = \frac{\sum_{j_m} TR_{j_m,i} \cdot \sum_{k=1}^{8} X^{fin}_{k,j_m,i}}{\sum_{j_m}\sum_{k=1}^{8} X^{fin}_{k,j_m,i}}$$

• $I^{*,acd}_{m,i}$: Corresponde al nivel de producción de ACD por $FuEq$ de cada grupo m con imputado de marca i

$$I^{*,acd}_{m,i} = \frac{\sum_{j_m} I^{acd}_{k,j_m,i} \cdot \sum_{k=1}^{8} X^{fin}_{k,j_m,i}}{\sum_{j_m}\sum_{k=1}^{8} X^{fin}_{k,j_m,i}}$$

• $I^{*,T}_{m,i}$: Denota el tiempo estimado que le llevaría a un $FuEq$ tramitar los casos terminados asociados a cada grupo m con marca de imputado i

$$I^{*,T}_{m,i} = \frac{\sum_{j_m} I^{T}_{k,j_m,i} \cdot \sum_{k=1}^{8} X^{fin}_{k,j_m,i}}{\sum_{j_m}\sum_{k=1}^{8} X^{fin}_{k,j_m,i}}$$

para obtener los casos terminados estimados por cada fiscalia j perteneciente al grupo m se procede de la siguiente forma

$$X^{*,fin}_{j_m,i} = Y_{j_m,i} \cdot TR^{*}_{m,i}$$

Se define el valor del funcional equivalente modelo o ideal para cada fiscalia j asociado al grupo m como

$$FuEq^{*}_{j_m} = \sum_i \left[\frac{\sum_{k=1}^{8} X^{*,acd}_{k,m,i}}{I^{*,acd}_{m,i}} + \frac{X^{*,fin}_{j_m,i} \cdot T^{*}_{m,i}}{I^{*,T}_{m,i}} \right]$$

El valor de la brecha para cada fiscalia se determina como

$$\Delta FuEq_{j_m} = FuEq^{*}_{j_m} - FuEq_{j_m}$$

en el caso que $\Delta FuEq_{j_m} > 0$ se procede con el proceso de asignación de personal. Se denotara como $\{\Delta a_{n,j_m}\}$ la dotación TCMC asignada para cada fiscalia j asociada al grupo m, donde

- $\Delta a_{1,j_m}$: Número de fiscales asignados en la fiscalia j asociados al grupo m
- $\Delta a_{2,j_m}$: Número de abogados asignados en la fiscalia j asociados al grupo m
- $\Delta a_{3,j_m}$: Número de técnicos asignados en la fiscalia j asociados al grupo m
- $\Delta a_{4,j_m}$: Número de administrativos asignados en la fiscalia j asociados al grupo m

de esta forma el valor de la brecha determina la asignación de personal mediante la siguiente relación

$$\Delta FuEq_{j_m} = \sum_{n=1}^{4} \left[\Delta a_{n,j_m} \cdot \frac{\sum_i b_{n,i} \sum_{k=1}^{8} X^{fin}_{k,j_m,i}}{\sum_i \sum_{k=1}^{8} X^{fin}_{k,j_m,i}} \right]$$

Anexo 2: Comparativo entre análisis de brechas y estado de TCMC

REG	Grupos	Fiscalías	Brecha	Estado d TCMC
CN	Region Metrop.	CENTRO NORTE RM	2,455	Con Obs (en: Chacabu y Centro de Justi
OR	Region Metrop.	ORIENTE RM	-2,683	Con Obs Ñuñoa, Las Condes La Floric
OC	Region Metrop.	OCCIDENTE RM	-2,752	Con Obs San Bernard Maipú. Revisión urgente Talagan
SU	Region Metrop.	SUR RM	2,845	Con Obs Puente Alto y TCMC-Delitos menores
2	Mediana Grande	ANTOFAGASTA	-0,098	Con Obs
5	Mediana Grande	VALPARAISO	0,588	
5	Mediana Grande	VIÑA DEL MAR	1,743	Revisión urgente
7	Mediana Grande	TALCA	-0,218	Con Obs
8	Mediana Grande	CONCEPCION	-0,740	
9	Mediana Grande	TEMUCO	0,936	

REG	Grupos	Fiscalías	Brecha	Estado de TCMC
1	Mediana Chica	ALTO HOSPICIO	-0,782	Con Obs.
3	Mediana Chica	CALDERA	-0,188	Con Obs.
3	Mediana Chica	VALLENAR	-0,131	Con Obs.
4	Mediana Chica	OVALLE	0,294	Con Obs.
5	Mediana Chica	LA CALERA	-1,693	
5	Mediana Chica	LA LIGUA	-1,785	
5	Mediana Chica	LOS ANDES	0,266	
5	Mediana Chica	QUILLOTA	0,000	
5	Mediana Chica	QUILPUE	1,294	Revisión urgente
5	Mediana Chica	VILLA ALEMANA	0,154	Revisión urgente
6	Mediana Chica	GRANEROS	0,381	Con Obs.
6	Mediana Chica	RENGO	0,030	Con Obs.
6	Mediana Chica	SAN FERNANDO	0,621	Con Obs.
6	Mediana Chica	SANTA CRUZ	-0,051	Con Obs.
6	Mediana Chica	SAN VICENTE	0,074	Con Obs.

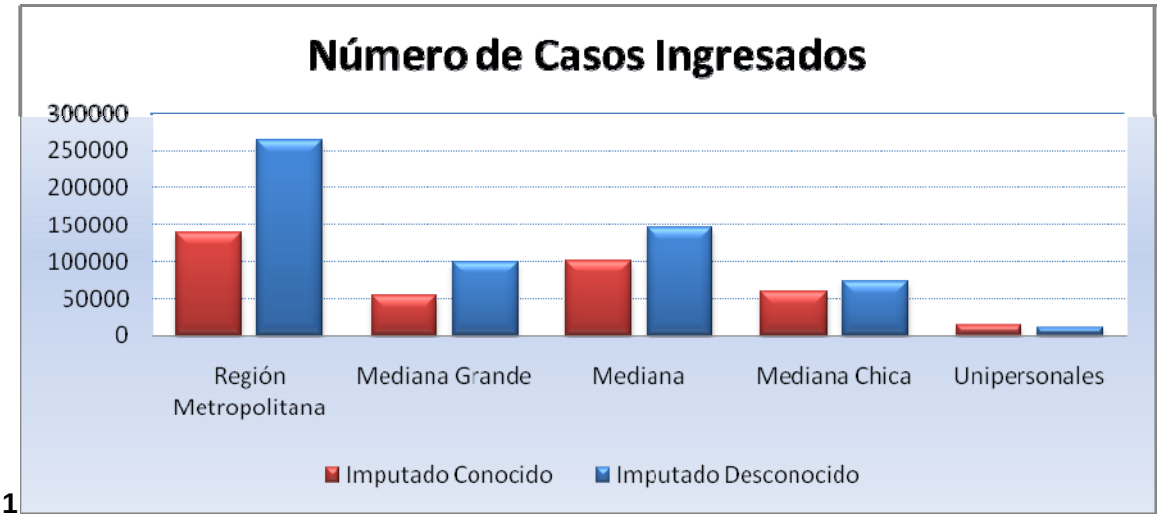
REG	Grupos	Fiscalías	Brecha	Estado de TCMC
7	Mediana Chica	CAUQUENES	-0,370	Con Obs
7	Mediana Chica	CONSTITUCION	0,000	
7	Mediana Chica	LINARES	0,270	
7	Mediana Chica	PARRAL	-0,242	Con Obs
7	Mediana Chica	SAN JAVIER	-0,564	Con Obs
8	Mediana Chica	ANGOL	-0,657	
8	Mediana Chica	ARAUCO	0,000	
8	Mediana Chica	TOME	0,000	
8	Mediana Chica	YUMBEL	-0,035	
9	Mediana Chica	CARAHUE	-0,005	
9	Mediana Chica	LAUTARO	-0,285	
9	Mediana Chica	NUEVA IMPERIAL	-0,117	
9	Mediana Chica	PITRUFQUEN	-0,031	
9	Mediana Chica	PUCON	-0,305	
9	Mediana Chica	TRAIGUEN	-0,733	
9	Mediana Chica	VICTORIA	-0,261	
9	Mediana Chica	VILLARRICA	-0,605	
10	Mediana Chica	CASTRO	0,487	Revisión urgente
10	Mediana Chica	PUERTO VARAS	0,189	
11	Mediana Chica	COIHAIQUE	-0,206	
11	Mediana Chica	PUERTO AISEN	-0,191	
14	Mediana Chica	COLLIPULLI	0,027	
1	Mediana	IQUIQUE	1,469	Con Obs.
2	Mediana	CALAMA	0,092	Con Obs.
3	Mediana	COPIAPO	0,095	
4	Mediana	LA SERENA	0,165	Con Obs.
4	Mediana	COQUIMBO	-0,228	
5	Mediana	SAN ANTONIO	0,607	Revisión urgente
5	Mediana	SAN FELIPE	0,315	
6	Mediana	RANCAGUA	-0,958	Con Obs.
7	Mediana	CURICO	0,294	
8	Mediana	LOS ANGELES	0,680	
8	Mediana	TALCAHUANO	-0,936	
8	Mediana	CHILLAN	-1,047	
8	Mediana	CORONEL	-0,458	
10	Mediana	PUERTO MONTT	0,290	
10	Mediana	OSORNO	0,192	
12	Mediana	PUNTA ARENAS	-0,996	Con Obs.
14	Mediana	VALDIVIA	-0,298	

REG	Grupos	Fiscalías	Brecha	Estado de TCMC
15	Mediana	ARICA	0,363	
1	Unipersonales	POZO ALMONTE	0,066	
2	Unipersonales	TOCOPILLA	0,000	
2	Unipersonales	TAL TAL	0,000	
2	Unipersonales	MARIA ELENA	0,000	
3	Unipersonales	FREIRINA	0,000	
3	Unipersonales	DIEGO ALMAGRO	0,000	
3	Unipersonales	CHAÑARAL	0,000	
4	Unipersonales	ANDACOLLO	0,020	
4	Unipersonales	VICUÑA	0,348	
4	Unipersonales	ILLAPEL	0,778	
4	Unipersonales	LOS VILOS	0,510	
4	Unipersonales	COMBARBALA	0,000	
5	Unipersonales	LIMACHE	0,000	
5	Unipersonales	QUINTERO	-0,169	
5	Unipersonales	ISLA PASCUA	0,000	
5	Unipersonales	CASABLANCA	0,000	
6	Unipersonales	PICHILEMU	0,249	Con Obs
6	Unipersonales	MOLINA	0,000	
7	Unipersonales	LICANTEN	0,000	
8	Unipersonales	CAÑETE	0,000	
8	Unipersonales	SAN CARLOS	0,000	
8	Unipersonales	QUIRIHUE	0,000	
8	Unipersonales	YUNGAY	0,000	
8	Unipersonales	BULNES	0,000	
8	Unipersonales	LEBU	0,000	
9	Unipersonales	LONCOCHE	0,392	
9	Unipersonales	PUREN	-0,027	
9	Unipersonales	CURACAUTIN	0,161	
10	Unipersonales	ANCUD	0,959	
10	Unipersonales	CALBUCO	0,000	
10	Unipersonales	QUINCHAO	0,000	
10	Unipersonales	QUELLON	0,000	
10	Unipersonales	FUTALEUFU	0,000	
10	Unipersonales	MAULLIN	0,000	
10	Unipersonales	RIO NEGRO	0,337	
10	Unipersonales	HUALAIHUE	0,000	
11	Unipersonales	PUERTO CISNES	0,000	
11	Unipersonales	CHILE CHICO	0,000	
11	Unipersonales	COCHRANE	0,000	
12	Unipersonales	PUERTO NATALES	0,000	
14	Unipersonales	LOS LAGOS	-0,766	
14	Unipersonales	LA UNION	-0,525	
14	Unipersonales	RIO BUENO	0,000	
14	Unipersonales	SAN JOSE LA MARIQUINA	-0,518	
14	Unipersonales	PANGUIPULLI	-0,109	
14	Unipersonales	PAILLACO	0,000	
15	Unipersonales	PUTRE	0,000	

Anexo 3: Estadística disponible (real y modelo o estimado)

Grafico #

1



	Ingresos			Valor %		Valor % Total
Grupo	**IC**	**ID**	**Total**	**IC**	**ID**	
Región Metropolitana	139461	263851	403312	35%	65%	**42%**
Mediana Grande	54215	100056	154271	35%	65%	**16%**
Mediana	101062	145116	246178	41%	59%	**26%**
Mediana Chica	59742	72692	132434	45%	55%	**14%**
Unipersonales	13322	10487	23809	56%	44%	**2%**
Total	**367802**	**592202**	**960004**	**38%**	**62%**	

El grafico anterior nos presenta la cantidad de casos ingresados con marca TCMC por cada grupo de fiscalías desagregado en tipo de imputado. El detalle de la información se puede ver en la tabla anteriormente mostrada.

La información grafica circular mostrado más abajo indica el valor porcentual que representa del universo de datos de casos ingresados cada grupo de fiscalía.

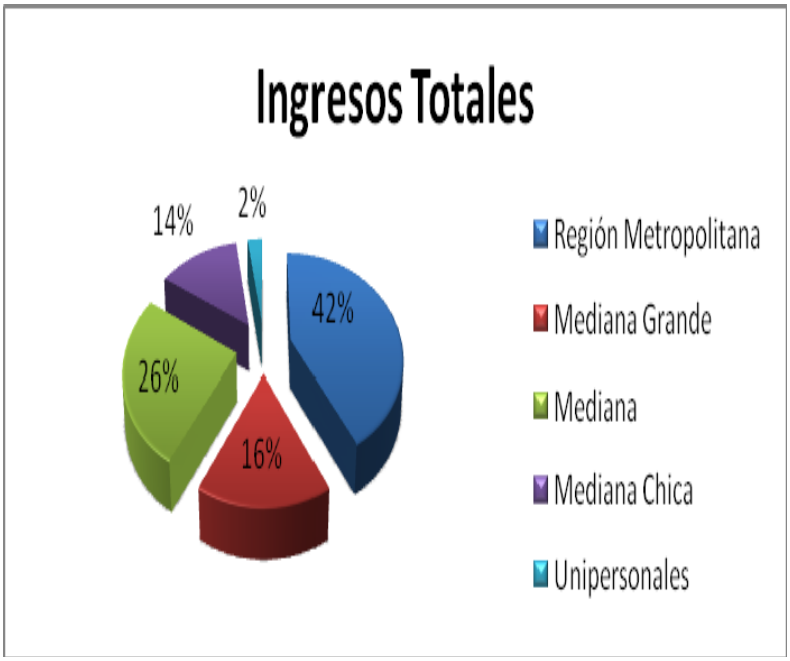
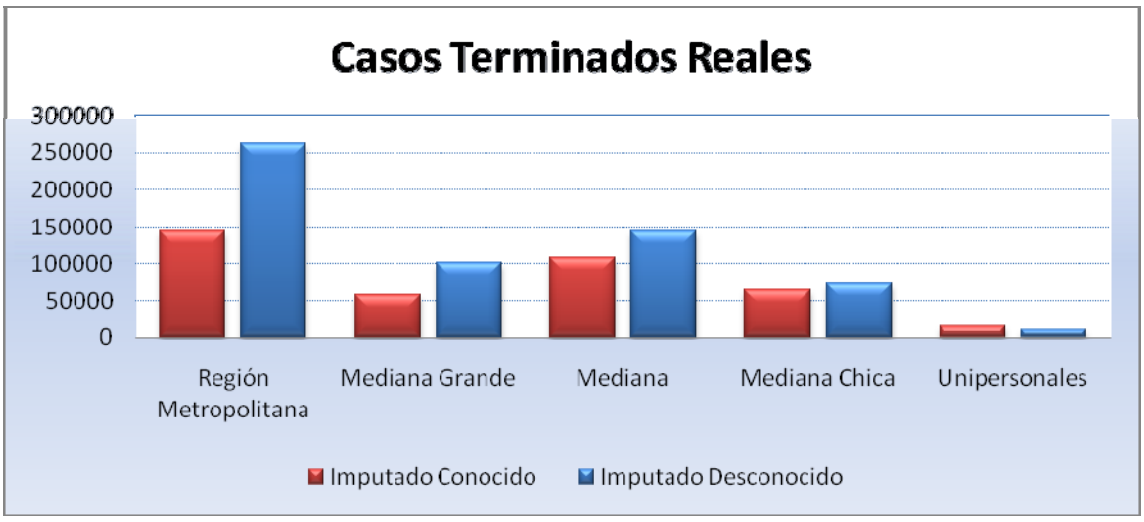

Ingresos Totales
14%
2%
42%
26%
16%
Región Metropolitana
Mediana Grande
Mediana
Mediana Chica
Unipersonales

Grafico # 2


Casos Terminados Reales
300000
250000
200000
150000
100000
50000
0
Región Metropolitana
Mediana Grande
Mediana
Mediana Chica
Unipersonales
Imputado Conocido
Imputado Desconocido

	Casos Terminados			Valor %		Valor % Total
Grupo	**IC**	**ID**	**Total**	**IC**	**ID**	
Región Metropolitana	143724	261986	405710	35%	65%	**41%**
Mediana Grande	57822	102381	160203	36%	64%	**16%**
Mediana	107972	143228	251200	43%	57%	**26%**
Mediana Chica	65271	73546	138817	47%	53%	**14%**
Unipersonales	14700	10310	25010	59%	41%	**3%**
Total	**389489**	**591451**	**980940**	**40%**	**60%**	

El grafico anterior nos presenta la cantidad de casos terminados con marca TCMC por cada grupo de fiscalías desagregado en tipo de imputado, esta información fue obtenida de la base de datos entregada por MP y consta de la suma total de los casos terminados por cada par Procedimiento-Termino. El detalle de la información se puede ver en la tabla anteriormente mostrada.

La información grafica circular mostrado más abajo indica el valor porcentual que representa del universo de datos de casos terminados cada grupo de fiscalía.

