

Plan Estratégico / Ministerio Público / 2009 - 2015



**FISCALIA**

MINISTERIO PÚBLICO DE CHILE







## Plan Estratégico Ministerio Público 2009 - 2015

---

Ministerio Público, República de Chile  
División de Estudios, Evaluación, Control y Desarrollo de la Gestión  
Registro de Propiedad Intelectual: N° 178.990  
Primera Edición: Abril 2009

# Índice

	Pag.
<b>1. Introducción</b>	<b>8</b>
<b>2. Planificación Estratégica</b>	<b>11</b>
2.1 ¿Qué es Planificar?	12
2.2 Planificación Estratégica	12
2.3 Clientes, Usuarios y/o Beneficiarios	13
2.4 Visión y Misión	13
2.5 Valores Institucionales	14
2.6 Lineamientos Estratégicos	14
2.7 Objetivos Estratégicos	14
2.8 Servicios y/o Productos Estratégicos	14
2.9 Proyectos Estratégicos	14
2.10 Líneas de Acción	15
<b>3. Diagnóstico Estratégico Institucional</b>	<b>17</b>
3.1 Descripción de Funciones y Estructura Organizacional del Ministerio Público	18
3.1.1 Funciones del Ministerio Público	18
3.1.2 Estructura Organizacional y Funciones	18
3.2. Estado de Situación Institucional	22
3.2.1 Gradualidad e Implementación del Ministerio Público	22
3.2.2 Persecución Penal	23
3.2.2.1 Tramitación de Casos Menos Complejos	25
3.2.2.2 Tramitación de Casos Complejos	26
3.2.2.3 Tramitación de Casos de Alta Complejidad	26
3.2.3 Dirección de la Investigación	28
3.2.4 Identidad Pública y Política Comunicacional	28
3.2.5 Rol del Nivel Central	29
3.2.6 Atención de Víctimas y Testigos	30
3.2.7 Coordinación Interinstitucional	30
<b>4. Plan Estratégico Del Ministerio Público</b>	<b>33</b>
4.1 Clientes, Usuarios y/o Beneficiarios del Ministerio Público	34
4.2 La Visión y la Misión	34
4.3 Valores Institucionales del Ministerio Público	36
4.3.1 Probidad	36
4.3.2 Transparencia	36
4.3.3 Excelencia en la Persecución Penal	36
4.3.4 Excelencia en la Atención	36
4.3.5 Respeto	36
4.3.6 Discreción	36
4.3.7 Creatividad y Trabajo en Equipo	37

	Pag.
4.4 Lineamientos Estratégicos del Ministerio Público	37
4.4.1 Desarrollar una Persecución Penal Eficiente con Estándares de Calidad	37
4.4.2 Fortalecer la Coordinación Interinstitucional	38
4.4.3 Mejorar Continuamente la Gestión Administrativa	38
4.4.4 Potenciar la Atención y Protección a Víctimas y Testigos	40
4.5 Objetivos Estratégicos del Ministerio Público	41
4.6 Servicios y/o Productos Estratégicos	41
4.6.1 Dar solución a los conflictos penales, a través de una tramitación eficaz, eficiente y de calidad	42
4.6.2 Entregar orientación, atención y protección a las Víctimas y Testigos que participan en el proceso penal	42
4.6.3 Contribuir a mejorar continuamente el Sistema de Justicia Criminal	42
4.7 Proyectos Estratégicos del Ministerio Público	43
4.7.1 Proyecto de Fortalecimiento del Ministerio Público 2009 - 2012	43
4.7.2 Modelo de Tramitación de Casos Menos Complejos	46
4.7.3 Proyectos que se generan a partir de los Convenios de Gestión Institucional (CGI)	46
4.8 Líneas de Acción del Ministerio Público	47
4.8.1 Tramitación según Complejidad	48
4.8.2 Atención de Víctimas, Testigos y Comunidad en General	51
4.8.3 Coordinación con otras Instituciones	51
4.8.4 Gestión de Recursos Humanos	52
4.8.5 Gestión de Procesos de Apoyo	52
<b>5. Conclusiones</b>	<b>57</b>
<b>Anexos</b>	<b>61</b>
• Anexo N°1: Metodología utilizada en el Proceso de Formulación del Plan Estratégico del Ministerio Público	62
• Anexo N°2: Participación en el proceso de Formulación del Plan Estratégico del Ministerio Público	64
• Anexo N°3: Resumen Ejecutivo Plan Estratégico del Ministerio Público	70
• Anexo N°4: Diagrama del Plan Estratégico del Ministerio Público	72
• Anexo N°5: Cuadro Resumen Plan Estratégico del Ministerio Público	73



## Presentación

El nuevo sistema de justicia criminal, materializado por la llamada “Reforma Procesal Penal” constituye una política pública que perseguía, entre otras cosas, la consagración de una serie de principios, garantías e instituciones inéditas para el sistema normativo chileno, orientadas claramente a facilitar la instalación y consolidación de un Estado Democrático de Derecho moderno que asegure a sus habitantes el acceso a una justicia equitativa, eficiente y transparente.

En este contexto, durante los inicios de la reforma, el mayor desafío que enfrentó el Ministerio Público fue su adecuada instalación como un organismo protagónico y fundamental del nuevo sistema de enjuiciamiento criminal. En este sentido, y sobre la base de un trabajo arduo y permanente, hoy podemos señalar que aquella fase la hemos concluido de manera exitosa.

La experiencia acumulada en estos años, especialmente aquella proveniente de las diversas y legítimas demandas efectuadas tanto por las personas que son víctimas o testigos de un delito, así como por los distintos actores del sistema de justicia penal, nos ha instado a reflexionar y analizar nuestra situación actual, buscando respuestas que nos lleven a alcanzar un nivel superior de desarrollo institucional, caracterizado por una mirada transversal y de futuro. De tal manera, estamos comenzando a construir una nueva etapa, donde el Ministerio Público debe ser capaz no sólo de responder de forma eficiente a los requerimien-

tos que efectúan las personas e instituciones, sino que también debe adecuar su estructura de manera dinámica para continuar ejerciendo eficaz, eficiente, homogénea y permanentemente la persecución penal y contribuir a la consolidación de una sociedad fundada en el respeto a los derechos fundamentales de los individuos.