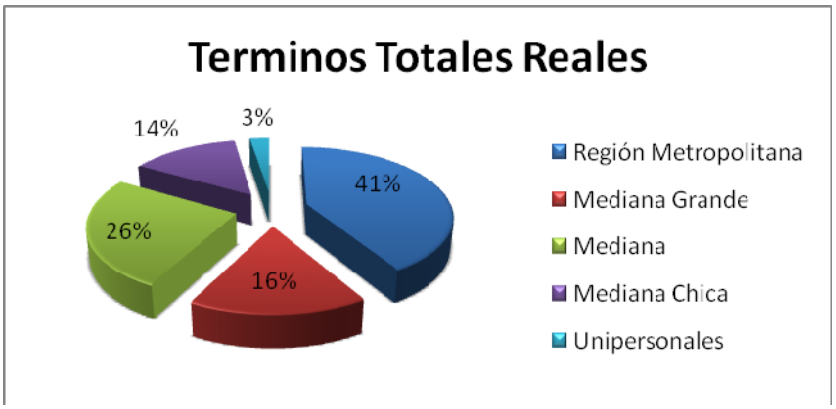
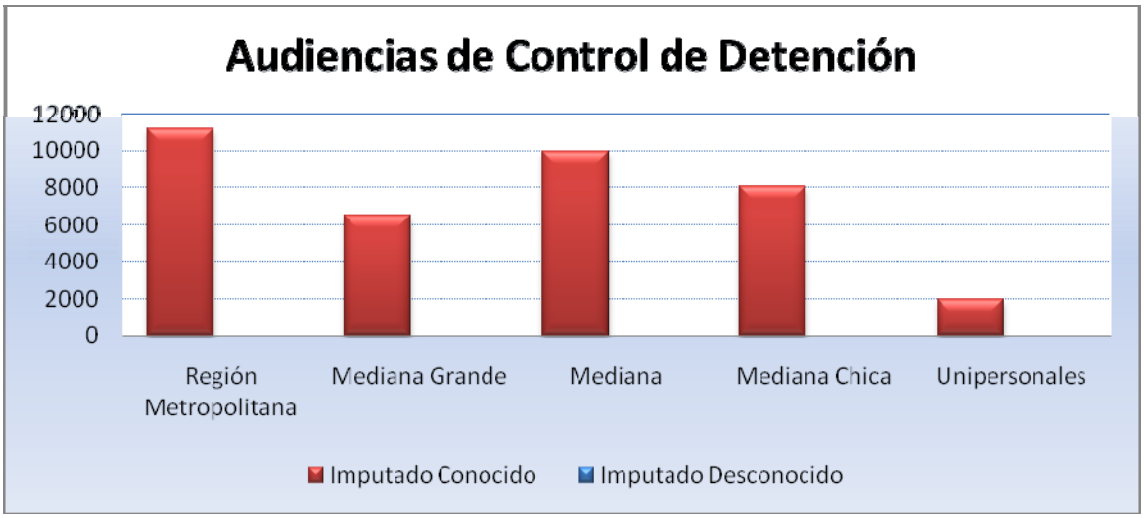


Grafico # 3



	ACD			Valor %		Valor % Total
Grupo	**IC**	**ID**	**Total**	**IC**	**ID**	
Región Metropolitana	11152	0	11152	100%	0%	**30%**
Mediana Grande	6476	0	6476	100%	0%	**17%**
Mediana	9963	0	9963	100%	0%	**26%**
Mediana Chica	8035	0	8035	100%	0%	**21%**
Unipersonales	1981	0	1981	100%	0%	**5%**
Total	**37607**	**0**	**37607**	**100%**	**0%**	

El grafico anterior nos presenta la cantidad total de audiencias de control de detención con marca TCMC por cada grupo de fiscalías desagregado en tipo de imputado, esta información consta de la totalidad de audiencias de control de detención asociados al par Procedimiento-Termino. El detalle de la información se puede ver en la tabla anteriormente mostrada.

La información grafica circular mostrado más abajo indica el valor porcentual que representa del universo de datos de audiencias de control de detención cada grupo de fiscalía.

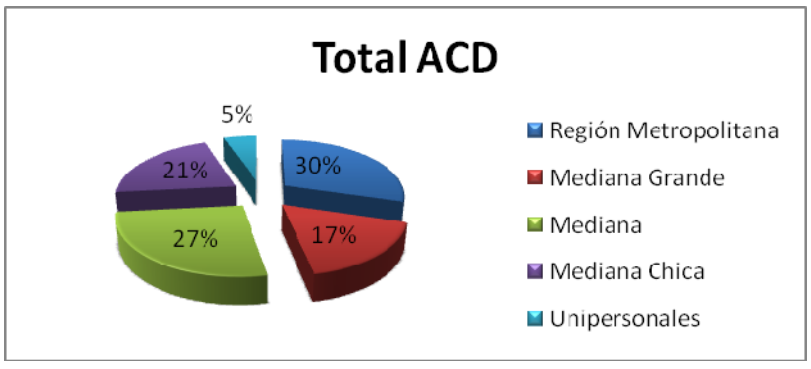
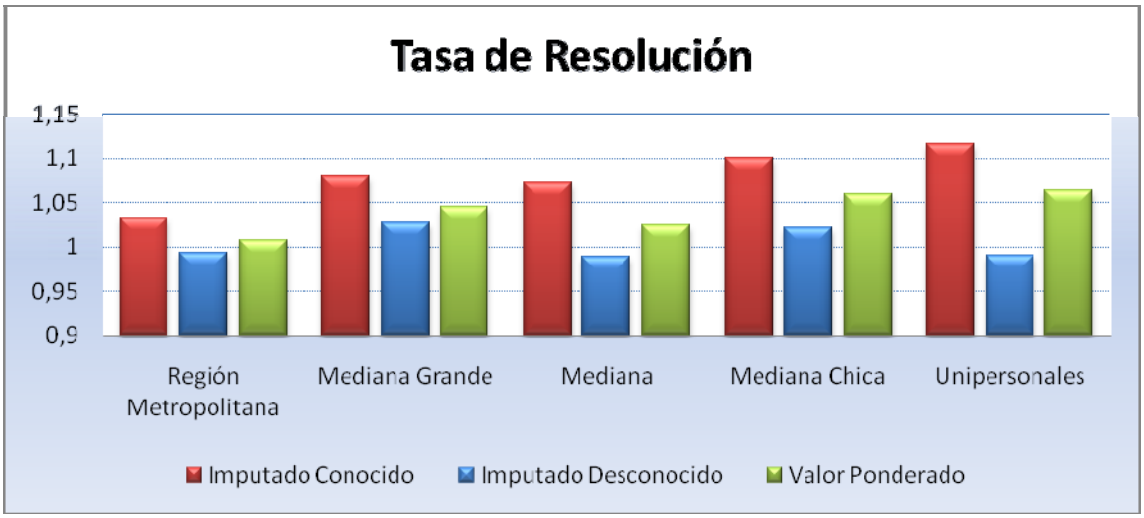


Grafico # 4

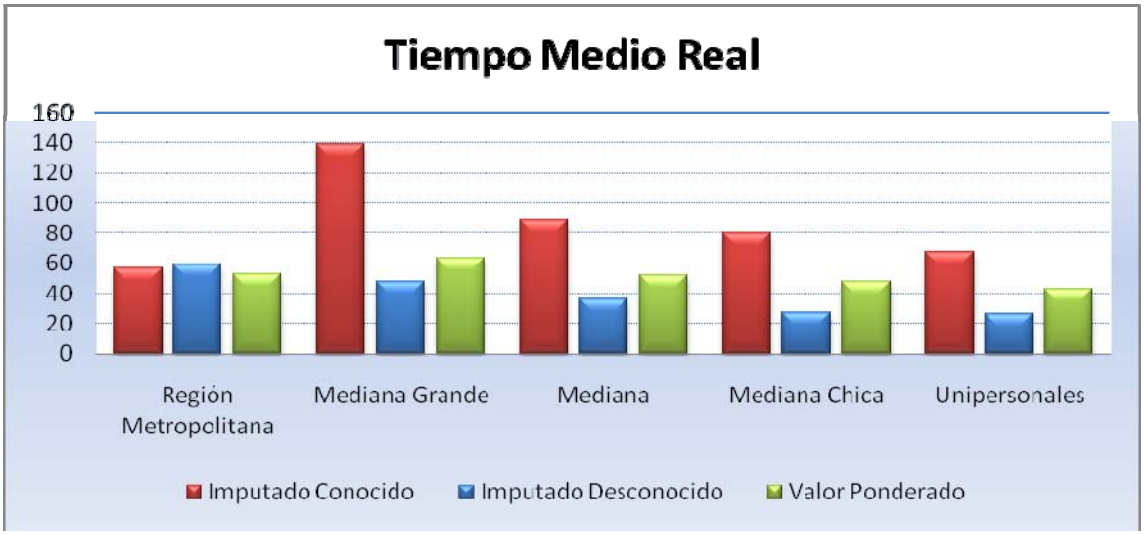


	Tasa de Resolución		
Grupo	**IC**	**ID**	**Valor Ponderado**
Región Metropolitana	1,033138135	0,993731489	1,007691413
Mediana Grande	1,079050468	1,027287839	1,045970503
Mediana	1,071557997	0,988361183	1,024121241
Mediana Chica	1,100837357	1,021673516	1,058895925
Unipersonales	1,11595166	0,990514482	1,064242052

El grafico anterior indica la tasa de resolución ponderada para cada grupo de fiscalías la cual consta de un promedio de todas las tasas de resolución de cada fiscalía local asociada al grupo ponderada por la cantidad total de casos que terminan. El detalle de la información se puede ver en la tabla anteriormente mostrada

Una información bastante importante de destacar es el valor ponderado, el cual corresponde al promedio de las tasas de resolución ponderada por la cantidad de casos terminados (se distingue de imputados con marca desconocido y conocido)

Grafico # 5

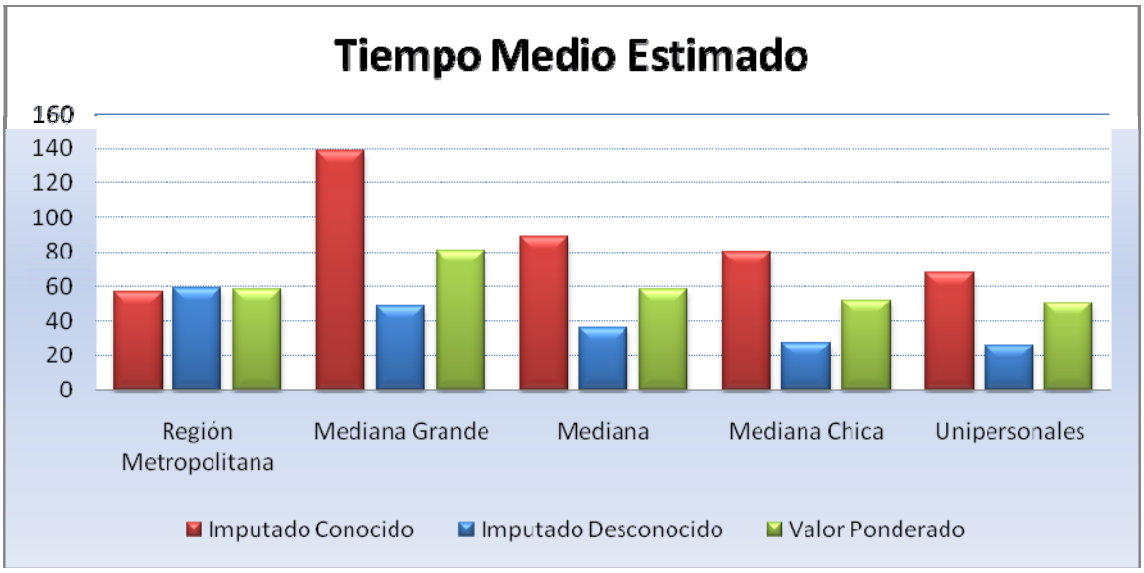


	Tiempo Medio Real		
Grupo	**IC**	**ID**	**Valor Ponderado**
Región Metropolitana	52,51373712	53,26882948	53,00
Mediana Grande	106,3541604	39,10464435	63,38
Mediana	82,70736513	29,44329754	52,34
Mediana Chica	70,59718523	27,05259724	47,53
Unipersonales	57,37791214	21,78586558	42,71

El grafico anterior indica los tiempos medios ponderados para cada grupo de fiscalías, estos valores se construyeron como un promedio de todos los tiempos medios asociados a cada fiscalía local del grupo ponderados por la cantidad total de casos que terminan, la unidad de medición corresponde al número de días. El detalle de la información se puede ver en la tabla anteriormente mostrada

Una información bastante importante de destacar es el valor ponderado, el cual corresponde al promedio de los tiempos medios ponderado por la cantidad de casos terminados (se distingue de imputados con marca desconocido y conocido)

Grafico # 6



	Tiempo Medio Estimado		
Grupo	**IC**	**ID**	**Valor Ponderado**
Región Metropolitana	57,02698514	59,34024524	58,52076582
Mediana Grande	138,886412	48,26483763	80,97284355
Mediana	89,13300283	36,01117443	58,84425587
Mediana Chica	79,9616969	27,05259724	51,93016875
Unipersonales	67,82483665	26,21893127	50,67342183

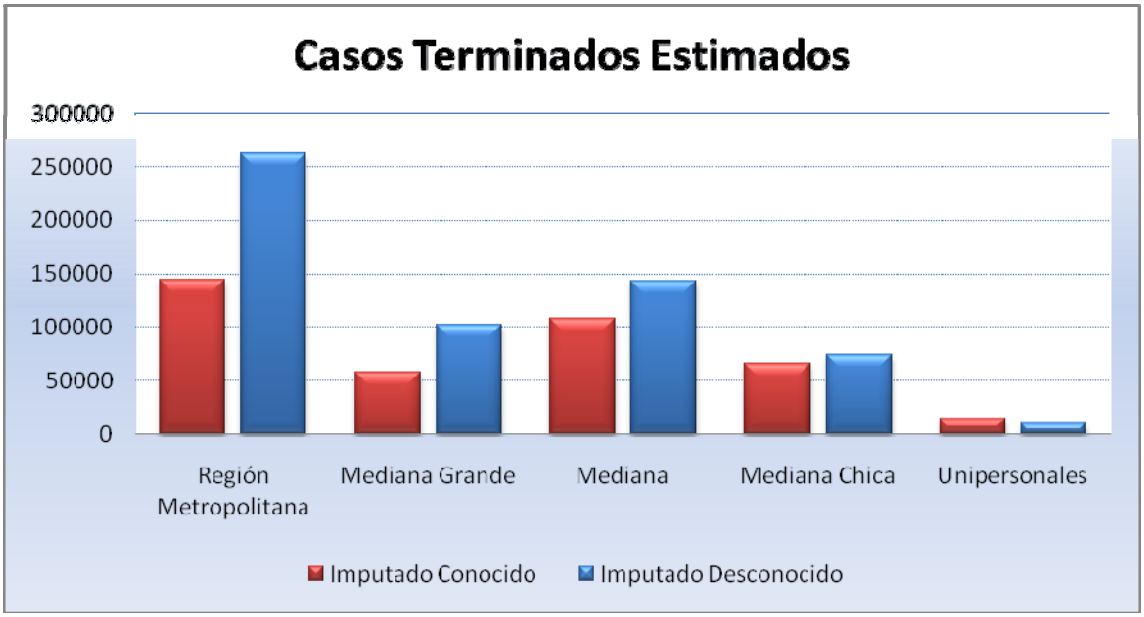
El grafico anterior indica los tiempos medios estimados para cada grupo de fiscalías, estos valores se tomaron mediante las consideraciones presentadas en la siguiente tabla

	VALORES CONSIDERADOS				VALORES PROPUESTOS			
	IC		ID		IC		ID	
Tipo fiscalía	**TPP**	**% FdT**	**TPP**	**% FdT**	**TPP**	**% FdT**	**TPP**	**% FdT**
RM	52,51373712	50%	53,26882948	75%	57,02698514	75%	59,34024524	75%
Mediana Grande	106,3541604	67%	39,10464435	50%	138,886412	67%	48,26483763	67%
Mediana	82,70736513	67%	29,44329754	50%	89,13300283	78%	36,01117443	67%
Mediana chica	70,59718523	56%	27,05259724	79%	79,9616969	74%	27,05259724	79%
Unipersonal	57,37791214	53%	21,78586558	40%	67,82483665	67%	26,21893127	73%

En esta tabla la variable TPP corresponde a los tiempos promedios ponderados mientras que la variable %FdT corresponde a la cantidad porcentual de fiscalías por debajo del promedio ponderado TPP

Una información bastante importante de destacar es el valor ponderado, el cual corresponde al promedio de los tiempos medios estimados ponderado por la cantidad de casos terminados (se distingue de imputados con marca desconocido y conocido)

Grafico # 7



	Casos Terminados Estimados			Valor %		Valor % Total
Grupo	**IC**	**ID**	**Total**	**IC**	**ID**	
Región Metropolitana	144082,4775	262197,047	406280	35%	65%	**41%**
Mediana Grande	58500,72112	102786,3121	161287	36%	64%	**16%**
Mediana	108293,7943	143427,0215	251721	43%	57%	**26%**
Mediana Chica	65766,2254	74267,49124	140034	47%	53%	**14%**
Unipersonales	14866,70802	10387,52537	25254	59%	41%	**3%**
Total	**391509,9264**	**593065,3972**	**984575,3235**	**40%**	**60%**	

El grafico anterior nos presenta la cantidad de casos terminados estimados con marca TCMC por cada grupo de fiscalías desagregado en tipo de imputado, esta información fue obtenida después de construir los indicadores de fiscalía ideal para cada grupo. El detalle de la información se puede ver en la tabla anteriormente mostrada

La información grafica circular mostrado más abajo indica el valor porcentual que representa del universo de datos de casos terminados estimados cada grupo de fiscalía.