Estos nuevos desafíos se sustentarán en una serie de definiciones, plasmadas en el **Plan Estratégico del Ministerio Público**, el cual -a través de un marco metodológico participativo- convierte estas decisiones en lineamientos, objetivos, productos y proyectos que configuran el camino que optamos por recorrer, vale decir, el camino de la excelencia, compromiso y probidad. El éxito de este nuevo transitar, requiere que todos los miembros de esta Institución se comprometan e incorporen con el mayor profesionalismo y convicción a la ejecución de sus tareas diarias, en la visión que nos hemos definido y bajo los valores Institucionales que guían nuestro actuar.

Finalmente, esperamos que las directrices y acciones que se precisan en el presente plan, nos ayuden a orientar y aunar los esfuerzos cotidianos de cada fiscal y funcionario del Ministerio Público para los próximos años, en torno a los permanentes desafíos institucionales, que estamos ciertos lograremos cumplir con el trabajo y compromiso de cada uno de nosotros.

**Sabas Chahuán Sarrás**  
Fiscal Nacional

**Pedro Bueno Figueroa**  
Director Ejecutivo Nacional

## 1

# Introducción

Son diversos los mecanismos que pueden tenerse a la vista a la hora de organizar cualquier institución. Es más, con el tiempo se han elaborado, en el ámbito de la administración, distintas herramientas que buscan satisfacer de manera eficaz y eficiente las múltiples necesidades en este ámbito.

En el presente documento se establece el “Plan Estratégico del Ministerio Público”, entendiéndolo como una herramienta de gestión moderna que integra coherentemente una serie de directrices, lineamientos y proyectos en diversas etapas de desarrollo.

En consecuencia, el Plan Estratégico es el eje orientador del quehacer institucional para los fiscales y funcionarios del Ministerio Público, el cual ayudará a conducir y evaluar su labor durante los próximos años. En efecto, el objetivo fundamental de contar con un Plan Estratégico, es continuar desarrollando de manera armónica una persecución penal eficiente, considerando la dinámica del fenómeno delictivo. Todo esto, bajo el entendido que el delito es un fenómeno que afecta la sociedad toda y que requiere de la participación activa del Estado y de la comunidad en su conjunto para enfrentarlo.





En este contexto, en el presente plan no se agotan todas las acciones que debería diseñar e implementar el Ministerio Público, ya que sólo se establecen las principales definiciones y directrices que se deberán considerar al momento de planificar el trabajo y de diseñar nuevos proyectos o iniciativas de alcance nacional, regional y/o local.

Con el propósito de describir y profundizar estas definiciones y directrices, el siguiente documento se estructura en dos secciones:

- a) La primera sección, capítulos N°2 y N°3, desarrolla los elementos conceptuales y distinciones básicas de este Plan Estratégico. Posteriormente, se describe un diagnóstico de la situación actual, el cual fue elaborado utilizando una metodología participativa que consideró a fiscales y funcionarios del Ministerio Público, con el propósito de conocer e integrar su experiencia y percepción, y hacerlos partícipes de la formulación de las definiciones estratégicas.
- b) En la segunda sección, capítulos N°4 y N°5, se precisan la Visión y Misión del Ministerio Público, esto es, dónde queremos posicionarnos como Institución

en el mediano y largo plazo y los caminos a seguir para lograrlo. Además, se establecen las orientaciones y directrices globales sobre las cuales se deberán focalizar los esfuerzos en el ámbito jurídico y administrativo, a través de productos, proyectos y líneas de acción. Finalmente, se describen las conclusiones asociadas a la formulación de este plan.

Si bien una importante definición de la ruta a recorrer como Institución se establece a lo largo de este plan, su materialización implica un trabajo conjunto y coordinado no sólo de las autoridades, sino también de los fiscales y funcionarios. En este sentido, todas las actividades que implican "operativizar" los principios y orientaciones definidas no se agotan, en absoluto, en este documento, puesto que su adecuada implementación requiere del liderazgo, la iniciativa y la flexibilidad necesaria por parte de todos, a fin de consolidar al Ministerio Público como una Institución de excelencia.



# 2

## Planificación Estratégica

## 2.1 ¿Qué es Planificar?

Planificar es prever y decidir hoy las acciones que nos pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseable. No se trata de hacer predicciones acerca del futuro, sino de tomar las decisiones pertinentes para que ese futuro ocurra.

A su vez, la planificación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, que permitirá trazar una línea de propósitos para actuar en consecuencia, permitiendo la construcción de una comunidad de intereses entre todos los involucrados en el proceso de cambio, lo que resulta ser un requisito básico para alcanzar las metas propuestas. Es decir, el proceso de planificación así entendido, debe comprometer a la mayoría de los miembros de una organización, pues su legitimidad y el grado de adhesión que concite, dependerá en gran medida del nivel de participación con que se implemente.

En los antecedentes enunciados precedentemente, se establecen claras razones para elaborar una planificación sistemática y sinérgica, para direccionar los objetivos que se imponga una Institución Pública, considerando los recursos disponibles y su cultura organizacional.

A continuación, se mencionan los beneficios que se pueden obtener si se logra materializar un Plan Estratégico:

- Explicitar el rumbo o dirección que la Institución debe recorrer.
- Introducir una coherencia en el desarrollo de las ideas a largo plazo.
- Establecer una asignación de recursos de acuerdo a las prioridades.
- Contribuir con información relevante para apoyar la formulación presupuestaria.
- Trabajar por resultados y evaluar el desempeño de la Institución.
- Elevar la calidad de las acciones esenciales de la Institución.
- Mejorar la relación con los usuarios.
- Consolidar la toma de decisiones con más y mejor información.
- Aumentar la eficacia, la eficiencia y disminuir el riesgo.

Otro beneficio que ofrece la planificación es la posibilidad de evaluar el desempeño de la Institución. En efecto, al establecer objetivos, se fija un nivel de desempeño a alcanzar, al compararlos con los resultados obtenidos se

permitirá descubrir eventuales problemas y adoptar las medidas correctivas necesarias.

Toda organización -al tomar decisiones diariamente- tiene en cuenta varios objetivos que son muy importantes, pero el hecho de no plantear un orden de prioridad, hace parecer que todos tienen la misma importancia. Por lo anterior, es fundamental dar prioridad a los objetivos perseguidos, pues las decisiones tomadas hoy, determinarán los resultados que se lograrán en los próximos años.

Cabe destacar que el proceso de planificación es dinámico en sí mismo y permite revisar los aspectos del entorno que han cambiado, así como replantear los objetivos o estrategias ya definidas.

## 2.2 Planificación Estratégica

La Planificación Estratégica es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas del hoy y del futuro de las organizaciones, para adecuarse a cambios y demandas en forma eficiente y con calidad en sus prestaciones.

Asimismo, se define como un proceso, por ser un conjunto de acciones y tareas que buscan aclarar el quehacer y las estrategias para su realización, además de permitir la generación de intereses comunes entre las personas involucradas, sustento básico para alcanzar propuestas.

Por otro lado, corresponde a la capacidad de observación y anticipación frente a las fuentes de cambio que son los desafíos y oportunidades (externas e internas).

También es la capacidad de determinar objetivos, asociar recursos y acciones a éstos y finalmente examinar los resultados y las consecuencias, teniendo como referencia las metas y objetivos.

Convergiendo a una definición estándar, se establece que:

**Planificación Estratégica:** Herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno, y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

### 2.3 Clientes, Usuarios y/o Beneficiarios

Se definen como Clientes, Usuarios y/o Beneficiarios al conjunto de personas, organizaciones o entidades que reciben o utilizan los bienes y/o servicios que suministra una Institución. Asimismo, cada Servicio y/o Producto Estratégico definido por el organismo debe estar asociado a algún Cliente, Usuario y/o Beneficiario.

### 2.4 Visión y Misión

Los objetivos de una Institución se sintetizan en declaraciones básicas por medio de cuales se genera un contexto amplio de coherencia y consistencia, para la definición de estrategias y acciones específicas. A esto nos referimos al hablar de Visión y Misión.

Mientras la Visión es una declaración respecto del ideal de realizaciones de la Institución, un horizonte de largo plazo, la Misión constituye una guía para la definición y evaluación de estrategias, proyectos, productos y líneas de acción de mediano plazo. Mientras la Visión inspira, la Misión orienta la acción.

La Visión es la filosofía inspiradora de la organización, es de largo plazo y siempre debe considerarse como el fin último de ésta. Responde a qué aspiramos ser, lograr y crear.

Una Visión debe caracterizarse por ser:

- Clara y concisa
- Fácil de entender
- Inspiradora
- Desafiante
- Centrada en la excelencia
- Estable pero flexible, tangible y susceptible de implementar

La formulación de la Visión debe considerar los siguientes aspectos:

- Características organizacionales
- Cultura
- Valores
- Recursos humanos
- Tecnología
- Infraestructura

En consecuencia, se puede establecer la siguiente definición:

**Visión:** Conjunto de características de la organización que queremos alcanzar en un plazo predeterminado.

Por su parte, la Misión de una organización detalla de qué manera ésta avanzará hacia su Visión. La Misión permite orientar las acciones de los miembros de la organización hacia el logro de los resultados esperados. Define y detalla qué tipo de programas e iniciativas impulsará la organización para aproximarse a la Visión que ha definido.

La Misión Institucional debe responder tres preguntas claves: ¿cuál es la razón de ser de la institución, organización o servicio?, ¿cómo lo hace, a través de qué mecanismo? y ¿para quién dirige su accionar?.

La Misión es la declaración fundamental que le da el carácter constitutivo a la organización y a su acción. La Misión pareciera ser una simple respuesta a la pregunta: ¿cuál es nuestro propósito como Institución hoy y cuál debiera ser en el futuro?. Expresa la razón de ser, el sentido de la existencia de la organización, incluye preferentemente una referencia a los usuarios, a los servicios y a la forma de provisión de éstos. Sin embargo, ésta no es una pregunta simple y no tiene una respuesta fácil.

En general, la Misión se asocia a la Ley Orgánica de la Institución, pero a veces ésta es insuficiente como orientación. En muchos casos, los cambios acelerados del entorno, pueden hacer que los propósitos que allí se establecen estén desfasados con los del resto de la administración pública, o con las demandas de la sociedad en su conjunto, haciéndose necesario reinterpretar sus disposiciones para adecuarlas al nuevo contexto (entorno).

La Misión es determinante para el proceso de Planificación, no es absoluta y estática pero mientras mejor sea lograda su declaración, mayores serán sus potencialidades, será más efectivo el trazado hacia el futuro y crecientes las posibilidades de mejorar la gestión.

La Misión normalmente considera los siguientes factores:

- Clientes / usuarios
- Productos / servicios
- Tecnología
- Ubicación

- Valor social aportado
- Imagen corporativa
- Política y valores
- Consideraciones hacia los empleados

Por lo tanto, se tiene que:

**Misión:** Declaración que define el propósito o la razón de ser de una Institución y permite orientar las acciones que realicen sus miembros hacia el logro de un resultado esperado. Por esta razón, la misión debe ser comprensiva en cuanto a identificar claramente los productos/servicios relevantes y los clientes/ usuarios/ beneficiarios a los cuales se orientan dichas acciones.

## 2.5 Valores Institucionales

Se entenderá por Valores a los principios que inspiran la gestión y la rectitud de los actos de las personas que integran la institución, dando cuenta de la ética que enmarca el que-hacer y las reglas del negocio de las que se hace cargo la organización.