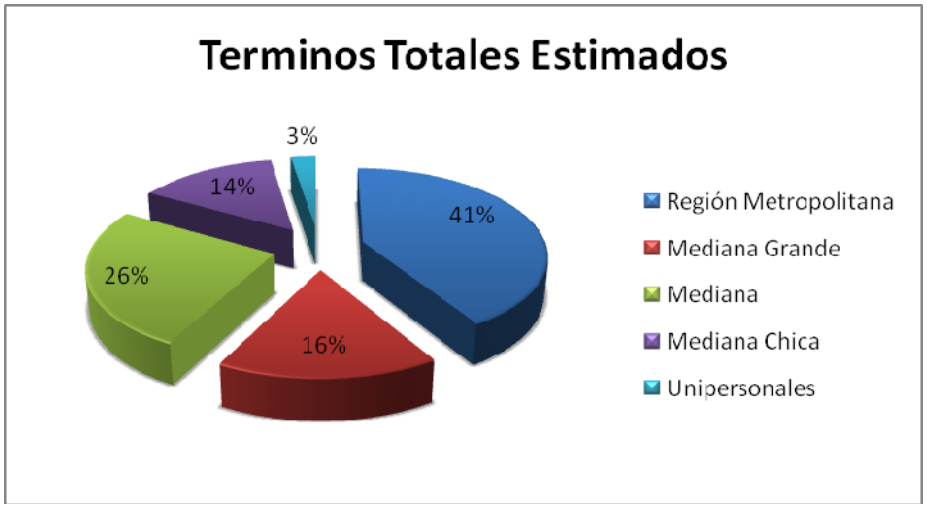


Grafico # 8

A continuación se muestra una grafica comparativa donde se indica la cantidad de casos terminados reales y los estimados (obtenidos mediante el modelo)

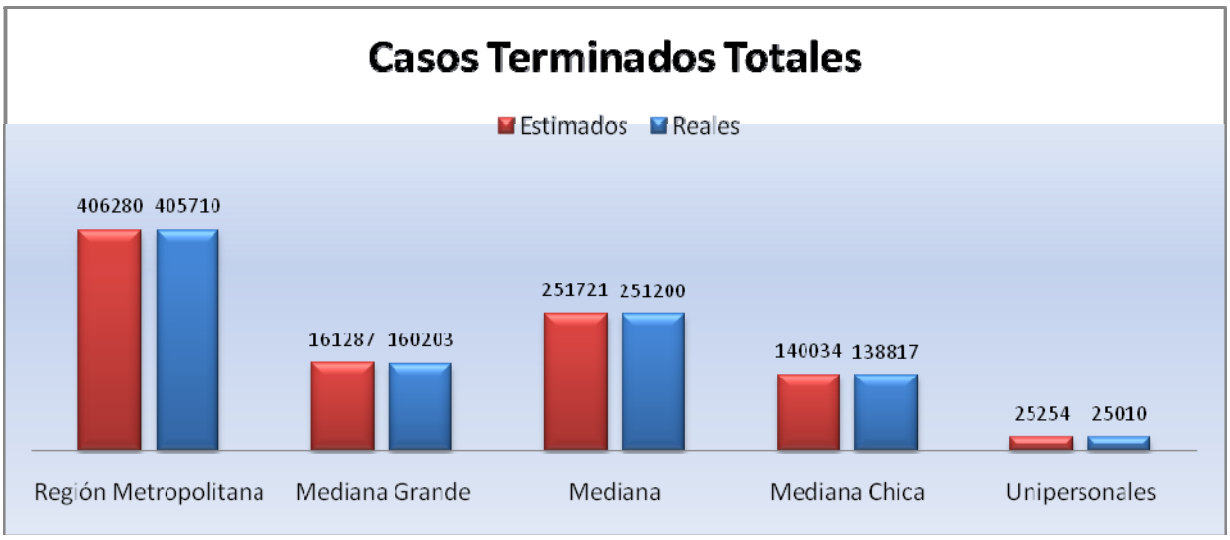
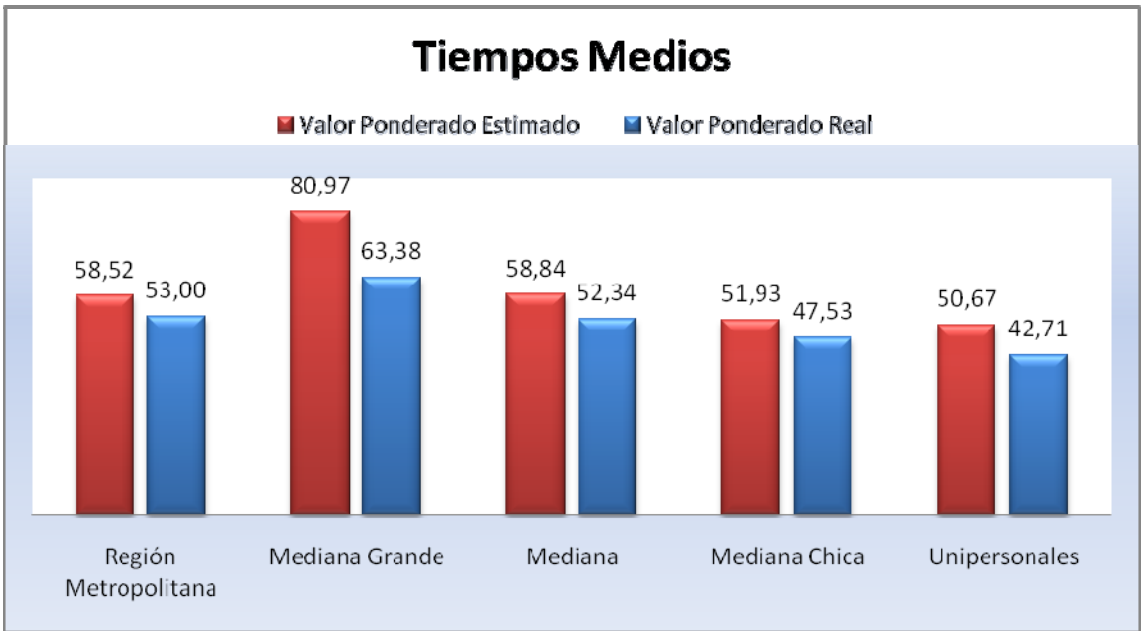


Grafico # 9

A continuación se muestra una grafica comparativa donde se indica los valores ponderados de los tiempos en los casos reales y estimado



Anexo 4: Resultados del modelo de cálculo de brechas a nivel de fiscalía local

			FISCAL				ABOGADO				TECNICO				ADMINISTRATIVO								
REG	Grupos	Fiscalias	Actual	Agregar	Total	Factor TCMC	Actual	Agregar	Total	Factor TCMC	Actual	Agregar	Total	Factor TCMC	Actual	Agregar	Total	Factor TCMC	FuEq Real	FuEq Modelo	Brecha	Brecha Alcanza	Remanente
CN	Region Metropolitana	CENTRO NORTE RM	5	2	7	0,168	9	3	12	0,271	8	4	12	0,357	37	5	42	0,204	13,682	16,137	2,455	3,598	-1,143
OR	Region Metropolitana	ORIENTE RM	3	2	5	0,171	17		17	0,257	8	1	9	0,364	38		38	0,208	15,701	13,018	-2,683	0,706	-3,39
OC	Region Metropolitana	OCCIDENTE RM	3	2	5	0,17	6	1	7	0,263	13		13	0,361	20		20	0,206	10,903	8,152	-2,752	0,602	-3,353
SU	Region Metropolitana	SUR RM	3	2	5	0,167	5	3	8	0,273	8	3	11	0,356	14	10	24	0,204	7,55	10,395	2,845	4,258	-1,414
2	Mediana Grande	ANTOFAGASTA	2	1	3	0,169	4		4	0,264	4		4	0,36	5	3	8	0,206	3,868	3,77	-0,098	0,787	-0,885
5	Mediana Grande	VALPARAISO	1	1	2	0,168	1	3	4	0,268	4		4	0,359	2	2	4	0,205	2,281	2,869	0,588	1,381	-0,793
5	Mediana Grande	VIÑA DEL MAR	1	1	2	0,171	2	2	4	0,257	0	3	3	0,364	2	3	5	0,208	1,101	2,845	1,743	2,401	-0,658
7	Mediana Grande	TALCA	1	1	2	0,167	5		5	0,272	2		2	0,357	3	1	4	0,204	2,758	2,539	-0,218	0,371	-0,59
8	Mediana Grande	CONCEPCION	3		3	0,167	5		5	0,276	3	1	4	0,355	13		13	0,203	5,576	4,837	-0,74	0,355	-1,094
9	Mediana Grande	TEMUCO	1	1	2	0,17	2	2	4	0,261	0	3	3	0,362	6	1	7	0,207	1,934	2,87	0,936	1,985	-1,05
1	Mediana Chica	ALTO HOSPICIO	1		1	0,165	3		3	0,282	4		4	0,352	0	1	1	0,201	2,419	1,638	-0,782	0,201	-0,983
3	Mediana Chica	CALDERA	1		1	0,168	1		1	0,269	0	1	1	0,358	2		2	0,205	0,526	0,338	-0,188	0,358	-0,546
3	Mediana Chica	VALLENAR	1		1	0,161	1		1	0,299	1	1	2	0,343	2		2	0,196	0,964	0,833	-0,131	0,343	-0,475
4	Mediana Chica	OVALLE	0	1	1	0,165	1		1	0,284	0	2	2	0,351	4		4	0,2	1,086	1,379	0,294	0,866	-0,572
5	Mediana Chica	LA CALERA	3		3	0,164	3		3	0,285	1		1	0,35	4		4	0,2	2,5	0,807	-1,693	0	-1,693
5	Mediana Chica	LA LIGUA	3		3	0,169	3		3	0,267	1		1	0,359	5		5	0,205	2,692	0,907	-1,785	0	-1,785
5	Mediana Chica	LOS ANDES	1		1	0,171	2	1	3	0,258	0	1	1	0,364	2	1	3	0,208	1,102	1,368	0,266	0,829	-0,563
5	Mediana Chica	QUILLOTA	3		3	0	3		3	0	1	1	2	0	3	1	4	0	0	0	0	0	0
5	Mediana Chica	QUILPUE	1		1	0,169	0	3	3	0,264	2	1	3	0,361	0	3	3	0,206	0	1,294	1,294	1,771	-0,477
5	Mediana Chica	VILLA ALEMANA	1		1	0,171	1		1	0,255	0	1	1	0,365	2	1	3	0,209	0,844	0,997	0,154	0,574	-0,42
6	Mediana Chica	GRANEROS	0	1	1	0,164	1	1	2	0,289	0	1	1	0,349	2	1	3	0,199	0,689	1,07	0,381	1	-0,619
6	Mediana Chica	RENGO	0	1	1	0,163	1		1	0,291	1		1	0,347	3	1	4	0,198	1,232	1,263	0,03	0,361	-0,331
6	Mediana Chica	SAN FERNANDO	0	1	1	0,166	1	1	2	0,279	1	1	2	0,353	3	1	4	0,202	1,237	1,857	0,621	1	-0,379
6	Mediana Chica	SANTA CRUZ	0	1	1	0,164	1		1	0,288	0	1	1	0,349	3		3	0,199	1,035	0,984	-0,051	0,512	-0,564
6	Mediana Chica	SAN VICENTE	0	1	1	0,163	1		1	0,293	1		1	0,346	2	2	4	0,198	0,887	0,961	0,074	0,558	-0,485
7	Mediana Chica	CAUQUENES	1		1	0,165	2		2	0,282	0		0	0,352	0	1	1	0,201	0,73	0,36	-0,37	0,201	-0,571
7	Mediana Chica	CONSTITUCION	2		2	0,151	2		2	0,342	0	1	1	0,322	2	1	3	0,184	0	0	0	0,507	-0,507
7	Mediana Chica	LINARES	1		1	0,169	2		2	0,266	1	1	2	0,36	2	2	4	0,205	1,372	1,641	0,27	0,77	-0,501
7	Mediana Chica	PARRAL	1		1	0,167	1		1	0,274	0		0	0,356	2	1	3	0,203	0,848	0,606	-0,242	0,203	-0,445
7	Mediana Chica	SAN JAVIER	1		1	0,162	1		1	0,296	1		1	0,345	2	1	3	0,197	1,197	0,633	-0,564	0,197	-0,761
8	Mediana Chica	ANGOL	0		0	0,164	2	1	3	0,288	1		1	0,349	3		3	0,199	1,529	0,872	-0,657	0,288	-0,945
8	Mediana Chica	ARAUCO	2	1	3	0	3		3	0	1		1	0	4		4	0	0	0	0	0	0
8	Mediana Chica	TOME	2		2	0	1	1	2	0	1		1	0	3		3	0	0	0	0	0	0
8	Mediana Chica	YUMBEL	0	1	1	0,163	2		2	0,29	0	1	1	0,348	2		2	0,199	0,983	0,947	-0,035	0,511	-0,546
9	Mediana Chica	CARAHUE	0		0	0,16	2		2	0,303	0		0	0,342	0	2	2	0,195	0,61	0,606	-0,005	0,39	-0,395
9	Mediana Chica	LAUTARO	0	1	1	0,163	1		1	0,291	0		0	0,347	3		3	0,198	0,887	0,602	-0,285	0,163	-0,448
9	Mediana Chica	NUEVA IMPERIAL	1		1	0,162	1		1	0,294	0	1	1	0,346	2		2	0,198	0,853	0,736	-0,117	0,346	-0,463
9	Mediana Chica	PITRUFQUEN	0	1	1	0,162	1		1	0,294	1		1	0,346	1	1	2	0,198	0,839	0,808	-0,031	0,36	-0,391
9	Mediana Chica	PUCON	0		0	0,166	2		2	0,276	0		0	0,355	2	1	3	0,203	0,966	0,661	-0,305	0,203	-0,508
9	Mediana Chica	TRAIGUEN	0		0	0,162	1		1	0,294	0	1	1	0,346	3		3	0,198	1,187	0,455	-0,733	0,346	-1,078
9	Mediana Chica	VICTORIA	0		0	0,167	1		1	0,274	1		1	0,356	0	1	1	0,203	0,631	0,37	-0,261	0,203	-0,464
9	Mediana Chica	VILLARRICA	1		1	0,165	2		2	0,284	1		1	0,351	1	1	2	0,201	1,292	0,688	-0,605	0,201	-0,805
10	Mediana Chica	CASTRO	0	1	1	0,167	1		1	0,273	0	1	1	0,356	1	2	3	0,204	0,477	0,965	0,487	0,931	-0,443
10	Mediana Chica	PUERTO VARAS	0	1	1	0,168	1		1	0,269	0	1	1	0,358	2	1	3	0,205	0,678	0,868	0,189	0,731	-0,542
11	Mediana Chica	COIHAIQUE	1		1	0,166	2		2	0,278	0	1	1	0,354	2		2	0,202	1,131	0,925	-0,206	0,354	-0,56