## 2.6 Lineamientos Estratégicos

Si bien en los organismos públicos su misión está orientada a lo que establece la ley orgánica respectiva, existen diversas aproximaciones e interpretaciones de las formas de alcanzar los propósitos que ésta determina. Los Lineamientos Estratégicos son los que complementan dicha misión, a través de la definición de directrices sobre otros ámbitos considerados relevantes por la Institución.

**Lineamientos Estratégicos:** Orientaciones generales o cursos de acción que una organización adopta como medio para alcanzar la visión y misión y guiar el proceso de desarrollo.

Los Lineamientos Estratégicos contienen un conjunto de objetivos generales (propósitos) y específicos (productos) para su realización, que deben basarse en el diagnóstico de la situación y en los instrumentos de la Planificación Estratégica.

## 2.7 Objetivos Estratégicos

Los Objetivos Estratégicos definen hacia donde deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a su

misión, es decir son la expresión de los logros que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado. Estos deben dar respuesta a las siguientes preguntas: “¿qué?” y “¿para qué?”, vale decir ¿qué debemos lograr en el corto, mediano y largo plazo para que la organización tenga un accionar coherente con su misión?.

Los Objetivos Estratégicos deben ser consistentes con la misión del servicio, ya sea por su impacto al interior de la organización (reestructuración, mejora en los procesos productivos, etc.) o por su impacto hacia sus clientes, usuarios o beneficiarios (mayor cobertura, calidad u oportunidad del servicio, entre otras). Además, deben ser expresados en términos de resultados, productos o metas y, a su vez, traducidos en tareas asignables a personas o equipos, factibles de realizar en plazos determinados al amparo de los recursos disponibles.

**Objetivos Estratégicos:** Expresión de los logros que la organización quiere alcanzar en plazos determinados, que deben guardar estrecha coherencia con la misión y con el análisis interno y externo.

## 2.8 Servicios y/o Productos Estratégicos

Los Servicios y/o Productos comprenden a las principales prestaciones y/o bienes que la Institución proporciona en búsqueda de satisfacer las necesidades de sus usuarios. Mediante esto es posible materializar la misión Institucional, dando respuesta tanto a los objetivos estratégicos de la Institución como a sus usuarios.

**Servicios y/o Productos Estratégicos:** Corresponden a una definición agregada de las prestaciones y/o bienes que la Institución ofrece como respuesta a las necesidades de sus usuarios.

## 2.9 Proyectos Estratégicos

Los Proyectos Estratégicos corresponden a las iniciativas de innovación que se generan a partir de los actuales o nuevos objetivos estratégicos. Son actividades que comprometen, en un plazo determinado, recursos humanos, tecnológicos y financieros.

Los Proyectos Estratégicos se entienden como el conjunto sistematizado de planes o programas de acción ten-

dientes a materializar uno o más servicios y/o productos estratégicos<sup>1</sup>.

**Proyectos Estratégicos:** Definen acciones a realizar orientadas a cumplir con los objetivos estratégicos Institucionales y materializar los Servicios y/o Productos Estratégicos.

## 2.10 Líneas de Acción

Las Líneas de Acción corresponden a las actividades específicas, que involucran tiempo y recursos humanos, tecnológicos y financieros, que se requieren realizar en un

plazo determinado, a fin de alcanzar uno o más de los objetivos estratégicos.

En otras palabras:

**Líneas de Acción :** Definen cómo llegar a cumplir con los objetivos estratégicos trazados en coherencia de la misión Institucional que se defina.

En consecuencia, el diseño del Plan Estratégico del Ministerio Público incorporará el análisis, reflexión y construcción de un todo coherente que integre los elementos ilustrados (ver Figura N°1).

Figura N°1: Elementos Componentes de la Planificación Estratégica



1. Como se detallará más adelante, el "Plan de Fortalecimiento del Ministerio Público", el "Proyecto OPA y Proyecto VIF", son ejemplos concretos de Proyectos Estratégicos.





3

# Diagnóstico Estratégico Institucional

El presente capítulo se inicia con una descripción de la actual estructura organizacional y funcional del Ministerio Público, para luego desarrollar un diagnóstico en torno a los temas institucionales de mayor relevancia, trabajo que fuera analizado, discutido y consensuado en diferentes talleres durante el proceso del diseño del Plan Estratégico (ver anexo 1 y 2).

A partir de este diagnóstico y los desafíos que la Institución se ha definido para el mediano y largo plazo, una conclusión preliminar relevante dice relación con la necesidad que, en el corto plazo, se evalúe la conveniencia de llevar a cabo eventuales ajustes a la actual estructura organizacional.

### 3.1 Descripción de Funciones y Estructura Organizacional del Ministerio Público

#### 3.1.1 Funciones del Ministerio Público

El nuevo proceso penal no sólo se caracteriza por la sustitución de un modelo de justicia criminal fundado en una “estructura inquisitiva, absolutista y secreta”<sup>2</sup> por otro de carácter acusatorio, público y oral; sino que además, por la consagración de una serie de principios, garantías e instituciones nuevas para el sistema normativo chileno, orientados fuertemente a facilitar la instalación y consolidación de un Estado de Derecho moderno que asegure a sus habitantes el acceso a una justicia equitativa, eficiente y transparente.

La creación del Ministerio Público se inserta en el proceso de reforma al Sistema Procesal Penal Chileno. La estructura y funciones de esta Institución están reguladas principalmente por la Constitución Política de la República, Capítulo VII, en la Ley Orgánica Constitucional del Ministerio Público N° 19.640 y en el Código Procesal Penal, principalmente, en sus artículos 77 y 78.

El Ministerio Público es un organismo autónomo<sup>3</sup> y jerarquizado<sup>4</sup>, cuya función es dirigir en forma exclusiva la investigación de los hechos constitutivos de delito, los que determinen la participación punible, los que acrediten la inocencia del imputado y, en su caso, ejercer la acción penal pública en la forma prevista por la ley. De igual manera, le corresponderá la adopción de medidas para proteger a las víctimas y a los testigos. Finalmente, la normativa vigente previene que no podrá ejercer funciones jurisdiccionales<sup>5</sup>.

#### 3.1.2 Estructura Organizacional y Funciones

De conformidad al Art. 12 de la Ley N°19.640, el “Ministerio Público se organizará en una Fiscalía Nacional y en Fiscalías Regionales. Las Fiscalías Regionales organizarán su trabajo a través de Fiscalías Locales. Existirá, además, un Consejo General, que actuará como órgano asesor y de colaboración del Fiscal Nacional”.

A la luz de la norma transcrita se puede indicar que actualmente el Ministerio Público está compuesto de una Fiscalía Nacional, 18 Fiscalías Regionales, cada una de ellas dirigida por un Fiscal Regional y su equipo directivo, más 127 Fiscalías Locales y 16 Oficinas de Atención a lo largo del país, integradas por fiscales adjuntos y otros funcionarios, con una dotación, otorgada por ley, de 3.787 personas.

La Fiscalía Nacional, en su nivel superior de gestión y administración está integrada por el Fiscal Nacional<sup>6</sup>, el Director Ejecutivo Nacional, Divisiones, Unidades Especializadas y Administrativas. Dentro de las principales funciones del Fiscal Nacional, se encuentran:

- a) Dictar instrucciones generales para el adecuado cumplimiento de las funciones que la ley encomienda al Ministerio Público.

2. Código Procesal Penal. Mensaje del Poder Ejecutivo.

3. El Ministerio Público ha sido creado como un organismo autónomo y jerarquizado, según lo dispone el artículo 83 de la Constitución Política de la República. En el Mensaje con que el Ejecutivo envió al Senado el proyecto de reforma constitucional se expresó que la autonomía asignada al Ministerio Público significa que, dentro del sistema de competencias estatales, la institución es ajena al interior de los Poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial, esto es, que “no depende de alguno de los poderes del Estado”. Por su parte, la Comisión de Constitución, Legislación y Justicia de la Cámara de Diputados expresa, en su primer informe, recaído en el proyecto de reforma Constitucional, que la creación del Ministerio Público se efectúa como un ente autónomo -tal como lo propusiera el Ejecutivo- además de serlo con el carácter de jerarquizado, indicando que la primera de dichas calidades “está referida a los poderes del Estado”, en tanto que la segunda “supone asimilar al Ministerio Público a la estructura corriente de las entidades que conforman el Estado chileno”. La autonomía institucional tiene por objeto garantizar la eficacia en la investigación del delito y en el ejercicio de la acción penal pública.

4. El Ministerio Público es un organismo jerarquizado, condición que dice relación con una organización piramidal, en cuya cúspide se encuentra su jefe superior, máxima autoridad, quien posee la plenitud de los poderes dentro de la institución -sin perjuicio de las limitaciones expresamente previstas por la normativa correspondiente- y a quien la Constitución Política -artículo 91- ha entregado “la superintendencia directiva, correccional y económica, en conformidad a la ley orgánica constitucional respectiva”.

5. Art. 1° de la Ley N° 19.640.

6. El Art 13 de la Ley N° 19.640 dispone que “El Fiscal Nacional es el jefe superior del Ministerio Público y responsable de su funcionamiento”.

- b) Controlar el funcionamiento administrativo de las Fiscalías Regionales.
- c) Determinar los criterios y políticas que se apliquen en materia de administración financiera, de recursos humanos y todo lo relativo al desarrollo y gestión institucional.

En el cumplimiento de sus funciones, el Fiscal Nacional cuenta con un órgano asesor y de colaboración, denominado Consejo General<sup>7</sup>. A éste le corresponde, entre otras funciones, dar a conocer su opinión respecto a criterios de actuación cuando el Fiscal Nacional lo requiera de acuerdo al Art. 17 letra a) de la Ley N° 19.640, oír las opiniones relativas al funcionamiento de la Institución que formulen sus integrantes y asesorar al Fiscal Nacional en otras materias que éste le solicite. El Consejo General sesionará ordinariamente al menos cuatro veces al año y, extraordinariamente, cuando lo convoque el Fiscal Nacional.

En lo que respecta al Director Ejecutivo Nacional<sup>8</sup>, le corresponde organizar y supervisar las Divisiones, Unidades Especializadas y Unidades Administrativas de la Fiscalía Nacional, sobre la base de las instrucciones generales que dicte el Fiscal Nacional.

Desde la perspectiva de su organización superior, la Fiscalía Nacional cuenta con las siguientes Divisiones, las cuales se encuentran dirigidas por profesionales que detentan el cargo de Gerentes:

- a) División de Estudios, Evaluación, Control y Desarrollo de la Gestión.
- b) División de Contraloría Interna.
- c) División de Recursos Humanos.
- d) División de Administración y Finanzas.
- e) División de Informática.
- f) División de Atención a las Víctimas y Testigos.

Estas Divisiones, con la supervisión de la Dirección Ejecutiva Nacional, se encargan de gestionar los recursos humanos, financieros y tecnológicos asignados a la institución, así como controlar el adecuado cumplimiento de las políticas, reglamentos y metas institucionales.

La Fiscalía Nacional cuenta además con Unidades Especializadas<sup>9</sup> a cargo de profesionales que detentan el cargo de Directores, las que realizan una labor de asesoría y apoyo. Actualmente, existen las siguientes Unidades Especializadas para abordar distintas temáticas penales:

- a) Unidad Especializada en Delitos Sexuales y Violentos.
- b) Unidad Especializada en Lavado de Dinero, Delitos Económicos y Crimen Organizado.
- c) Unidad Especializada en Responsabilidad Penal Adolescente y Violencia Intrafamiliar.
- d) Unidad Especializada Anticorrupción.
- e) Unidad Especializada en Tráfico Ilícito de Estupefacientes y Sustancias Psicotrópicas.

Por otro lado, se encuentran diversas Unidades de carácter administrativo, que también apoyan, desde ese prisma, la labor que desarrolla nuestra institución en la persecución penal y que, en la actualidad, son las siguientes:

- a) Unidad de Asesoría Jurídica.
- b) Unidad de Recursos Procesales.
- c) Unidad Especializada de Cooperación Internacional y Extradiciones.
- d) Unidad de Capacitación.
- e) Unidad de Comunicaciones.
- f) Unidad de Infraestructura.