11	Mediana Chica	PUERTO AISEN	1		1	0,161	1		1	0,301	0		0	0,343	1	1	2	0,196	0,659	0,468	-0,191	0,196	-0,387
14	Mediana Chica	COLLIPULLI	0	1	1	0,165	1		1	0,284	0	1	1	0,351	1		1	0,201	0,489	0,515	0,027	0,516	-0,489
1	Mediana	IQUIQUE	1	1	2	0,167	2	2	4	0,272	1	1	2	0,357	1	4	5	0,204	1,137	2,606	1,469	1,884	-0,415
2	Mediana	CALAMA	2		2	0,162	3	1	4	0,294	1	1	2	0,346	3	2	5	0,198	2,149	2,241	0,092	1,035	-0,944
3	Mediana	COPIAPO	1		1	0,168	3		3	0,268	0	1	1	0,359	4	1	5	0,205	1,793	1,888	0,095	0,564	-0,469
4	Mediana	LA SERENA	0	1	1	0,166	1	1	2	0,277	3		3	0,355	2	1	3	0,203	1,744	1,909	0,165	0,645	-0,48
4	Mediana	COQUIMBO	0		0	0,166	1		1	0,28	2		2	0,353	4	1	5	0,202	1,79	1,562	-0,228	0,202	-0,429
5	Mediana	SAN ANTONIO	1		1	0,172	2	1	3	0,254	0	1	1	0,365	2	2	4	0,209	1,098	1,705	0,607	1,037	-0,43
5	Mediana	SAN FELIPE	0	1	1	0,168	1	1	2	0,271	0	1	1	0,357	4		4	0,204	1,087	1,402	0,315	0,796	-0,481
6	Mediana	RANCAGUA	0	1	1	0,167	5		5	0,276	4		4	0,355	9		9	0,203	4,626	3,668	-0,958	0,167	-1,125
7	Mediana	CURICO	1		1	0,166	2	1	3	0,277	1		1	0,354	2	3	5	0,202	1,379	1,673	0,294	0,884	-0,59
8	Mediana	LOS ANGELES	1	1	2	0,169	4		4	0,266	1	1	2	0,36	3	3	6	0,206	2,211	2,891	0,68	1,145	-0,465
8	Mediana	TALCAHUANO	0	1	1	0,166	4		4	0,277	2		2	0,354	4		4	0,202	2,638	1,702	-0,936	0,166	-1,103
8	Mediana	CHILLAN	1		1	0,167	4		4	0,275	1	1	2	0,355	8		8	0,203	3,249	2,202	-1,047	0,355	-1,402
8	Mediana	CORONEL	0	1	1	0,165	3		3	0,283	0		0	0,351	5		5	0,201	1,863	1,404	-0,458	0,165	-0,623
10	Mediana	PUERTO MONTT	0	1	1	0,167	3	1	4	0,274	0	1	1	0,356	6		6	0,203	2,043	2,333	0,29	0,797	-0,507
10	Mediana	OSORNO	1		1	0,163	1	1	2	0,293	2		2	0,346	3	2	5	0,198	1,738	1,93	0,192	0,689	-0,497
12	Mediana	PUNTA ARENAS	1		1	0,169	3		3	0,266	2		2	0,359	2		2	0,205	2,099	1,103	-0,996	0	-0,996
14	Mediana	VALDIVIA	1		1	0,168	1	1	2	0,271	2		2	0,357	3		3	0,204	1,763	1,465	-0,298	0,271	-0,569
15	Mediana	ARICA	1	1	2	0,166	4		4	0,279	1	1	2	0,353	3	2	5	0,202	2,248	2,611	0,363	0,922	-0,559
1	Unipersonales	POZO ALMONTE	1		1	0,163	1	1	2	0,293	2		2	0,346	1	1	2	0,198	1,346	1,413	0,066	0,491	-0,425
2	Unipersonales	TOCOPILLA	1		1	0	1		1	0	1	1	2	0	3		3	0	0	0	0	0	0
2	Unipersonales	TAL TAL	1		1	0	1		1	0	1		1	0	1		1	0	0	0	0	0	0
2	Unipersonales	MARIA ELENA	1		1	0	1		1	0	0		0	0	0		0	0	0	0	0	0	0
3	Unipersonales	FREIRINA	1		1	0	1		1	0	1		1	0	1	1	2	0	0	0	0	0	0
3	Unipersonales	DIEGO ALMAGRO	1		1	0	1		1	0	1		1	0	2	1	3	0	0	0	0	0	0
3	Unipersonales	CHAÑARAL	1		1	0	1		1	0	1		1	0	1	1	2	0	0	0	0	0	0
4	Unipersonales	ANDACOLLO	1		1	0,158	1		1	0,315	1		1	0,336	0	1	1	0,192	0,809	0,829	0,02	0,192	-0,172
4	Unipersonales	VICUÑA	1		1	0,162	1		1	0,296	1	1	2	0,345	2	1	3	0,197	1,195	1,543	0,348	0,542	-0,195
4	Unipersonales	ILLAPEL	1		1	0,163	2	1	3	0,291	1	1	2	0,347	3		3	0,198	1,69	2,468	0,778	0,639	0,139
4	Unipersonales	LOS VILOS	1		1	0,151	2		2	0,342	1		1	0,322	2	2	4	0,184	0	0,51	0,51	0,368	0,142
4	Unipersonales	COMBARBALA	1		1	0	1		1	0	1		1	0	0		0	0	0	0	0	0	0
5	Unipersonales	LIMACHE	1		1	0	2		2	0	1	1	2	0	3	1	4	0	0	0	0	0	0
5	Unipersonales	QUINTERO	1		1	0,17	2	1	3	0,261	1	1	2	0,362	4		4	0,207	1,882	1,712	-0,169	0,623	-0,792
5	Unipersonales	ISLA PASCUA	1		1	0	1		1	0	1		1	0	1	1	2	0	0	0	0	0	0
5	Unipersonales	CASABLANCA	1		1	0	1		1	0	1		1	0	1	1	2	0	0	0	0	0	0
6	Unipersonales	PICHILEMU	0		0	0,164	1		1	0,288	0		0	0,349	2	2	4	0,199	0,69	0,939	0,249	0,399	-0,15
6	Unipersonales	MOLINA	1		1	0	2		2	0	1	1	2	0	2	1	3	0	0	0	0	0	0
7	Unipersonales	LICANTEN	1		1	0	1		1	0	1		1	0	1	1	2	0	0	0	0	0	0
8	Unipersonales	CAÑETE	1		1	0	3		3	0	1		1	0	3	1	4	0	0	0	0	0	0
8	Unipersonales	SAN CARLOS	1		1	0	2		2	0	2		2	0	2	1	3	0	0	0	0	0	0
8	Unipersonales	QUIRIHUE	1		1	0	2		2	0	2		2	0	4		4	0	0	0	0	0	0
8	Unipersonales	YUNGAY	1		1	0	1	1	2	0	1	1	2	0	2		2	0	0	0	0	0	0
8	Unipersonales	BULNES	1		1	0	1	1	2	0	1	1	2	0	2		2	0	0	0	0	0	0
8	Unipersonales	LEBU	1		1	0	2		2	0	1	1	2	0	2	1	3	0	0	0	0	0	0
9	Unipersonales	LONCOCHE	0		0	0,164	1		1	0,286	0	1	1	0,35	2	1	3	0,2	0,688	1,08	0,392	0,55	-0,157
9	Unipersonales	PUREN	0		0	0,16	1		1	0,306	0		0	0,34	3		3	0,194	0,89	0,863	-0,027	0	-0,027
9	Unipersonales	CURACAUTIN	0		0	0,16	1		1	0,305	0	1	1	0,341	2		2	0,195	0,697	0,858	0,161	0,341	-0,179
10	Unipersonales	ANCUD	1		1	0,16	2	1	3	0,305	1	1	2	0,34	3	1	4	0,195	1,695	2,654	0,959	0,84	0,119
10	Unipersonales	CALBUCO	1		1	0	1		1	0	1		1	0	2	1	3	0	0	0	0	0	0

10	Unipersonales	QUINCHAO	1		1	0	1		1	0	0		0	0	1		1	0	0	0	0	0	0
10	Unipersonales	QUELLON	1		1	0	1		1	0	1		1	0	2	1	3	0	0	0	0	0	0
10	Unipersonales	FUTALEUFU	0		0	0	1		1	0	0		0	0	1		1	0	0	0	0	0	0
10	Unipersonales	MAULLIN	1		1	0	1		1	0	1		1	0	1	1	2	0	0	0	0	0	0
10	Unipersonales	RIO NEGRO	1		1	0,161	2		2	0,3	1	1	2	0,343	2		2	0,196	1,499	1,836	0,337	0,343	-0,006
10	Unipersonales	HUALAIHUE	0		0	0	1		1	0	0		0	0	1		1	0	0	0	0	0	0
11	Unipersonales	PUERTO CISNES	1		1	0	1		1	0	1		1	0	1		1	0	0	0	0	0	0
11	Unipersonales	CHILE CHICO	1		1	0	1		1	0	1		1	0	1		1	0	0	0	0	0	0
11	Unipersonales	COCHRANE	1		1	0	1		1	0	1		1	0	1		1	0	0	0	0	0	0
12	Unipersonales	PUERTO NATALES	1		1	0	1		1	0	0	1	1	0	2		2	0	0	0	0	0	0
14	Unipersonales	LOS LAGOS	1		1	0,165	2		2	0,284	1	1	2	0,351	4		4	0,201	1,885	1,12	-0,766	0,351	-1,117
14	Unipersonales	LA UNION	1		1	0,168	2		2	0,269	1	1	2	0,358	3		3	0,205	1,679	1,154	-0,525	0,358	-0,883
14	Unipersonales	RIO BUENO	1		1	0	1		1	0	1	1	2	0	3		3	0	0	0	0	0	0
14	Unipersonales	SAN JOSE LA MARIQUINA	1		1	0,163	1		1	0,293	1	1	2	0,347	3		3	0,198	1,394	0,876	-0,518	0,347	-0,865
14	Unipersonales	PANGUIPULLI	1		1	0,162	1		1	0,296	2	1	3	0,345	2		2	0,197	1,541	1,432	-0,109	0,345	-0,454
14	Unipersonales	PAILLACO	1		1	0	1		1	0	0		0	0	1		1	0	0	0	0	0	0
15	Unipersonales	PUTRE	0		0	0	0		0	0	0		0	0	2		2	0	0	0	0	0	0
		Totales	103	35	138	12,87965	218	38	256	22,002	134	63	197	27,4393	370	97	467	15,68	156,158	154,4328	-1,72515	50,89012	

Anexo 5: Aplicativo Informático

La implementación del Sistema Informático de Estudio de Dotación de Personal del Ministerio Público de Chile, se utilizaron las siguientes herramientas:

- Servidor Web Apache 2.0
- Servidor de Bases de Datos MySQL
- Lenguaje de Hipertexto HTML
- Lenguaje de Programación PHP, JavaScript
- Librerías de Javascript JQuery
- Plantillas de Diseño CSS

El Software se desarrolla localmente y ocupando las siguientes Bases de Datos entregada por el Personal de Ministerio Publico considerando las fechas de 30 de Junio de 2010 a 31 de Julio de 2011:

- Ingresos (Considerar casos ingresados y Tasa de Resolución para cada filtro de búsqueda)
- Términos (Considerar casos terminados y ACD para determinar distintas variables)
- Tiempos de Tramitación de Casos (Considerar Tiempos Medios de cada filtro y otras variables)

Con estas 3 Bases de Datos solo se utiliza la cantidad de filas ingresadas y filtradas según los casos necesarios a estudiar. En la siguiente tabla se explica los métodos utilizados para recuperar los datos y hacer el estudio.

Tabla Identificación Fiscalía Local

Tipo de Fiscalía:	Región de Fiscalía Local
Fiscalía Local:	Nombre de Fiscalía Local (Cod="Código Fiscalía Local")

Dotación Personal: Si no existe Dotación TCMC, se considera la dotación total

Perfil	Dotación TCMC
Fiscal	Nº de Fiscales TCMC
Abogado	Nº de Abogados TCMC
Técnico	Nº Técnicos TCMC
Administrativo	Nº Administrativos TCMC
Total	**Suma Total**

Factores TCMC: Se considera factores fijos en función de Imputado Conocido y No Conocido. FuEq (Funcionario Equivalente) es el factor calculado en función de la dotación del personal tanto real como modelo y considerando para los Casos Imputado Conocido y No Conocido.

	TCMC: % tiempo total de trabajo por caso		Factor Ponderado TCMC
	IC	ID	
Fiscal	0.1513	0.1783	0.1595
Abogado	0.3421	0.2248	0.3063
Técnico	0.3224	0.3798	0.3399
Administrativo	0.1842	0.2171	0.1942
FuEq	0.8947	0.8760	

Función de Producción TCMC: Tabla resumen detallada con los datos de Casos, Términos, Tiempos Medios de tramitación de los casos en función de la dotación de personal. Cada uno de estos están filtrados según las siguientes características:

- Casos Ingresados contados y filtrados por Código de Fiscalía Local en la Base de Datos “Ingresos” y contados por cada fila de la Base de Datos (Al igual que las demás variables ingresadas.
- Tasa de Resolución calculada en función de Casos Ingresados.
- Nº Casos Terminan y Nº ACD son contados de Bases de Datos “Términos” considerando los filtros Estado Caso (cod= 3 + cod=4) que son Casos “concluidos” o “recalificados”, se filtra por Imputado “Conocido” o “No Conocido” y se filtra las 8 opciones para cada tipo de procedimiento (cod_proctermino) y tipo de termino (agrupa_terminos).
- Tiempos Medios de Duración son los promedios de la Base de Datos “Tiempos de Tramitación” considerando los filtros Estado Caso (cod= 3 + cod=4) que son Casos “concluidos” o “recalificados”, se filtra por Imputado “Conocido” o “No Conocido” y Se filtra las 8 opciones para cada tipo de procedimiento (cod_proctermino) y tipo de termino (agrupa_terminos).
- Los Promedios Ponderados (penúltima fila de la tabla), para los casos terminados y ACD se considera la suma total de la columna respectiva. Para tiempos Medios de tramitación, se considera el promedio total de la columna.
- ACD/FuEq es un cálculo matemático en función de ACD y FuEq con respecto al filtro de Procedimiento Termino y Tipo de Termino con Funcionario Equivalente filtrando Imputado “Conocido” o “No conocido”.
- tTD es un cálculo matemático en función de Casos Terminados, Tiempos de Tramitación y Funcionario Equivalente con los filtros de Procedimiento Termino y Tipo de Termino.
- Valor de FuEq Real está en función de ACD/FuEq/año, tTD y promedios de los demás datos.
- Valor de FuEq Modelo está en función de los valores de fiscalía local con respecto a la fiscalía ideal del grupo de Fiscalía calculado.

Anexo 6: Modelo de Atención de Usuarios

Los principios son normas fundamentales que rigen la conducta de una organización. Para el Modelo de Atención a Usuarios los principios establecidos –en concordancia con las definiciones estratégicas de la institución-, son los siguientes:

1. Excelencia en la atención. Este principio rector de la actuación de la Fiscalía de Chile, requiere para su cumplimiento que la atención a los usuarios sea:

- **De calidad:** La atención debe estar organizada para satisfacer los requerimientos y/o necesidades de los usuarios el contexto propio de la misión institucional y marco legal, considerando sus derechos y deberes, tanto en el trato como en las actividades propias de su quehacer cotidiano[55]. Para lo anterior, la institución definirá estándares de calidad posibles de entregar en la atención al usuario.

- **Oportuna.** La atención o el servicio entregado debe ser dentro de plazos razonables, establecidos previamente, conocidos por el usuario y definidos según el tipo de requerimiento. En este sentido la institución ha avanzado en la definición de ciertos estándares básicos.[56]

- **Eficaz.** La atención o servicio entregado por debe estar orientado a satisfacer, dentro del marco regulatorio institucional, el requerimiento del usuario.

[55] Parte de los servicios que el Ministerio Público entrega a sus usuarios son inamovibles por estar determinados por ley. Ello define un tipo particular de relación con los usuarios que debe estar siempre presente en las definiciones en este ámbito.

[56] El tiempo de espera para brindar atención presencial tiene un estándar nacional de 20 minutos como máximo. El tiempo estándar máximo para dar una respuesta a consultas sobre denuncias realizadas es de 72 horas, en el caso de atención por medio de call center.

- **Trato digno**. Los fiscales y funcionarios deben brindar una atención amable, respetuosa y empática a los usuarios teniendo siempre presente la dignidad de la persona.

  Los estándares asociados a cada uno de estos atributos de excelencia deben ser explícitos y la institución deberá hacer los esfuerzos necesarios para que sean conocidos por los usuarios, de manera que éstos puedan hacerlos exigibles.

2. Estandarización. En virtud de este principio, la atención que se brinde a usuarios de similares características, para los mismos servicios (productos), independientemente de la fiscalía de que se trate, deberá considerar procesos homogéneos con el mismo estándar de calidad en todo el país.

3. Transversalidad. La atención de usuarios debe ser responsabilidad de la fiscalía en su conjunto y asumida así por cada uno de los fiscales y funcionarios de acuerdo al tipo de servicio entregado y el proceso definido para el mismo, con lo cual cada área actúa en el marco de su responsabilidad, pero siempre de forma coordinada, con el fin de que estas acciones tengan resultados óptimos.

4. Atención no discriminatoria. Los fiscales y funcionarios deben considerar en su trato a todas las personas como iguales indistintamente de su sexo, condición sexual, raza, credo, nacionalidad, profesión, actividad u oficio, del grupo o sector social a que pertenezca u otro factor distinto de su calidad de usuario de la Fiscalía de Chile.

5. Discriminación positiva. Este principio considera la focalización de recursos especializados en las víctimas y testigos con mayor grado de vulnerabilidad. La vulnerabilidad está especialmente determinada por el tipo de delito, la relación de la

víctima con el agresor, la disponibilidad para acceder a medios de ayuda y asistencia y el perfil psicológico y económico de la víctima, según las "Guías de Santiago sobre Protección de Víctimas y Testigos"[57]. Se tendrá, especial atención en el desarrollo de metodologías de intervención especializada para casos de delitos sexuales, violencia intrafamiliar, víctimas menores de edad, entre otros, y aquellos que, para su participación en el proceso penal, requieren apoyo especial.

5. Transparencia. De acuerdo a este principio cualquier ciudadano que lo requiera, dentro de la normativa legal vigente, puede tener acceso a los actos de la institución, excluyéndose aquellos que tengan el carácter de reservados, según la misma normativa.

USUARIOS

El Modelo de Atención contempla la entrega de servicios a los siguientes usuarios:

- **Víctima:** Es la persona afectada por el delito.

  Cuando la víctima directa ha fallecido[58] o está impedida de ejercer sus derechos[59], ocupan su lugar las siguientes personas, en calidad de víctimas indirectas (de acuerdo al artículo 108 del CPP):[60]

[57] "Guías de Santiago sobre Protección de Víctimas y Testigos documento aprobado en la XVI Asamblea General Ordinaria de la Asociación Iberoamericana de Ministerios Públicos (AIAMP) República Dominicana, 9 y 10 De Julio 2008, Punta Cana.

[58] Acreditado con certificado de defunción.
[59] Acreditado por un certificado médico u otro documento que acredite tal imposibilidad.
[60] Acreditarán su condición con libreta de matrimonio, certificados de nacimientos u otros según corresponda.

- Cónyuge.
- Hijos.
- Ascendientes.
- Conviviente.
- Hermanos.
- Adoptado o adoptante.

Este listado se presenta en orden de prelación, por lo que la intervención de una o más personas pertenecientes a la categoría excluye a las comprendidas en las categorías siguientes.

- **Testigo:** Es todo tercero que cuenta con antecedentes útiles para el esclarecimiento de los hechos. Está obligado a colaborar tanto con los Fiscales del Ministerio Público como con los tribunales, declarando sobre los hechos que conoce.

- **Denunciante[61]:** Es toda persona que comunica a los órganos competentes[62] el conocimiento que tuviere de un hecho que revistiere caracteres de delito conforme a la normativa legal vigente.

- **Abogado**: Refiere al profesional que asume la representación de alguno de los intervinientes del proceso penal y, dependiendo del servicio al cual accede, cumple con el procedimiento de acreditación definido por la Fiscalía.
- **Imputado**: Persona a quien se atribuyere participación en un hecho punible desde la primera actuación del procedimiento dirigido en su contra y hasta la completa ejecución de la sentencia (Art. 7 del CPP).

[61] En la mayoría de los casos, el denunciante es al mismo tiempo víctima del delito o testigo de éste.
[62] Son órganos competentes: el Ministerio Público, Carabineros, Policía de Investigaciones, Gendarmería en el caso de los delitos cometidos en recintos penitenciarios y cualquier tribunal con competencia criminal.

- **Público General:** Es toda persona que acude a la Fiscalía a presentar un requerimiento, y que no tiene alguna de las calidades señaladas precedentemente.

DESCRIPCIÓN MODELO

El modelo de atención a usuarios se ha definido considerando la interrelación entre las siguientes variables: la relación inicial establecida entre el usuario y la fiscalía, el contexto, los ámbitos en que se enmarcan los servicios prestados por el Ministerio Público y los protocolos.

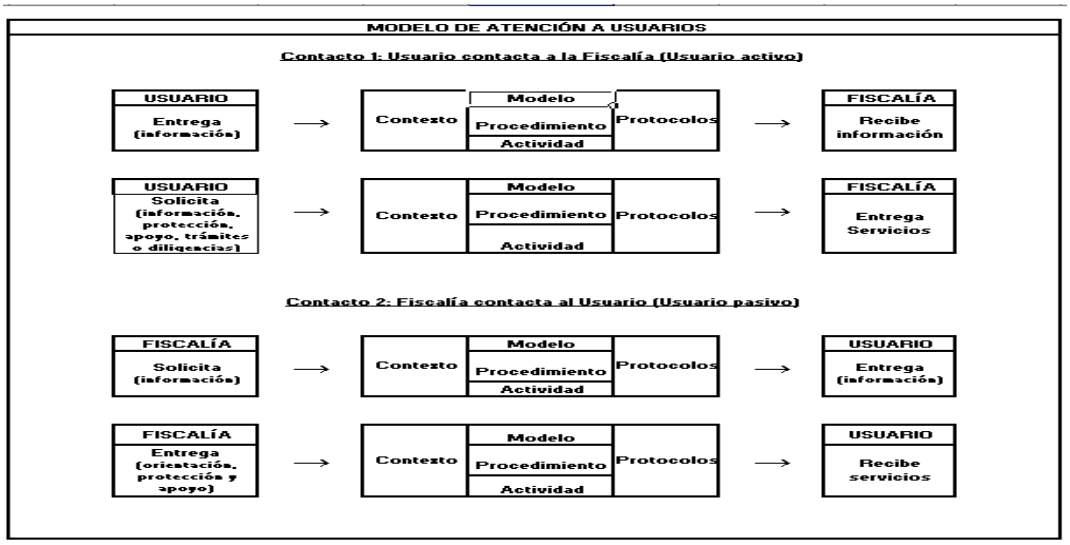
a) Relación entre el usuario y la fiscalía

La relación entre el usuario y la Fiscalía puede ser analizada desde el rol activo o pasivo que asumen en el inicio de la relación para la entrega de servicios. De esta forma, el usuario asume un rol activo cuando presenta a la fiscalía directamente sus requerimientos de servicios o entrega información, generando un contacto con la institución a través de los medios disponibles para ello (espacios de atención). En este caso, la Fiscalía recibe el requerimiento (rol pasivo) y da respuesta a éstos de acuerdo a los procedimientos establecidos.

Por otra parte, la Fiscalía asume un rol activo cuando inicia el contacto con el usuario sin esperar un requerimiento específico de éste, en virtud del contexto en que se encuentra el usuario.

El esquema siguiente, muestra gráficamente el modelo de atención a usuarios, definido de acuerdo a las variables ya descritas.

Diagrama Nº 1



b) Contexto

Se entiende por contexto la relación entre el tipo de sujeto, el delito, el requerimiento o necesidad que presenta y el momento del proceso penal en que se encuentra. El análisis de estos elementos determinará las características de la entrega de servicios por parte de la Fiscalía.

c) Ámbitos en que se enmarca la entrega de servicios.

Los servicios que ofrece el Ministerio Público, de acuerdo a sus funciones normativas y objetivos organizacionales, destinados a satisfacer la demanda o las necesidades de los usuarios, se enmarcan en los siguientes ámbitos:

Orientación

Uuna de las principales necesidades de los usuarios es la información. Sin embargo, su sola entrega no es suficiente, requiriendo que sea clara, precisa y que responda a sus necesidades. Por ello, se hablará de orientación[63], es decir, la entrega de la información específica, que le ayude a conocer el proceso en el cual debe participar, que lo guíe en la toma de decisiones y que disminuya su incertidumbre[64].

Todos los usuarios pueden acceder a ser orientados, existiendo procesos específicos dependiendo del contexto.

Protección

La protección es una de las misiones que por ley se ha establecido al Ministerio Público, siendo sus principales destinatarios las víctimas y testigos, es necesario, en este marco evaluar la situación en que se encuentran y, considerando sus resultados, implementar oportunamente las medidas de protección que sean necesarias.

Apoyo

[63] "Informar a alguien de lo que ignora y desea saber, del estado de un asunto o negocio, para que sepa mantenerse en él" (RAE)

[64] El Código Procesal Penal establece que los fiscales están obligados a entregar información a la víctima acerca del curso y resultado del procedimiento, de sus derechos y de las actividades que debe realizar para ejercerlos.

Considerando la importancia que para la administración de justicia tiene el rol de sus usuarios y en especial de las víctimas y testigos, es necesario entregar un servicio tendiente a facilitar su participación, de acuerdo a las necesidades que surjan en su paso por el proceso penal.

La entrega de los servicios se organiza en modelos de atención especializados, procedimientos o actividades específicas. Se define como modelo a un conjunto estructurado de procedimientos en busca de un objetivo determinado. A su vez, los procesos están conformados por actividades específicas.

Por otra parte, la solicitud y entrega de los servicios se realiza en distintos **espacios de atención**, los que constituyen canales de comunicación, donde se reciben los requerimientos o se evalúan las necesidades y entregan de los servicios a los usuarios. En el caso del Modelo de Atención a Usuarios se identifican tres:

- **Atención presencial**: Es aquella que se otorga a los usuarios en las fiscalías locales y que tiene por objetivo recepcionar y/o responder sus requerimientos o necesidades. También se considera una forma de atención presencial la que se realiza a través de sistemas de videoconferencia.

- **Atención telefónica:** Es aquella que se otorga a los usuarios a través del call center y otros medios telefónicos dispuestos por la fiscalía y tiene por objeto entregar los servicios de información, evaluación de necesidades y recepción y respuesta a requerimientos, conforme a la naturaleza y características de este espacio de atención.

- **Atención virtual**: Es aquella que se otorga a los usuarios a través de la página web institucional y/o correo electrónico y tiene por objeto entregar algunos de los servicios que brinda la institución, conforme a las políticas institucionales y la naturaleza de éstos.

d) Protocolos

Los protocolos definen el discurso formal que la Fiscalía entrega al usuario, estableciendo el estándar de desarrollo de todas aquellas actividades definidas en los procedimientos, para la entrega de servicios.

e) Niveles de atención

A partir del contexto, se establecen diferentes líneas de atención, para lo cual la fiscalía ha definido una lógica de organización que considera tres niveles:

Primera línea: Considera la entrega de servicios relacionados con materias que pueden ser resueltas en el momento de plantearlas o que requieren algún nivel de evaluación interno de baja complejidad por el tipo de recursos que implica o por el procedimiento de apoyo que lo sustenta, está dirigido a todo tipo de usuarios y en todo momento del proceso penal.

Segunda línea: Considera la atención que se brinda a los usuarios denominados críticos. La criticidad se define a partir de la urgencia con que ese usuario requiere la atención o la entrega del servicio, concentrándose en este nivel la atención por denuncia directa, solicitud de medidas de protección y reclamos, está dirigido, principalmente, a víctimas, testigos y público en general y durante todo el proceso penal.

Tercera línea: Implica la entrega de servicios que requieren la participación directa del fiscal, su equipo y/o la URAVIT para la resolución del requerimiento planteado por el usuario o la necesidad detectada por la institución, está dirigido principalmente a víctimas y testigos y durante todo el proceso penal. Considera los modelo especializados de VIF, sexuales, menores de edad y Juicio Oral.

Anexo 7: Procesos de Atención de Usuarios

Proceso: Solicitud de información y/o requerimientos de usuarios

Este proceso tiene dos elementos distintivos: i) en primer término, las actividades asociadas a él tienen como propósito fundamental la entrega de información. No obstante, también incluye la provisión de servicios que los usuarios demandan a la Fiscalía (p.e. reapertura de una causa, desistimiento, aporte de antecedentes, etc.), y ii) en segundo lugar el primer contacto lo genera habitualmente el usuario, a partir de una necesidad específica que gatilla la interacción con la Fiscalía.

Es posible distinguir dos procesos que conforman este proceso; aquellos que se establecen para proveer el servicio demandado en forma inmediata, y los que requieren de una evaluación interna previa, antes de la entrega del servicio. En el primer grupo se encuentran la entrega de información general, mientras que en el segundo la información específica sobre la tramitación de una causa.

Servicios:

- Entrega inmediata de información general
- Servicios de entrega inmediata
- Recepción y respuesta de solicitudes de diligencias
- Recepción y respuesta de solicitudes de información específica
- Recepción y respuesta de otros requerimientos

Proceso: Atención de personas citadas

Está conformado por dos procesos; el agendamiento de las personas citadas y la atención propiamente tal. En el caso del primer proceso, el contacto puede ser gatillado tanto por la Fiscalía como por el usuario.

Servicios:

- Comunicación de citación
- Toma de declaración
- Preparación para juicio oral
- Orientación / Protección, especializadas
- Otros requerimientos

Proceso. Atención de usuarios críticos

En este ámbito, dada la naturaleza y complejidad de los servicios que se entregan, se requiere establecer procesos más específicos, ad-hoc a las necesidades de los usuarios. En este proceso, se contemplan principalmente los servicios de toma de declaración, orientación específica y protección a víctimas y testigos.

Servicios:

- Recepción de Denuncia
- Solicitud y Entrega Medidas de protección
- Atención Reclamos no formalizados

Proceso: Gestión de Presentaciones, Reclamos, Sugerencias y Felicitaciones

Al igual que en el caso de las solicitudes de información y requerimientos de los usuarios, en este proceso es posible distinguir dos procesos; aquellos en donde la entrega del servicio es de resolución inmediata (p.e la recepción de felicitaciones), y los que requieren una evaluación interna (p.e reclamos).

Servicios:

- Sugerencias y felicitaciones
- Reclamos

Proceso: Contacto telefónico

Dada la complejidad de ciertos casos y su importancia para el proceso penal, este proceso implica la realización de un contacto telefónico temprano en los casos de violencia intrafamiliar, delitos cometidos contra menores de edad y testigos que asistirán a Juicio Oral.

Servicios:

- Evaluación
- Aviso
- Orientación
- Protección

Proceso: Comunicación de términos

Está conformado por la comunicación de archivos provisionales y sentencias a los usuarios víctimas.

Servicio:

- Comunicación de archivos y sentencias

Anexo 8: Descripción de servicios de primera y segunda línea.

Atención Servicios Resolución Inmediata:

Aplica a servicios de: Información no asociada a una causa, información sobre presentación de Reclamo, Sugerencias, Felicitaciones, información sobre procedimiento para solicitudes Ley de Transparencia, Información general asociada a una causa, información sobre estado de requerimientos, información general sobre medidas de protección, información general sobre términos de causas, información general sobre recepción de diligencias de investigación y/o emisión de instrucción particular. Entrega de licencias de conducir, entrega de certificados de asistencia, entrega de copia de parte extraíble de SAF para presentar a seguros. Entrega de copia de denuncia, actualización de datos de contacto, Aporte de antecedentes, Acreditación de Abogados, Acreditación de correo electrónico de abogados.

Rol administrativo (Recepcionista)

actividad	tiempo (min)	Probabilidad	Total
Verificar Calidad de Usuario en Sistema	1,5	1	1,5
Orientación y registro (sin factibilidad de entrega Servicio)	1,5	0,11	0,165
Entrega Información/Servicio	5	0,89	4,45
Obtención y Entrega de Material	3		0
Registro Requerimiento	2	1	2

Atención Servicios que Escalan (Evaluación Interna):

Aplica a: Solicitud de reapertura de una causa, Presentación de retractación, solicitud de diligencias de investigación, información específica sobre término de una causa, información sobre diligencias de investigación, información específica sobre medidas de protección, solicitud de documentos/copias asociadas a una causa, solicitud de audiencia o entrevista, solicitud de aprobación para retiro de fallecido, solicitud de revisión de carpeta de investigación, solicitud de revisión de evidencia.

Rol profesional (encargado de subservicio)			
actividad	tiempo (min)	Probabilidad	Total
Evaluación de requerimiento	20	1	20
Registro de respuesta a requerimiento	5	1	5
			0

Rol administrativo (Recepcionista - Administrativo que comunica resoluciones)			
actividad	tiempo (min)	Probabilidad	Total
Verificar Calidad de Usuario en Sistema	1,5	1	1,5
Orientación y registro (sin factibilidad de entrega Servicio)	1,5		0
Registro Requerimiento	7	1	7

Modelo Atención Usuario Crítico:

Aplica a: Atención inmediata de reclamos no formalizados u otros críticos no asociados a servicios OPA.

Evaluación y aplicación de medidas de protección y recepción de denuncias directas. No son consideradas en el cálculo del servicio, pues son absorbidas actualmente por la operación, pero con estándares mínimos.

Rol Técnico			
actividad	tiempo (min)	Probabilidad	Total
Verificar calidad de usuario	1,5	1	1,5
Entrega de servicio/información	10	1	10
Registro requerimiento (reclamo)	10	0,25	2,5

Anexo 9: Distribución de dotación para servicios de primera y segunda línea.

La tabla siguiente detalla la demanda proyectada de usuarios y tiempo para cubrir dichos servicios y a partir de esta variable se efectúa el análisis de brecha de dotación para servicios de primera línea, por grupo de fiscalía.

Region	Local	Proyeccion Ingresos	Dotación Fiscales	Dotación Recepcionistas FL	Estimación Scios Resp Inmediata	Min Requeridos	Estimación Scios Escalan	Min Requeridos	Brecha 1ª línea	Brecha 1ª línea	Dotacion Final
Atacama	Copiapó	16.025	6	2	8.417	74.771,89	5.401,33	50.493,43	0,70	0,0	
Coquimbo	La Serena	16.514	8	3	8.646	76.830,78	5.556,47	51.951,92	1,67	0,0	
Aysen	COYHAIQUE	6.280	4	1	3.844	33.729,17	2.308,67	21.419,33	0,43	0,0	
Magallanes	PUNTA ARENAS	11.316	6	1	6.207	54.938,90	3.906,87	36.444,01	0,05	0,0	
Los Rios	VALDIVIA	13.205	6	1	7.093	62.893,68	4.506,28	42.079,07	-0,09	0,1	
Tarapaca	Iquique	22.552	7	1	11.480	102.264,14	7.472,93	69.968,56	-0,79	0,8	1
Antofagasta	Antofagasta	37.659	14	1	18.569	165.889,45	12.267,24	115.039,86	-1,91	1,9	2
Valparaiso	Valparaiso	30.804	14	2	15.352	137.018,40	10.091,74	94.588,00	-0,40	0,4	1
Valparaiso	Viña del Mar	33.580	15	2	16.655	148.707,40	10.972,53	102.868,33	-0,61	0,6	1
FRMOCC	San Bernardo	33.849	14	3	16.781	149.841,61	11.058,00	103.671,79	0,37	0,0	
FRMOCC	Maipu	41.234	15	2	20.247	180.945,09	13.401,71	125.705,07	-1,18	1,2	1
FRMORient	Las Condes	40.835	18	3	20.059	179.265,59	13.275,16	124.515,33	-0,15	0,1	
FRMORient	Flag.Vif	26.728	21	1	13.440	119.850,52	8.798,10	82.426,51	-1,10	1,1	1
FRMORient	La Florida	39.427	19	4	19.398	173.332,81	12.828,11	120.312,63	0,96		
FRMORient	Ñuñoa	37.231	18	2	18.368	164.084,64	12.131,24	113.761,36	-0,88	0,9	1
FRMSUR	San Miguel	28.496	33	3	14.269	127.296,89	9.359,20	87.701,42	0,77	0,0	
FRMSUR	(Piramide)TCMC Y DELITOS GEN	56.462	13	1	27.393	245.081,21	18.234,51	171.138,22	-3,31	3,3	3
FRMSUR	FISCALÍA LOCAL PUENTE ALTO	37.448	16	2	18.470	165.000,74	12.200,27	114.410,31	-0,90	0,9	1
FRMCN	Centro de Justicia	164.408	72	17	78.047	699.715,07	52.492,19	493.194,63	4,64	0,0	
Ohiggins	RANCAGUA	29.549	10	1	14.763	131.731,43	9.693,35	90.842,79	-1,31	1,3	1
Maule	TALCA	23.630	12	3	11.986	106.801,15	7.814,80	73.182,52	1,13	0,0	
Bio Bio	CONCEPCIÓN	40.857	19	2	20.070	179.356,08	13.281,98	124.579,44	-1,15	1,2	1
Bio Bio	LOS ANGELES	23.015	9	1	11.697	104.211,53	7.619,67	71.348,07	-0,82	0,8	1
Araucania	TEMUCO	31.753	15	1	15.798	141.015,07	10.392,90	97.419,19	-1,47	1,5	2
Los Lagos	PUERTO MONTT	24.247	8	1	12.275	109.400,38	8.010,66	75.023,78	-0,91	0,9	1
Arica Parinacot	ARICA	23.569	8	2	11.957	106.545,38	7.795,53	73.001,34	0,14	0,0	
Tarapaca	Alto Hospicio	10.244	3	1	5.704	50.423,88	3.566,65	33.245,63	0,13	0,0	
Antofagasta	Calama	19.177	8	1	9.896	88.049,06	6.401,79	59.898,80	-0,53	0,5	1
Coquimbo	Coquimbo	14.765	7	2	7.826	69.465,49	5.001,48	46.734,45	0,80	0,0	
Coquimbo	Ovalle	8.426	4	1	4.851	42.767,97	2.989,76	27.822,29	0,27	0,0	
Valparaiso	San Antonio	17.665	7	1	9.187	81.680,05	5.921,87	55.387,07	-0,42	0,4	1
Valparaiso	Quilpue	10.399	4	1	5.777	51.078,23	3.615,96	33.709,17	0,12	0,0	
Valparaiso	San Felipe	13.460	4	2	7.213	63.968,95	4.587,30	42.840,77	0,89	0,0	
Valparaiso	La Ligua	6.733	3	1	4.056	35.635,55	2.452,32	22.769,78	0,39	0,0	
Valparaiso	Los Andes	9.586	4	1	5.395	47.653,79	3.357,92	31.283,34	0,18	0,0	
Valparaiso	Villa Alemana	8.084	3	1	4.691	41.328,40	2.881,28	26.802,52	0,29	0,0	
Valparaiso	La Calera	6.406	3	1	3.903	34.261,41	2.348,77	21.796,36	0,42	0,0	
Valparaiso	Quillota	6.090	3	1	3.755	32.930,90	2.248,51	20.853,84	0,44	0,0	
FRMOCC	Pudahuel	18.247	7	1	9.460	84.130,06	6.106,49	57.122,63	-0,46	0,5	1
FRMOCC	Talagante	19.737	8	1	10.159	90.404,73	6.579,29	61.567,52	-0,58	0,6	1
FRMOCC	Melipilla	8.618	4	1	4.941	43.575,01	3.050,57	28.393,99	0,25	0,0	
FRMCN	CHACABUCO	14.791	6	1	7.838	69.574,55	5.009,69	46.811,71	-0,21	0,2	
Ohiggins	RENGO	6.789	3	1	4.083	35.875,48	2.470,39	22.939,74	0,39	0,0	
Ohiggins	SAN FERNANDO	10.845	5	1	5.986	52.954,04	3.757,30	35.037,96	0,09	0,0	
Ohiggins	SAN VICENTE	6.737	3	1	4.058	35.652,97	2.453,63	22.782,12	0,39	0,0	
Maule	LINARES	11.321	6	2	6.210	54.960,71	3.908,51	36.459,46	1,05	0,0	
Maule	CURICO	15.190	6	1	8.025	71.254,05	5.136,25	48.001,44	-0,24	0,2	
Bio Bio	CHILLÁN	18.468	8	2	9.563	85.060,86	6.176,62	57.781,99	0,52	0,0	
Bio Bio	YUMBEL	6.002	2	1	3.714	32.560,10	2.220,57	20.591,17	0,45	0,0	
Bio Bio	CORONEL	10.518	7	1	5.833	51.579,90	3.653,76	34.064,54	0,11	0,0	
Bio Bio	Talcahuano	13.470	8	1	7.218	64.012,57	4.590,59	42.871,67	-0,11	0,1	
Los Lagos	CASTRO	6.867	3	1	4.120	36.202,65	2.495,05	23.171,51	0,38	0,0	
Los Lagos	OSORNO	14.868	6	1	7.874	69.901,73	5.034,35	47.043,47	-0,21	0,2	
Los Lagos	PUERTO VARAS	6.064	3	1	3.743	32.821,84	2.240,30	20.776,59	0,44	0,0	