7. El Consejo General se encuentra referido en los artículos 12, 24 y siguientes de la Ley N° 19.640.

8. Art. 20 de la Ley N° 19.640, en lo que respecta a Divisiones.

9. Su regulación se encuentra en los artículos 17 letra c) y 22 de la Ley N° 19.640.

Figura N°2: Organigrama Ministerio Público



Por su parte, las Fiscalías Regionales son dirigidas por Fiscales Regionales y Directores Ejecutivos Regionales y cuentan con Unidades Administrativas encargadas de la gestión regional y local.

Entre las principales funciones del Fiscal Regional<sup>10</sup>, se destacan:

- Dictar las normas e instrucciones necesarias para su adecuada organización y funcionamiento, conforme a las instrucciones generales del Fiscal Nacional.
- Supervisar y controlar el desempeño de las Fiscalías Locales que de él dependen.
- Velar por el eficaz desempeño del personal a su cargo y el adecuado manejo de los recursos asignados a su región.

El Director Ejecutivo Regional<sup>11</sup> debe organizar y supervisar las Unidades Administrativas, sobre la base de las instrucciones generales que dicte el Fiscal Regional.

Actualmente, existen en la mayoría de las Fiscalías Regionales, las Unidades Administrativas<sup>12</sup> que se indican a continuación:

- a) Unidad de Evaluación, Control y Desarrollo de la Gestión,
- b) Unidad de Recursos Humanos,
- c) Unidad de Administración y Finanzas,
- d) Unidad de Informática, y
- e) Unidad de Atención a las Víctimas y Testigos.

Estas unidades se ocupan de apoyar, organizar y orientar la gestión de las Fiscalías Locales de la región, de acuerdo a sus distintos ámbitos de competencia. Además de las Unidades Administrativas, las Fiscalías Regionales cuentan con Asesores Jurídicos que apoyan la gestión de la región en el ámbito jurídico y con un Asesor de Prensa, que se ocupa de las temáticas comunicacionales.

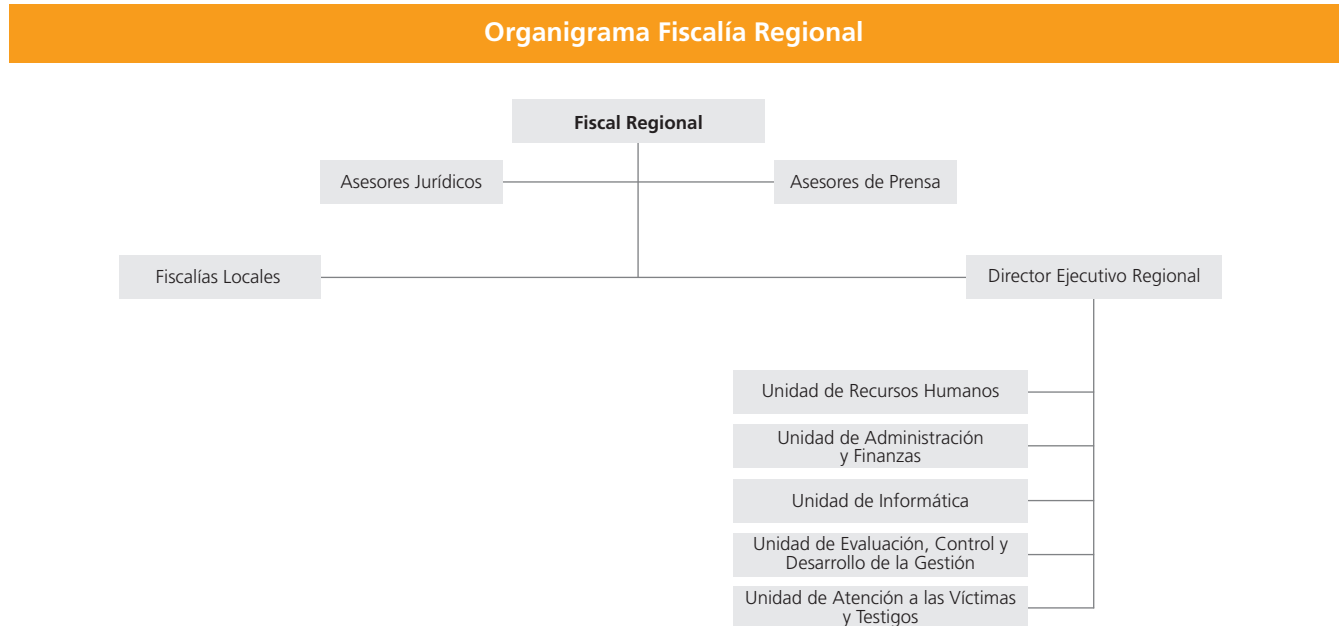
10. Art. 32 de la Ley N°19.640.

11. Art. 34 de la Ley N° 19.640.

12. Algunas se encuentran parcialmente fusionadas, Art. 34 de la Ley N° 19.640.

Teniendo en consideración todo lo indicado, se ilustra el organigrama tipo de una Fiscalía (ver Figura N°3).

**Figura N°3: Organigrama Fiscalía Regional**



Por su parte, las Fiscalías Locales son las unidades operativas del Ministerio Público a cargo de la persecución criminal, responsables de la protección de las víctimas y testigos, y de la atención de público en general. Las Fiscalías Locales están integradas, regularmente, por un Fiscal Jefe, un Administrador de Fiscalía, Fiscales Adjuntos, Profesionales, Técnicos, Administrativos y Auxiliares. El Fiscal Jefe tiene la supervisión técnica y jurídica sobre la conducción y avance de las investigaciones a cargo de los Fiscales Adjuntos, absuelve las consultas jurídicas que

éstos le hicieren y los asesora en la dirección de la investigación, en el ejercicio de la acción penal pública y en la protección de víctimas y testigos.