Region	Local	Proyeccion Ingresos	Dotación Fiscales	Dotación Recepcionistas FL	Estimación Scios Resp Inmediata	Min Requeridos	Estimación Scios Escalan	Min Requeridos	**Brecha 1ª línea**	**Brecha 1ª línea**	**Dotacion Final**
Ohiggins	Of. Peralillo	1.672	0	0	1.682	14.323,42	846,40	7.672,56	-0,23	0,2	1
Tarapaca	Pozo Almonte	3.252	1	1	2.423	20.978,09	1.347,84	12.386,64	0,65	0,0	
Antofagasta	Taltal	1.005	1	1	1.369	11.511,81	634,54	5.680,85	0,82	0,0	
Antofagasta	Tocopilla	2.486	1	1	2.064	17.749,96	1.104,60	10.099,87	0,71	0,0	
Antofagasta	María Elena	564	0	1	1.162	9.657,81	494,84	4.367,51	0,85	0,0	
Atacama	Vallenar	3.998	2	1	2.773	24.118,97	1.584,52	14.611,60	0,60	0,0	
Atacama	Caldera	2.455	1	1	2.049	17.619,09	1.094,73	10.007,17	0,71	0,0	
Atacama	Diego de Almagro	1.347	1	1	1.529	12.951,38	743,01	6.700,63	0,80	0,0	
Atacama	Chañaral	1.657	0	1	1.675	14.260,08	841,63	7.627,69	0,77	0,0	
Atacama	Freirina	1.196	1	1	1.459	12.318,84	695,35	6.252,55	0,81	0,0	
Coquimbo	Vicuña	2.097	1	1	1.881	16.114,08	981,33	8.941,04	0,74	0,0	
Coquimbo	Los Vilos	2.242	1	1	1.949	16.724,81	1.027,35	9.373,67	0,73	0,0	
Coquimbo	Illapel	3.097	1	1	2.350	20.323,74	1.298,54	11.923,10	0,67	0,0	
Coquimbo	Combarbalá	539	1	1	1.150	9.548,76	486,62	4.290,25	0,86	0,0	
Coquimbo	Andacollo	803	1	1	1.274	10.661,15	570,44	5.078,26	0,84	0,0	
Valparaiso	Limache	3.076	1	1	2.341	20.236,49	1.291,96	11.861,30	0,67	0,0	
Valparaiso	Quintero	5.298	1	1	3.383	29.593,71	1.997,05	18.489,82	0,50	0,0	
Valparaiso	Isla de Pascua	1.227	1	1	1.473	12.449,71	705,21	6.345,25	0,81	0,0	
Valparaiso	Casablanca	2.056	1	1	1.862	15.939,58	968,18	8.817,43	0,74	0,0	
FRMOCC	Curacavi	3.112	1	1	2.358	20.389,17	1.303,47	11.969,46	0,66	0,0	
FRMOCC	Flagrancia	0	9		897	7.280,34	315,69	2.683,34	-0,10	0,1	
Ohiggins	GRANEROS	5.174	2	1	3.325	29.070,23	1.957,60	18.119,00	0,51	0,0	
Ohiggins	SANTA CRUZ	4.578	2	1	3.045	26.561,88	1.768,59	16.342,12	0,56	0,0	
Ohiggins	PICHILEMU	1.227	1	1	1.473	12.449,71	705,21	6.345,25	0,81	0,0	
Ohiggins	Litueche	780	0	1	1.263	10.564,32	563,14	5.009,66	0,84	0,0	
Maule	PARRAL	4.076	2	1	2.810	24.446,15	1.609,17	14.843,36	0,59	0,0	
Maule	MOLINA	3.294	1	1	2.443	21.152,58	1.360,99	12.510,24	0,65	0,0	
Maule	LICANTEN	1.932	1	2	1.804	15.416,10	928,73	8.446,60	1,75	0,0	
Maule	SAN JAVIER	3.480	2	1	2.530	21.937,80	1.420,16	13.066,48	0,64	0,0	
Maule	CONSTITUCION	2.791	1	1	2.207	19.036,85	1.201,57	11.011,49	0,69	0,0	
Maule	CAUQUENES	3.346	2	1	2.467	21.370,70	1.377,43	12.664,76	0,65	0,0	
Bio Bio	QUIRIHUE	2.527	1	2	2.083	17.924,45	1.117,74	10.223,48	1,71	0,0	
Bio Bio	ARAUCO	4.573	2	1	3.043	26.540,07	1.766,95	16.326,67	0,56	0,0	
Bio Bio	YUNGAY	2.900	1	1	2.258	19.494,89	1.236,08	11.335,96	0,68	0,0	
Bio Bio	BULNES	2.724	1	1	2.175	18.753,29	1.180,20	10.810,62	0,69	0,0	
Bio Bio	CAÑETE	3.548	1	1	2.562	22.221,35	1.441,53	13.267,35	0,63	0,0	
Bio Bio	LEBU	3.144	1	1	2.372	20.520,04	1.313,33	12.062,16	0,66	0,0	
Bio Bio	SAN CARLOS	3.848	1	1	2.703	23.486,43	1.536,85	14.163,51	0,61	0,0	
Bio Bio	TOMÉ	3.475	1	1	2.528	21.915,99	1.418,52	13.051,03	0,64	0,0	
Araucania	Villarrica	3.827	3	1	2.693	23.399,19	1.530,28	14.101,71	0,61	0,0	
Araucania	LONCOCHE	1.445	1	1	1.575	13.365,80	774,24	6.994,20	0,79	0,0	
Araucania	PUREN	1.217	1	1	1.468	12.406,09	701,92	6.314,35	0,81	0,0	
Araucania	CURACAUTIN	1.176	1	1	1.449	12.231,60	688,78	6.190,74	0,81	0,0	
Araucania	NVA.IMPERIAL	3.470	2	1	2.525	21.894,18	1.416,87	13.035,58	0,64	0,0	
Araucania	PUCON	3.630	2	1	2.601	22.570,34	1.467,82	13.514,57	0,63	0,0	
Araucania	TRAIGUEN	2.139	2	1	1.901	16.288,57	994,48	9.064,65	0,74	0,0	
Araucania	CARAHUE	2.356	1	1	2.003	17.204,66	1.063,51	9.713,59	0,72	0,0	
Araucania	VICTORIA	2.330	1	1	1.991	17.095,60	1.055,29	9.636,34	0,72	0,0	
Araucania	COLLIPULLI	2.496	2	1	2.069	17.793,58	1.107,88	10.130,77	0,71	0,0	
Araucania	LAUTARO	2.848	2	1	2.234	19.276,77	1.219,65	11.181,45	0,68	0,0	
Araucania	ANGOL	4.490	4	1	3.004	26.191,08	1.740,65	16.079,45	0,56	0,0	
Araucania	PITRUFQUEN	3.817	2	1	2.688	23.355,56	1.526,99	14.070,81	0,61	0,0	
Los Lagos	FUTALEUFÚ	483	1		1.124	9.315,94	469,07	4.125,33	-0,14	0,1	
Los Lagos	ANCUD	3.708	1	1	2.637	22.897,52	1.492,48	13.746,33	0,62	0,0	
Los Lagos	CALBUCO	2.035	1	1	1.852	15.852,34	961,61	8.755,63	0,74	0,0	
Los Lagos	QUELLÓN	2.299	1	1	1.976	16.964,73	1.045,43	9.543,63	0,73	0,0	
Los Lagos	QUINCHAO	637	0	1	1.196	9.963,18	517,84	4.583,83	0,85	0,0	
Los Lagos	HUALAIHUE	425	1	2	1.096	9.068,90	450,46	3.950,33	1,87	0,0	
Los Lagos	MAULLÍN	2.227	1	1	1.942	16.659,37	1.022,42	9.327,32	0,73	0,0	
Los Lagos	RIO NEGRO	2.507	1	1	2.073	17.837,20	1.111,17	10.161,68	0,71	0,0	
Aysen	COCHRANE	388	1	1	1.079	8.916,22	438,95	3.842,17	0,87	0,0	
Aysen	CHILE CHICO	399	0	1	1.084	8.959,84	442,24	3.873,07	0,87	0,0	
Aysen	PUERTO AYSEN	1.932	2	1	1.804	15.416,10	928,73	8.446,60	0,75	0,0	
Aysen	PUERTO CISNES	554	1	1	1.157	9.614,19	491,55	4.336,61	0,86	0,0	
Magallanes	PUERTO NATALES	1.569	1	2	1.634	13.889,28	813,69	7.365,03	1,78	0,0	
Magallanes	PORVENIR	580	0	1	1.169	9.723,25	499,77	4.413,86	0,85	0,0	
Los Rios	PANGUIPULLI	2.387	1	1	2.017	17.335,53	1.073,37	9.806,30	0,72	0,0	
Los Rios	RÍO BUENO	2.543	1	1	2.090	17.989,88	1.122,68	10.269,83	0,71	0,0	
Los Rios	LA UNIÓN	2.584	1	1	2.110	18.164,38	1.135,82	10.393,44	0,70	0,0	
Los Rios	SAN JOSÉ DE LA MARIQUINA	2.035	1	1	1.852	15.852,34	961,61	8.755,63	0,74	0,0	
Los Rios	LOS LAGOS	2.341	1	1	1.996	17.139,23	1.058,58	9.667,24	0,72	0,0	
Los Rios	PAILLACO	1.378	1	1	1.544	13.082,25	752,87	6.793,33	0,79	0,0	
Arica Parinac	PUTRE	207	1	1	994	8.152,81	381,43	3.301,38	0,88	0,0	
		1.379.296	631	169	761.184	6.733.765	477.826	4.455.915	53	20,2	**23**

En relación a la distribución, se estima positiva la incorporación de abogados a la atención de primera línea, en especial en fiscalías locales de volúmenes superiores a lo 20.000 ingresos anuales, no obstante lo anterior, este elemento no fue discriminador para la decisión de asignación.

La tabla adjunta, muestra la proyección de demanda de usuarios críticos y tiempo estimado para cubrir los servicios y respecto de este resultado se determina la brecha de dotación para servicios de segunda línea, por grupo de fiscalía.

Region	Local	Proyeccion Ingreso	Dotación Tecnicos FL	Estimación Usuarios Criticos 2010	Min Requeridos	Funcionarios requeridos para el servicio	Aproximacion Dotacion Final
Atacama	Copiapó	16.025	4	3.093	47.888,19	**0,5**	1
Coquimbo	La Serena	16.514	6	3.187	49.349,06	**0,5**	1
Aysen	COYHAIQUE	6.280	1	1.212	18.766,59	**0,2**	1
Magallanes	PUNTA ARENAS	11.315	1	2.184	33.814,90	**0,4**	1
Los Rios	VALDIVIA	13.205	4	2.548	39.460,08	**0,4**	1
Tarapaca	Iquique	22.552	5	4.353	67.395,13	**0,7**	1
Antofagasta	Antofagasta	37.659	5	7.268	112.540,06	**1,2**	1
Valparaiso	Valparaiso	30.804	6	5.945	92.054,79	**1,0**	1
Valparaiso	Viña del Mar	33.580	7	6.481	100.348,65	**1,1**	1
FRMOCC	San Bernardo	33.849	10	6.533	101.153,42	**1,1**	1
FRMOCC	Maipu	41.234	11	7.958	123.222,69	**1,4**	2
FRMORient	Las Condes	40.836	9	7.881	122.032,42	**1,3**	1
FRMORient	Flag.Vif	26.728	10	5.158	79.873,44	**0,9**	1
FRMORient	La Florida	39.427	13	7.609	117.821,44	**1,3**	1
FRMORient	Ñuñoa	37.231	10	7.185	111.259,47	**1,2**	1
FRMSUR	San Miguel	28.496	22	5.500	85.156,96	**0,9**	1
FRMSUR	(Piramide)TCMC Y DELITOS GEN	56.462		10.897	168.730,06	**1,9**	2
FRMSUR	FISCALÍA LOCAL PUENTE ALTO	37.448	10	7.227	111.909,48	**1,2**	1
FRMCN	Centro de Justicia	164.408	13	31.730	491.312,55	**5,4**	5
Ohiggins	RANCAGUA	29.549	8	5.703	88.303,46	**1,0**	1
Maule	TALCA	23.630	5	4.560	70.614,34	**0,8**	1
Bio Bio	CONCEPCIÓN	40.857	11	7.885	122.095,22	**1,3**	1
Bio Bio	LOS ANGELES	23.015	5	4.442	68.776,89	**0,8**	1
Araucania	TEMUCO	31.753	5	6.128	94.890,60	**1,0**	1
Los Lagos	PUERTO MONTT	24.247	5	4.680	72.458,61	**0,8**	1
Arica Parinacot	ARICA	23.569	2	4.549	70.432,86	**0,8**	1
Tarapaca	Alto Hospicio	10.244	2	1.977	30.612,22	**0,3**	1
Antofagasta	Calama	19.177	3	3.701	57.308,92	**0,6**	1
Coquimbo	Coquimbo	14.765	5	2.850	44.123,07	**0,5**	1
Coquimbo	Ovalle	8.426	2	1.626	25.180,02	**0,3**	1
Valparaiso	San Antonio	17.665	4	3.409	52.789,83	**0,6**	
Valparaiso	Quilpue	10.399	2	2.007	31.076,51	**0,3**	1
Valparaiso	San Felipe	13.460	4	2.598	40.223,03	**0,4**	
Valparaiso	La Ligua	6.733	1	1.299	20.119,25	**0,2**	
Valparaiso	Los Andes	9.586	2	1.850	28.646,72	**0,3**	1
Valparaiso	Villa Alemana	8.084	1	1.560	24.158,58	**0,3**	1
Valparaiso	La Calera	6.406	1	1.236	19.144,24	**0,2**	
Valparaiso	Quillota	6.090	1	1.175	18.200,19	**0,2**	
FRMOCC	Pudahuel	18.247	6	3.522	54.528,22	**0,6**	1
FRMOCC	Talagante	19.737	5	3.809	58.980,37	**0,6**	1
FRMOCC	Melipilla	8.618	2	1.663	25.752,64	**0,3**	1
FRMCN	CHACABUCO	14.791	2	2.855	44.200,45	**0,5**	1
Ohiggins	RENGO	6.789	1	1.310	20.289,49	**0,2**	
Ohiggins	SAN FERNANDO	10.845	1	2.093	32.407,47	**0,4**	1
Ohiggins	SAN VICENTE	6.737	1	1.300	20.131,62	**0,2**	
Maule	LINARES	11.321	2	2.185	33.831,30	**0,4**	1
Maule	CURICO	15.190	3	2.932	45.392,13	**0,5**	1
Bio Bio	CHILLÁN	18.468	4	3.564	55.188,66	**0,6**	1
Bio Bio	YUMBEL	6.002	1	1.158	17.937,09	**0,2**	
Bio Bio	CORONEL	10.518	1	2.030	31.432,46	**0,3**	1
Bio Bio	Talcahuano	13.470	4	2.600	40.253,98	**0,4**	1
Los Lagos	CASTRO	6.867	2	1.325	20.521,64	**0,2**	
Los Lagos	OSORNO	14.868	6	2.870	44.432,60	**0,5**	1