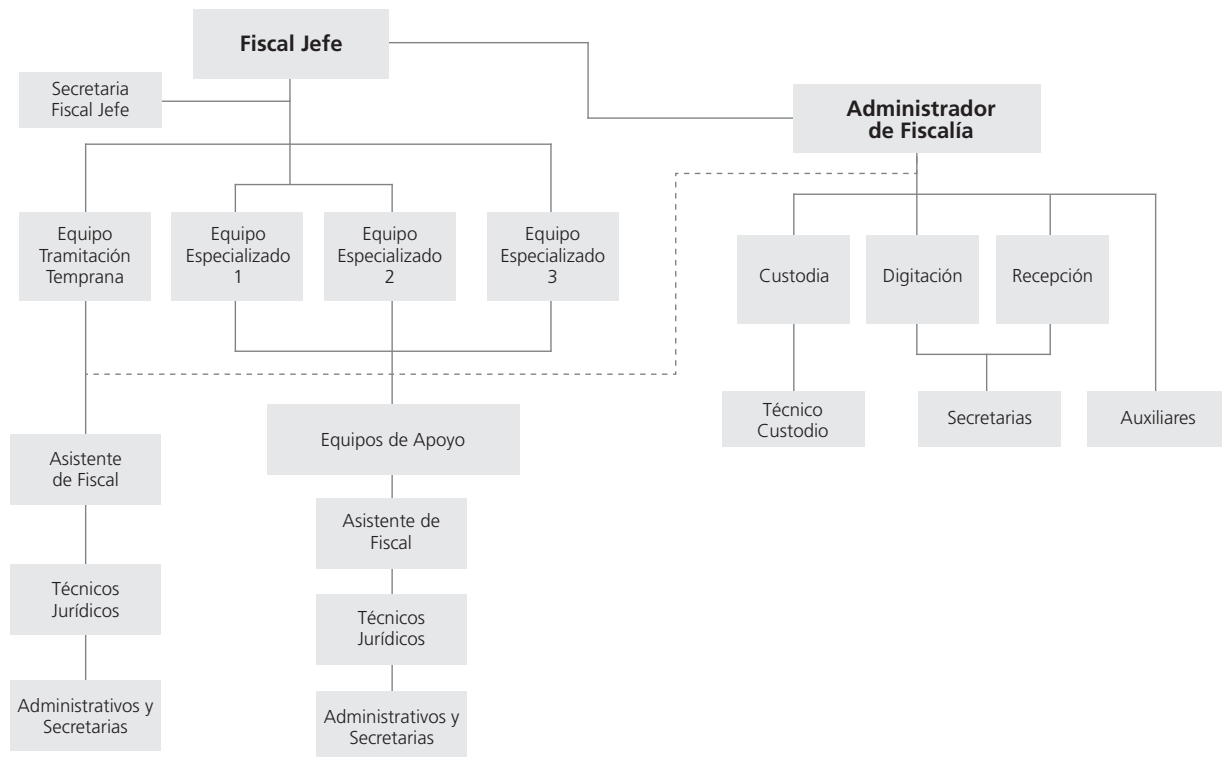
Por otro lado, el Administrador de Fiscalía es el profesional encargado de suministrar u obtener de quien corresponda, los medios materiales y humanos necesarios para el adecuado funcionamiento administrativo de la Fiscalía Local; como asimismo, se ocupa de optimizar su uso<sup>13</sup>.

13. Reglamento de funciones de los Fiscales Jefe y Administradores de Fiscalías del Ministerio Público.

Un ejemplo de estructura organizacional de una Fiscalía Local representativa (ver figura N°4).

**Figura N°4: Organigrama Fiscalía Local**

### Organigrama Fiscalía Local Representativa



## 3.2. Estado de Situación Institucional

El estado de situación institucional – considerado al año 2008 - no se limita a describir los problemas o dificultades existentes, sino que también entrega propuestas de solución que son abordadas dentro de los productos del Plan Estratégico.

### 3.2.1 Gradualidad e Implementación del Ministerio Público

El Ministerio Público es una de las instituciones fundamentales creadas dentro del marco de la Reforma Procesal Penal, reconocidamente exitosa en materia de políticas públicas en los últimos años y vista como un ejemplo por el resto de los países de América Latina<sup>14</sup>.

El proceso de implementación gradual del nuevo sistema de enjuiciamiento criminal, trajo consigo una serie de

beneficios. Permitió implementar formas de trabajo que con el tiempo se fueron perfeccionando, otorgando a las nuevas regiones la posibilidad de incorporar prácticas previamente evaluadas frente a la evidencia empírica. De igual forma, facilitó diferentes matices en cuanto al estilo de gestión de las distintas Fiscalías Regionales.

En efecto, el estilo de dirección central y, consecuentemente, los estilos de dirección regional adoptados en la etapa de instalación de la Reforma Procesal Penal, fomentaron grados de autonomía al momento de definir los modelos locales de organización y operación, sus formas de coordinación interinstitucional y sus procesos de atención a víctimas, testigos y público en general, entre otros aspectos.

Sin perjuicio de las eventuales diferencias existentes (grados de innovación y dinamismo, desarrollos tecnológicos, procesos de trabajo, etc.), se debe destacar que varios de

<sup>14</sup>. Existen estudios comparativos a nivel latinoamericano, donde la gestión del Ministerio Público de Chile presenta indicadores destacables. Por ejemplo: "Reformas Procesales Penales en América Latina: Resultados del Proyecto de Seguimiento", Centro de Estudios de Justicia de Las Américas (CEJA), 2005.

estos elementos también presentan coincidencias entre regiones, por lo cual, si son adecuadamente sistematizados, comparados y formalizados, pueden contribuir a formular una sólida agrupación de convergencia estratégica.