Region	Local	Proyeccion Ingreso	Dotación Tecnicos FL	Estimación Usuarios Criticos 2010	Min Requeridos	Funcionarios requeridos para el servicio	Aproximacion Dotacion Final
Los Lagos	PUERTO VARAS	6.064	2	1.170	18.122,80	**0,2**	
Ohiggins	Of.Peralillo	1.672	0	323	4.997,37	**0,1**	
Tarapaca	Pozo Almonte	3.252	2	628	9.719,15	**0,1**	
Antofagasta	Taltal	1.005	1	194	3.002,41	**0,0**	
Antofagasta	Tocopilla	2.486	1	480	7.428,65	**0,1**	
Antofagasta	María Elena	564	0	109	1.686,92	**0,0**	
Atacama	Vallenar	3.998	1	772	11.947,74	**0,1**	
Atacama	Caldera	2.455	1	474	7.335,79	**0,1**	
Atacama	Diego de Almagro	1.347	1	260	4.023,85	**0,0**	
Atacama	Chañaral	1.657	1	320	4.952,43	**0,1**	
Atacama	Freirina	1.196	1	231	3.575,04	**0,0**	
Coquimbo	Vicuña	2.097	1	405	6.267,92	**0,1**	
Coquimbo	Los Vilos	2.242	1	433	6.701,26	**0,1**	
Coquimbo	Illapel	3.097	1	598	9.254,86	**0,1**	
Coquimbo	Combarbalá	539	1	104	1.609,54	**0,0**	
Coquimbo	Andacollo	803	1	155	2.398,83	**0,0**	
Valparaiso	Limache	3.076	1	594	9.192,95	**0,1**	
Valparaiso	Quintero	5.298	1	1.022	15.832,30	**0,2**	1
Valparaiso	Isla de Pascua	1.227	1	237	3.667,89	**0,0**	
Valparaiso	Casablanca	2.056	1	397	6.144,11	**0,1**	
FRMOCC	Curacavi	3.112	0	601	9.301,29	**0,1**	
FRMOCC	Flagrancia	0		0	0,00	**0,0**	
Ohiggins	GRANEROS	5.174	1	999	15.460,87	**0,2**	1
Ohiggins	SANTA CRUZ	4.578	1	884	13.681,09	**0,2**	1
Ohiggins	PICHILEMU	1.227	2	237	3.667,89	**0,0**	
Ohiggins	Litueche	780		150	2.330,12	**0,0**	
Maule	PARRAL	4.076	0	787	12.179,89	**0,1**	1
Maule	MOLINA	3.294	1	636	9.842,96	**0,1**	
Maule	LICANTEN	1.932	1	373	5.772,68	**0,1**	
Maule	SAN JAVIER	3.480	1	672	10.400,11	**0,1**	
Maule	CONSTITUCION	2.791	0	539	8.341,75	**0,1**	
Maule	CAUQUENES	3.346	0	646	9.997,72	**0,1**	1
Bio Bio	QUIRIHUE	2.527	2	488	7.552,46	**0,1**	
Bio Bio	ARAUCO	4.573	1	883	13.665,62	**0,2**	1
Bio Bio	YUNGAY	2.900	1	560	8.666,76	**0,1**	
Bio Bio	BULNES	2.724	1	526	8.140,56	**0,1**	
Bio Bio	CAÑETE	3.548	2	685	10.601,30	**0,1**	
Bio Bio	LEBU	3.144	1	607	9.394,14	**0,1**	
Bio Bio	SAN CARLOS	3.848	2	743	11.498,93	**0,1**	
Bio Bio	TOMÉ	3.475	1	671	10.384,63	**0,1**	
Araucania	Villarrica	3.827	2	739	11.437,02	**0,1**	
Araucania	LONCOCHE	1.445	1	279	4.317,90	**0,0**	
Araucania	PUREN	1.217	1	235	3.636,94	**0,0**	
Araucania	CURACAUTIN	1.176	1	227	3.513,13	**0,0**	
Araucania	NVA.IMPERIAL	3.470	0	670	10.369,15	**0,1**	1
Araucania	PUCON	3.630	0	701	10.848,92	**0,1**	1
Araucania	TRAIGUEN	2.139	0	413	6.391,73	**0,1**	
Araucania	CARAHUE	2.356	0	455	7.041,74	**0,1**	
Araucania	VICTORIA	2.330	0	450	6.964,36	**0,1**	
Araucania	COLLIPULLI	2.496	0	482	7.459,60	**0,1**	
Araucania	LAUTARO	2.848	0	550	8.511,99	**0,1**	
Araucania	ANGOL	4.490	2	867	13.417,99	**0,1**	
Araucania	PITRUFQUEN	3.817	1	737	11.406,07	**0,1**	
Los Lagos	FUTALEUFÚ	483	0	93	1.444,35	**0,0**	
Los Lagos	ANCUD	3.708	0	716	11.081,07	**0,1**	1
Los Lagos	CALBUCO	2.035	1	393	6.082,21	**0,1**	
Los Lagos	QUELLÓN	2.299	1	444	6.871,50	**0,1**	
Los Lagos	QUINCHAO	637	0	123	1.903,59	**0,0**	
Los Lagos	HUALAIHUE	425	0	82	1.269,06	**0,0**	
Los Lagos	MAULLÍN	2.227	1	430	6.654,83	**0,1**	
Los Lagos	RIO NEGRO	2.507	1	484	7.490,55	**0,1**	
Aysen	COCHRANE	388	1	75	1.160,73	**0,0**	
Aysen	CHILE CHICO	399	1	77	1.191,68	**0,0**	
Aysen	PUERTO AYSEN	1.932	2	373	5.772,68	**0,1**	
Aysen	PUERTO CISNES	554	1	107	1.655,97	**0,0**	
Magallanes	PUERTO NATALES	1.569	0	303	4.689,33	**0,1**	
Magallanes	PORVENIR	580	0	112	1.733,35	**0,0**	
Los Rios	PANGUIPULLI	2.387	2	461	7.134,60	**0,1**	
Los Rios	RÍO BUENO	2.543	1	491	7.598,89	**0,1**	
Los Rios	LA UNIÓN	2.584	1	499	7.722,70	**0,1**	
Los Rios	SAN JOSÉ DE LA MARIQUINA	2.035	1	393	6.082,21	**0,1**	
Los Rios	LOS LAGOS	2.341	1	452	6.995,31	**0,1**	
Los Rios	PAILLACO	1.378	0	266	4.116,71	**0,0**	
Arica Parinacot	PUTRE	207	0	40	619,05	**0,0**	
		1.379.297	318	266.201	4.121.854	45,4	**59**

Anexo 10: Detalle de requerimiento de horas para servicio de tercera línea a nivel regional.

La tabla adjunta, establece los requerimientos de horas al año para cada uno de los servicios del modelo especializado.

Región	VIF>17		Sexuales > 17		Menores 18		JO		Prot_deriv_UR_int		
	Profesionales	Administr.	Profesionales	Administr.	Profesionales	Administr.	Profesionales	Administr.	Profesionales	Administr.	Pr
I	105.500	160.588	10.394	456	150.660	4.340	36.334	138.769	37.895	7.865	
II	176.836	269.172	18.417	808	219.672	6.328	68.228	260.580	78.705	16.335	
III	78.703	119.798	10.120	444	142.155	4.095	21.164	80.831	33.377	6.927	
IV	139.833	212.848	32.914	1.444	273.132	7.868	105.931	404.578	62.235	12.917	
V	442.445	673.471	47.685	2.092	689.148	19.852	137.603	525.541	164.260	34.092	
VI	273.517	416.335	27.717	1.216	373.248	10.752	40.219	153.607	63.110	13.098	
VII	242.765	369.527	24.800	1.088	332.667	9.583	72.631	277.396	59.029	12.251	
VIII	289.534	440.717	47.229	2.072	623.781	17.969	118.141	451.211	139.629	28.980	
IX	246.685	375.494	29.814	1.308	393.417	11.333	40.219	153.607	149.394	31.006	
X	224.923	342.368	26.167	1.148	339.471	9.779	24.901	95.103	56.405	11.707	
XI	33.488	50.975	3.009	132	73.629	2.121	6.549	25.012	11.514	2.390	
XII	37.712	57.404	6.473	284	66.825	1.925	7.622	29.110	16.324	3.388	
XIV	87.996	133.943	11.306	496	156.249	4.501	16.761	64.015	32.357	6.716	
XV	77.520	117.998	7.932	348	117.369	3.381	30.895	117.996	12.826	2.662	
CENTRO	584.746	890.075	63.731	2.796	766.179	22.071	76.516	292.234	111.790	23.202	
ORIENTE	330.254	502.699	42.579	1.868	378.594	10.906	54.353	207.588	199.969	41.503	
OCCIDENTE	436.363	664.212	43.399	1.904	640.791	18.459	58.793	224.546	149.685	31.067	
SUR	537.842	818.679	35.649	1.564	666.306	19.194	103.822	396.523	140.357	29.131	
TOTAL	**4.346.664**	**6.616.303**	**489.336**	**21.468**	**6.403.293**	**184.457**	**1.020.682**	**3.898.247**	**1.518.861**	**315.235**	

Anexo 11: Distribución de dotación para servicios de tercera línea

La siguiente tabla muestra la demanda horas requeridos para los servicios tercera línea por tipo de profesional, en función de cada equipo regional.

Región	Demanda modelos de atención (hrs/año)		Funcionarios Requeridos		Dotación actual URAVIT**		Déficit	
	Rol profesional	Rol técnico / administrativo	Rol profesional	Rol técnico / administrativo	Rol profesional	Rol técnico / administrativo	Rol profesional	Rol técnico / administrativo
I	6.071,4	5.350,5	5	4	3	2	1	0
II	10.177,8	9.532,3	8	7	4	2	3	1
III	5.103,2	3.667,0	4	3	4	1	0	0
IV	10.877,0	10.907,4	8	8	3	3	5	2
V	26.384,4	21.568,7	19	15	11	1	6	4
VI	13.615,8	10.166,9	10	7	6	1	4	1
VII	12.808,1	11.397,9	10	8	6	3	3	0
VIII	21.749,1	16.236,1	16	11	10	3	5	3
IX	15.869,9	10.137,9	12	7	5	5	6	0
X	11.781,0	7.892,0	9	6	6	1	2	0
XI	2.255,3	1.389,4	2	1	2	1	1	0
XII	2.417,4	1.599,7	2	2	2	2	0	0
XIV	5.411,8	3.622,6	4	3	2	0	2	1
XV	4.241,7	4.090,6	3	3	2	0	1	1
CN	27.871,2	20.949,2	20	14	10	5	10	0
OR	18.829,0	13.535,0	14	9	11	5	2	1
OCC	23.697,4	16.262,8	17	11	15	4	2	1
SUR	26.183,6	21.641,0	19	15	10	4	8	1
TOTAL	**245.345,1**	**189.947,0**	**182**	**134**	**118**	**43**	**61**	**16**

* En caso de déficit negativo se asigna valor cero.

** Agosto 2011, fuente: RRHH

***Se excluyen el jefe, la secretaria y auxiliares, ya que sus funciones son distintas a las de atención directa.

***Se restó un profesional de Arica ya que es quien desempeña labores de Jefe URAVIT

*** Se restó 1 unidad del conjunto de administrativos y técnicos, ya que es el cargo que ocupa la secretaria

Anexo 12: Análisis de carga asociadas a la tramitación del fondo de aporte económicos (FAE)

El análisis estableció como referencias el actual reglamento que rige el Fondo de Aporte Económicos (RAE) y como el desarrollo de estas nuevas obligaciones, generaba un impacto en la carga de trabajo de las unidades regiones.

El estudio considero la revisión de las 17 actividades en seis áreas:

a. Controlar y supervisar la ejecución del FAE.
b. Consolidar la información relativa a gastos ejecutados.
c. Enviar información mensual a la Fiscalía Nacional sobre ejecución del FAE.
d. Elaborar los procesos de contratación y celebración de los convenios para el otorgamiento de las prestaciones que establece el nuevo RAE.
e. Pagar prestaciones que no proceda solventar con el Fondo Fijo.
f. Otras actividades de apoyo.

A fin de contextualizar el proceso de trabajo, se establecieron los siguientes supuestos para el desarrollo de cada una de las actividades:

Actividades Asociadas		Supuestos
a. Controlar y supervisar la ejecución del FAE		
1	Ajustar montos obligados	1. Fiscalías con alta demanda de prestaciones, administran en promedio 1.200 registros mensuales. 2. Fiscalías con mediana demanda de prestaciones, administran en promedio 350 registros mensuales. 3. Fiscalías con baja demanda de prestaciones, administran en promedio 200 registros mensuales. 4. Tiempo promedio de ajuste por prestación: 30 segundos. 5, Se estima que el 60% de las prestaciones repite el proceso de ajuste, ya sea por montos obligados u otras configuración que obliga a trabajar sobre el Formulario Único de Solicitud.

2	Revisión antecedentes para pago	1. Fiscalías con alta demanda de prestaciones, administran en promedio 1200 registros mensuales. 2. Fiscalías con mediana demanda de prestaciones, administran en promedio 350 registros mensuales. 3. Fiscalías con baja demanda de prestaciones, administran en promedio 200 registros mensuales. 4. Tiempo promedio de revisión por prestación: 180 segundos. Incluye revisión de antecedentes, firmas beneficiarios, consistencia de la información y condiciones contractuales.
3	Generar documento para pago en sistema informático OPA-MAPVT	1. Fiscalías con alta demanda de prestaciones, administran en promedio 80 pagos mensuales. 2. Fiscalías con mediana demanda de prestaciones, administran en promedio 60 pagos mensuales. 3. Fiscalías con baja demanda de prestaciones, administran en promedio 30 pagos mensuales. 4. Tiempo promedio de asociación a documentos de pago: 900 segundos. Incluye multiselección de prestaciones, cotejo de documento para pago, ajustes, impresión y preparar información para el proceso contable.
4	Revisión, rendición de fondos fijos para su autorización o rechazo	1. Al menos el 70% de los fondos se rinden dos veces al mes. 2. Se excluyen anormalidades en dicho proceso. 3. Cantidad de fiscalías promedios calculadas: FR Grande (12), FR Mediana (8) y FR Pequeña (5). 4. Tiempo promedio del proceso: 40 minutos.
5	Contratación de servicios y/o adquisición de elementos	1. Las regiones de alta demanda tienen mayor facilidad de utilizar convenios. 2. Las regiones de baja demanda, por la menor cantidad de prestaciones y su dispersión geográfica es menos recurrente la celebración de convenios, lo que conlleva a una mayor carga de recursos por este tipo de prestaciones.

b. Consolidar la información relativa a gastos ejecutados

6	Informes de Gestión Financiera	1. Información se encuentra automatizada en el sistema. 2. Reporta 2 veces al mes a Jefes UAF y URAVIT. 3. Coordina con URAVIT proyección en relación a condiciones más certeras. 4. Tiempo de trabajo por evento: 90 minutos.

c. Enviar información mensual a la Fiscalía Nacional sobre ejecución del FAE

7	Informes de Gestión Financiera	1. Información se encuentra automatizada en el sistema. 2. Reporta 1 vez al mes a la División de Administración y Finanzas. 3. Tiempo de trabajo por evento: 120 minutos. 4, Incluye toda la actividad de cuadrar ambos sistemas, es decir, MAPVT y el Sistema Contable Browse.

d. Elaborar los procesos de contratación y celebración de los convenios para el otorgamiento de las prestaciones que establece el nuevo RAE

8	Coordinación convenios	1. Se considera los siguiente: - Bajo convenio incluye 7 celebraciones por al año. Esta base incluye los siguientes servicios: reparaciones, fletes o mudanzas, caracterizaciones, asistencia a distancia (Familia en Línea), asistencia psicológica o psiquiátrica, traslado de personas, hospedajes, alimentación, entre otros. - Medio convenio incluye un promedio de 12 convenios por dispersión geográfica principalmente. - Alto convenio incluye un promedio de 18 convenios por dispersión geográfica y más de una ciudad principal. 2. Se estiman los siguientes tiempo por cada uno de los convenios celebrados:
9	Proceso administrativo para celebración del convenio	
10	Renovaciones de convenios vigentes	

		-Coordinación: 3 horas -Proceso administrativo: 12 horas - Renovaciones: 4 horas
11	Ingreso de proveedores	1. El sistema contempla una forma fácil y rápida de ingresar proveedores, por lo que se estima un tiempo menor a 30 minutos mensual para ingresar, modificar y actualizar el submenú "administrador de proveedores".

e. Pagar prestaciones que no proceda solventar con el Fondo Fijo

12	Autorizar documentos para pagos generados en sistema informático OPA-MAPVT	1. Fiscalías con alta demanda de prestaciones, administran en promedio 80 pagos mensuales. 2. Fiscalías con mediana demanda de prestaciones, administran en promedio 60 pagos mensuales. 3. Fiscalías con baja demanda de prestaciones, administran en promedio 30 pagos mensuales. 4. Tiempo promedio de autorización de documentos de pago: 600 segundos. Incluye revisión general, cotejo de documento para pago, comentarios de autorización o rechazo.

f. Otras actividades de apoyo

13	Coordinación técnica URAVIT	1. Se estiman reuniones de coordinación, formalización y otros eventos al mes con la URAVIT, según la demanda de prestaciones: - Alta demanda: 3 eventos al mes - Media demanda: 2 eventos al mes - Baja demanda: 1 evento al mes 2. Cada evento tiene una duración de 2 horas en promedio, incluyendo tiempos de traslados, en los casos que se requiera.

14	Evaluación de proveedores	La evaluación de proveedores implica una nueva función que se incorpora a la Unidad de Administración y Finanzas. Sin embargo, esta actividad se podrá hacer cada dos meses, estimando un total de 8 horas por evento, es decir, 4 horas mensuales. Cabe destacar que esta evaluación incluye evaluaciones por parte de los beneficiarios, usuarios, gestión de pagos y todas las áreas que interactúan con el proveedor. Esta actividad incluye visitas en terreno.
15	Adquisición elementos	La adquisición de elementos agrega las funciones de cotización como primer paso del proceso, actividades que antiguamente eran realizadas por personal URAVIT. Se estima que estas nuevas actividades tomarán un tiempo promedio de 3 horas mensuales, ya que su recurrencia será puntualmente en ciertos meses.
16	Coordinación con proveedores	La interacción con los proveedores era administrada por la URAVIT. Este modelo busca concentrar la expertiz en quienes corresponde. Por esta razón todas las situaciones a resolver con los proveedores serán de responsabilidad de UAF. Se estima que estas funciones, principalmente al cierre contable de cada mes, serán las siguientes: - Alta demanda: 7 horas en promedio - Media demanda: 5 horas en promedio - Baja demanda: 4 horas en promedio
17	Administración de existencias y activo fijo	El control de existencia será una nueva actividad que era administrada por la URAVIT. En este nuevo modelo de trabajo el control de stock físico, a través del sistema que sea definido por la Fiscalía Regional a recomendación de la Fiscalía Nacional, será administrado íntegramente por la UAF. Para ello se estima que estas actividades serán de no más de una hora mensual.

1.- Características Regionales

Por cada actividad, se realizó un análisis cualitativo sobre el mejor ajuste que represente a las características propias de cada región, agrupando en tres criterios principales:

a. **Cantidad de Fondos Fijos** que administra una región, es decir un fondo fijo por cada una de sus fiscalías locales y su fiscalía regional a través de la Unidad de Atención a las Víctimas y Testigos. La clasificación es la siguiente:

   i. Fiscalías Regionales Grandes: Estas afectan a las regiones de: Valparaíso, Bío Bío, Araucanía y Los Lagos.
   ii. Fiscalías Regionales Medianas: Estas afectan a las regiones de: Antofagasta, Atacama, Coquimbo, Libertador Bernardo O'Higgins, Maule, Los Ríos y FRM Occidente.
   iii. Fiscalías Regionales Pequeñas: Estas afectan a las regiones de: Arica y Parinacota, Tarapacá, Aysén, Magallanes, FRM Centro Norte, FRM Oriente y FRM Sur.

b. **Demanda de prestaciones** que administra una región, es decir cantidad de prestaciones que gestiona una región en un mes. La clasificación es la siguiente:

   i. Alta Demanda: corresponden a las regiones que administran en promedio 1.200 registros mensuales.
   Estas afectan a las regiones de: Valparaíso, Libertador Bernardo O'Higgins, Bío Bío, FRM Centro Norte, FRM Oriente, FRM Sur y FRM Occidente.

ii. Media Demanda: corresponden a las regiones que administran en promedio 350 registros mensuales. Estas afectan a las regiones de: Antofagasta, Coquimbo, Maule, Araucanía, Los Ríos, Los Lagos.

iii. Baja Demanda: corresponden a las regiones que administran en promedio 200 registros mensuales. Estas afectan a las regiones de Arica y Parinacota, Tarapacá, Atacama, Aysén y Magallanes.

c. **Cantidad probable de convenios a celebrar**, es decir, que la probabilidad de celebrar una cantidad mayor de convenios está dado por las regiones que tienen más de una ciudad principal, no así en los casos de ciudades concentradas geográficamente o con una única urbe principal. La clasificación es la siguiente:

i. Alto Convenio: corresponden a las regiones que tienen alta probabilidad de celebrar más de un convenios por cada aporte económico, es decir, posee una distribución geográfica dispersa con más de una ciudad principal. Estas afectan a las regiones de: Valparaíso, Maule, Bío Bío, Araucanía, Los Lagos.

ii. Medio Convenio: corresponden a las regiones que tienen mediana probabilidad de celebrar más de un convenio por cada aporte económico, es decir, posee una distribución geográfica menos dispersa y con una ciudad principal, en la mayoría de los casos. Estas afectan a las regiones de: Antofagasta, Atacama, Coquimbo, Libertador Bernardo O'Higgins, Los Ríos y Aysén.

iii. Bajo Convenio: corresponden a las regiones tienen una baja probabilidad de celebrar más de un convenios por cada aporte económico, es decir, posee una distribución geográfica concentrada y básicamente una ciudad principal.

Estas afectan a las regiones de: Arica, Tarapacá, Magallanes, FRM Centro Norte, FRM Oriente, FRM Sur y FRM Occidente.

2.- Cálculo de Horas Mensuales por Actividad

Se calculan las horas mensuales a partir de la experiencia de fiscalías regionales pilotos en modelo OPA/ VIF, FRM Oriente, Aysén y Los Lagos, consultadas al respecto.

El cuadro siguiente establece los requerimientos de horas en función del modelo indicado anteriormente.

Datos Generales de las Funciones Asociadas a la Administracion del Fondo de Aportes Económicos		Horas Requeridas Mensuales (1)								
	Actividades Asociadas	FR Grande (3)	FR Mediana (4)	FR Pequena (5)	Alta Demanda (6)	Medianda Demanda (7)	Baja Demanda (8)	Alto Convenio (9)	Medio Convenio (10)	Bajo Convenio (11)
a. Controlar y supervisar la ejecución del FAE										
1	Ajustar montos obligados				16,00	4,67	2,67			
2	Revisión antecedentes para pago				60,00	17,50	10,00			
3	Generar documento para pago en sistema informático OPA-MAPVT				20,00	15,00	7,50			
4	Revisión, rendición de fondos fijos para su autorización o rechazo	13,60	9,07	5,67						
5	Contratación de servicios y/o adquisición de elementos				4,00	6,00	4,00			
b. Consolidar la información relativa a gastos ejecutados										
6	Informes de Gestión Financiera									3,00
c. Enviar información mensual a la Fiscalía Nacional sobre ejecución del FAE										
7	Informes de Gestión Financiera									2,00
d. Elaborar los procesos de contratación y celebración de los convenios para el otorgamiento de las prestaciones que establece el nuevo RAE										
8	Coordinación convenios							4,50	3,00	1,75
9	Proceso administrativo para celebración del convenio							18,00	12,00	7,00
10	Renovaciones de convenios vigentes							6,00	4,00	2,33
11	Ingreso de proveedores									0,50
e. Pagar prestaciones que no proceda solventar con el Fondo Fijo										
12	Autorizar documentos para pagos generados en sistema informático OPA-MAPVT				13,33	10,00	5,00			
f. Otras actividades de apoyo										
13	Coordinación técnica URAVIT				6,00	4,00	2,00			
14	Evaluación de proveedores									4,00
15	Adquisición elementos									3,00
16	Coordinación con proveedores				6,00	5,00	3,00			
17	Administración de existencias y activo fijo									1,00

3 .- Carga adicional de trabajo para cada región:

Actividades Adicionales Asociadas a Administración y Ejecución FAE por Unidades de Administración y Finanzas
Artículo Nº 6 del RAE (OPA)

Resumen de Horas Mensuales Requeridas por Región

	Resumen de Horas Mensuales Requeridas por Región																	
Actividades Asociadas / Regiones	Arica y Parinacota	Tarapacá	Antofagasta	Atacama	Coquimbo	Valparaíso	O'Higgins	Maule	Bio Bio	Araucanía	Los Ríos	Los Lagos	Aysén	Magallanes	M.Occidente	M.Oriente	M.Sur	M.Centro Norte
Total Horas Mensuales	57,2	57,2	96,5	68,5	96,5	173,7	159,7	106,0	173,7	110,5	96,5	110,5	65,1	57,2	151,7	148,3	148,3	148,3
Total Dotación Requerida (2)	0,45	0,45	0,76	0,54	0,76	1,37	1,26	0,84	1,37	0,87	0,76	0,87	0,51	0,45	1,20	1,17	1,17	1,17
Total Dotación actual UAF	3	4	7	4	6	7	9	5	9	9	8	7	4	4	11	11	6	12
PROFESIONALES			1	1	1	1	1	1	2	2	1	3			2	1	1	1
TÉCNICOS	1	2	3	2	2	2	3	3	2	2	1	2	1	2	2	3	2	3
ADMINISTRATIVOS	1	1	2	1	1	3	2		3	2	3	2	1	1	3	4	2	4
AUXILIARES					1		2		1	2	2		1		3	2		3
DIRECTIVOS	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1
Funcionario Adicional	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1

(2) Se utiliza una capacidad de trabajo de funcionario de 30,2 horas semanales

Como resultado de lo anterior, se considero como variable de corte 0.7 de carga laboral adicional, explicando que en 13 de los casos la región justifica la incorporación de un recurso adicional, para asumir el estándar de cobertura establecido. En el mismo ámbito se evaluaron las distintas realidades regionales, en función de la composición de sus equipos, a partir de lo cual, se asigna un adicional a la III región, pues no cuenta con equipo exclusivo y posee una de las tasas más altas de tramitación 68.5 entre las regiones extremas.

Anexo 13: Proyección de Demanda Call y Contact Center

La implementación de la plataforma de Call Center, comenzó como una necesidad de entregar una herramienta de apoyo no presencial a los usuarios del Modelo de Atención OPA, orientado principalmente a víctimas y testigos.

Durante el mes de Octubre del año 2009, se dio inicio al funcionamiento de esta nueva herramienta de comunicación en siete regiones del país[65]. Luego, en Julio del año 2010, continuó esta implementación con cuatro nuevas regiones[66], finalizando durante en el mes de marzo del 2011 con la cobertura nacional[67].

Los requerimientos establecidos, se dividen en 3 grupos que son:

- **Requerimientos atendidos por el Teleoperador:** Toda llamada que ingresa por esta plataforma, es atendida en primera instancia por un Teleoperador, quien tiene la obligación de orientar al usuario y de indagar sobre el requerimiento que desea. Gran parte de estas consultas realizadas, corresponden a información básica y de atención inmediata.

- **Requerimientos atendidos por Agentes Senior:** Cuando se trata de consultas con un nivel de complejidad mayor, esta llamada debe ser transferida por el teleoperador a los Agentes Senior, para una atención inmediata. El motivo por el cual se deriva la llamada, es porque muchas de estas consultas requieren del acceso a los sistemas propios del ministerio público, a los cuales tienen privilegio estos Agentes Seniors y no así los teleoperadores.

[65] Fiscalías Regionales atendidas por el Call Center Nacional: XV, II, IV, VI, IX, X y RM Occidente.
[66] Fiscalías Regionales ingresadas al Call Center Nacional durante el 2010: I, III, XI y XII.
[67] Fiscalías Regionales ingresadas al Call Center Nacional durante el 2011: V, VII, VIII, XIV, RM Oriente, RM Sur y RM Centro Norte.

- **<u>Requerimientos respondidos por Regiones</u>:** Una mínima parte de los requerimientos que ingresan por Call Center, es referente a consultas en las cuales es necesario un pronunciamiento o evaluación por parte del equipo jurídico que lleva la causa y por lo tanto, corresponde derivar esta consulta a la región que corresponde, para que pueda ser respondida dentro de los plazos establecidos. Finalmente, el proceso se cierra cuando el teleoperador comunica lo gestionado por el grupo jurídico[68].

Durante los años 2009 al 2011, de manera paralela al proyecto OPA, el Ministerio Público ha trabajado en el desarrollo del sistema de información y atención a usuarios (SIAU) en el cual el espacio telefónico (Call y Contact Center) poseen un rol relevante en los servicios ofrecidos por la institución.

Todo esto, a modo de generar confianza y participación activa de los usuarios en el proceso penal, generando un efecto multiplicador en la medida que ese usuario se constituye como fuente de información para otros ciudadanos respecto al funcionamiento del sistema.

Espacio de Atención Telefónico: Call Center

<u>Usuarios:</u>

El servicio de Call Center tiene como objetivo principal, eestandarizar a nivel nacional la información entregada a los usuarios en los distintos espacios de atención que posee y descongestionar las Fiscalías Locales, respecto a las llamadas de los usuarios.

El público objetivo al cual va orientado este espacio de atención, son:

[68] Llamadas salientes o también denominadas Outbound.

- Víctimas
- Testigos
- Abogados
- Denunciantes no Víctimas
- Imputados
- Público General

Usuarios principales considerados en el proyecto SIAU.

El horario de funcionamiento del Call Center es de lunes a viernes de 08:30 a 18:30 hrs.

Modalidad de funcionamiento:

La modalidad considerada para la operación del Call Center sería la siguiente:

- Infraestructura física y tecnológica: Continuar con la administración de la empresa externa contratada, para asegurar el buen funcionamiento y mantención tanto de los sistemas como del lugar de trabajo, aprovechando los rendimientos de contar con un ente externo especialista que se haga cargo de un área que no es propia de los procesos de negocio del Ministerio Público.

- Agentes Call Center: Se considera mantener el funcionamiento mixto de Agentes que posee actualmente el call Center (Teleoperadores y Agentes Seniors).

Cálculo de demanda

Los TMO[69] estimados considerados en el cálculo de la demanda de Call Center están detallados en la siguiente tabla.

Servicios	TMO Teleoperador (minutos)	TMO Agente Senior (minutos)
Información General de la Causa	5,28	--
información General No Asociada a una causa	5,28	--
Información sobre diligencias de Investigación	5,28	--
Información sobre estado de un requerimiento previo	5,28	--
Solicitud de diligencia de Investigación	5,28	--
Información general de Término de una causa	5,28	--
Información específica sobre el Término de una causa	5,28	--
Causa Sin Fiscal Asignado dentro de Plazo	5,28	--
Devolución de Especies, Dinero, Licencia de Conducir	5,28	--
Información sobre Delitos Sexuales	5,28	--
Información sobre diligencias de Investigación	5,28	--
Solicitud de Cambio de Fecha/Hora de Citación o Entrevista	5,28	--
Solicitud de Copia de Carpeta	5,28	--
Solicitud de Copia de Parte	5,28	--
Solicitud de otros documentos asociados a una causa	5,28	--
Solicitud autorización para retiro de fallecido	5,28	--
Solicitud revisión de la carpeta de investigación	5,28	--
Solicitud revisión evidencia	5,28	--
Consulta por Causa no ingresada a SAF dentro de plazo	5,28	--
Actualización de datos de contacto	3,00	5,28

[69] TMO (Tiempo Medio de Operación): Es la cantidad de tiempo que se demora la llamada.

Servicios	TMO Teleoperador (minutos)	TMO Agente Senior (minutos)
Información sobre el Término de una causa	3,00	21,10
Información sobre Medidas de Protección	3,00	10,55
Recoge Información de Riesgo o Intimidación	3,00	31,65
Consulta en situaciones de riesgo inminente	3,00	21,10
Solicitud de Entrevista	3,00	10,55
Recepción y Respuesta de sugerencias	3,00	15,83
Recepción y respuesta de felicitaciones	3,00	15,83
Reapertura con nuevos antecedentes	3,00	31,65
Recepción de Antecedentes asociados a una causa	3,00	31,65
Reporte Información de Riesgo o Intimidación (Sólo usar Agentes Seniors)	3,00	31,65
Solicitud de Entrevista (Sólo usar Agentes Seniors)	3,00	10,55
Llamadas Outbound	5,13	5,13

Estos datos están definidos de acuerdo a la complejidad en la atención de cada requerimiento y al tipo de actividad desarrollada.

A continuación se describe el cálculo de los tiempos estimados.

a. Estimación TMO – Atención Inmediata Teleoperador

Actividad	Tiempo (minutos)	Probabilidad	Tiempo ponderado (minutos)
Validación del usuario	0,50	0,95	0,48
Duración promedio de conversación	4,30	1,00	4,30
Registro de consulta en Sistema	0,50	1,00	0,50
Duración total ciclo atención por usuario (min/llamada)			**5,28**

Validación del usuario: Previo a la entrega de cualquier información relacionada con una causa o derivación de requerimiento tanto a Agente Senior, como a regiones, por protocolo, el teleoperador debe validar a la persona que llama, para tener la seguridad de que ésta, sea quien dice ser.

Duración promedio de conversación: Es lo que demoraría el teleoperador como promedio, en la conversación con el usuario, posterior a la validación, cuando corresponda.

Registro de consulta en Sistema: Como parte del proceso de trabajo, los teleoperadores del Call Center tienen la obligación de dejar registro de los distintos requerimientos que ingresan a la plataforma y deben hacerlo durante este periodo de tiempo.

a. Estimación TMO – Transferencia a Agente Senior

Actividad (b)	Tiempo (minutos)	Probabilidad	Tiempo ponderado (minutos)
Validación del usuario	0,50	0,95	0,48
Indagatoria del tipo de requerimiento del usuario	2,02	1,00	2,02
Registro y transferencia de llamada a Agente Senior	0,50	1,00	0,50
Duración total ciclo atención por usuario (min/llamada)			**3,00**

Validación del usuario: Previo a la entrega de cualquier información relacionada con una causa o derivación de requerimiento tanto a Agente Senior, como a regiones, por protocolo, el teleoperador debe validar a la persona que llama, para tener la seguridad de que ésta, sea quien dice ser.

Indagatoria del tipo de requerimiento del usuario: Es lo que demoraría el teleoperador como promedio, en la recopilación de la información, previo a la derivación de la consulta a los Agentes Senior.

Registro y transferencia de llamada a Agente Senior: El Teleoperador, tiene por obligación, dejar registro del requerimiento que va a transferir al Agente Senior. Este tiempo además, considera la espera al momento de la comunicación con la plataforma de Agentes Senior.

b. Estimación TMO – Llamadas Outbound

Actividad	Tiempo (minutos)	Probabilidad	Tiempo ponderado (minutos)
1º intento contacto	0,50	0,75	0,38
2º intento contacto	0,50	0,50	0,25
Conversación con usuario	4,50	1,00	4,50
Duración total ciclo de contacto con usuario (min/llamada)			**5,13**

1er intento contacto: Una vez que el teleoperador recibe la respuesta de requerimiento por parte del equipo jurídico correspondiente, cuenta con 24 horas de día hábil para realizar la devolución de la llamada (Outbound) y entregar la información. Este es el primer intento de contacto de los dos definidos según protocolo.

2do intento contacto: De no responder el usuario durante el primer intento, se le realiza un segundo llamado en un horario distinto al primero, pero siempre dentro de las 24 horas de día hábil de plazo.

En caso de que esta comunicación sea fallida (usuario no contesta) se dejará constancia en sistema, luego de aplicar los intentos de contacto de llamada establecidos por protocolo previamente explicados.

c. Estimación TMO – Atención Inmediata Agente Senior

Esta estimación depende del tipo de servicio que se está entregando al usuario. El cálculo solo considera la duración de la atención y el registro de la consulta y la gestión realizada en sistema.