Otro aspecto a relevar de esta gradualidad, dice relación con un discurso transversal referente a que la fase de instalación del Ministerio Público ha concluido y ahora se enfrentan nuevos desafíos. Esta aseveración es común entre autoridades y funcionarios, representando una importante oportunidad para darle una característica única a esta nueva etapa, la cual pasa necesariamente por readecuar la estructura organizacional y normativa interna en función de los nuevos desafíos y proyectos estratégicos.

De esta forma, la oportunidad de imprimirle un sello distintivo a la labor del Ministerio Público, implica declarar un conjunto de objetivos, incorporando en su definición, el diseño de un camino factible para alcanzarlos. Esto es, precisamente, lo que se quiere lograr con el contenido de este Plan Estratégico, pues su formulación constituye una vía para superar las dificultades generadas, para mejorar la coordinación interinstitucional y para posicionar al Ministerio Público como un actor importante en el rol que se autodetermine desarrollar.

Los activos con los cuales se cuenta para posicionar esta renovada visión institucional, se asocian a los siguientes conceptos:

- Se mantiene el ímpetu necesario para poder seguir desarrollando e implementando nuevos proyectos, que posicionen al Ministerio Público como una Institución de excelencia, incorporando atributos de calidad frente a la persecución penal y en la atención de sus usuarios.
- Se reconoce contar con la capacidad para superar las dificultades derivadas de la implementación gradual, en lo relativo a cierto exceso de autonomía de las Fiscalías Regionales y ausencia de actuación uniforme, en particular, en lo que dice relación con el trabajo con otras instituciones como, por ejemplo, los tribunales y la policía.
- Se dispone de proyectos o iniciativas orientadas a perfeccionar la atención de los usuarios, especialmente víctimas y testigos.
- Se está dotado de la capacidad técnica necesaria para promover la activa participación e influencia del Ministerio Público en el debate nacional, respecto a los temas que le incumben.

### 3.2.2 Persecución Penal

La persecución penal, conforme al diseño de la institución, sin duda debe ser el elemento ordenador de la estrategia institucional. En consecuencia, todos los objetivos, metas, proyectos, iniciativas, procesos y recursos, deberían ordenarse coherentemente en torno a los lineamientos de persecución penal.

El diagnóstico en este punto, se realizó sobre las siguientes áreas:

- a) Criterios e instructivos.
- b) Tipos de tramitación.
- c) Delitos de especial relevancia (detallado en el punto 3.2.2.3).

#### a) Criterios e instructivos

En relación a este punto, se ha constatado la existencia de una abundante normativa interna, plasmada en Instructivos y Oficios, conteniendo criterios de actuación para la interpretación de las más diversas materias. Si bien se trata de un material que constituyó un insumo de gran trascendencia para orientar la actividad jurídica de los fiscales, y que resultaba coherente para cumplir dicho objetivo en una primera etapa, no sólo por tratarse de una institución nueva sino por enfrentarse a un sistema nuevo, con instituciones absolutamente desconocidas para todos los intervinientes, actualmente exige un proceso de revisión y de sistematización. En efecto, además de existir una regulación sobreabundante que impide un acceso fácil y expedito a fiscales y abogados del Ministerio Público y, consecuentemente, no aportan de manera óptima a la unidad de acción al interior de la institución, algunos de estos instructivos obedecieron a situaciones específicas que, en la actualidad, no justifican una regulación general. Todo ello hace necesario revisar y ajustar estas instrucciones, en orden a construir una estrategia institucional precisa y focalizada de persecución penal a nivel local, regional y nacional.

A pesar de existir actualmente una lógica de medición y control constructivo permanente, se observan ciertas brechas por cerrar en la discusión acerca de cuáles deberían ser los resultados globales del Ministerio Público respecto a la persecución penal. Estas brechas tienen directa relación con un aspecto central del diagnóstico, de consenso en la institución, el cual establece la necesidad de ir profundizando, gradualmente, sus políticas de persecución

penal. En efecto, los fundamentos al respecto hablan de la utilización de criterios regionales de actuación con matices para un mismo tipo de caso, lo que se traduce en que ante un hecho similar, las decisiones no son completamente homogéneas.

Adicionalmente, la percepción general indica que la definición de estas políticas de persecución penal debería provenir desde la Fiscalía Nacional y que las declaraciones hechas respecto a definir tipos de delitos prioritarios (violencia intrafamiliar, delitos sexuales, delitos de drogas, crimen organizado) no son suficientes, pues no se traducen en resultados esperados y dignos.

Este diagnóstico resulta patente hace un tiempo y, particularmente, desde que asumiera la nueva administración. Por ello, junto con el trabajo general en materia de sistematización de los Instructivos y Oficios del Fiscal Nacional, que ha implicado la recopilación, clasificación y actual estudio de los mismos, el tema constituyó una prioridad en materia de Investigación Especializada, es decir, el establecimiento de criterios de actuación únicos que regirían la actividad de fiscales especializados o bien de fiscales que, sin contar con especialidad, estuvieran a cargo de una investigación por delitos de especialidad.

Es así como, con fecha 30 de enero del año 2009, se impartieron los criterios generales y únicos de actuación que regirían la actividad de persecución penal en materia de:

- a) Delitos de Corrupción,
- b) Delitos Económicos y
- c) Delitos de la Ley de Drogas.

Cabe destacar que, para la dictación de dichos criterios de actuación, se tuvo en cuenta la opinión de las Fiscalías Regionales, quienes tuvieron posibilidad de conocer el contenido de los textos, remitidos por las respectivas Unidades Especializadas, antes de discutirlos en la respectiva sesión del Consejo General. Así, se produjo un proceso de retroalimentación destinado a optimizar la aplicación de estos criterios únicos.

Resulta importante resaltar también, que los textos consolidados conllevaron la derogación de toda la normativa anterior vigente hasta esa fecha, propendiendo a facilitar

el acceso a las definiciones únicas de persecución penal para la respectiva especialidad.

Asimismo, procurando evitar excesos normativos que, como se dijo, pudieron estar justificados en una primera etapa, los nuevos criterios de actuación no pretenden interpretar toda la normativa existente respecto de determinadas instituciones, sino sólo aquellas respecto de las cuales se ha estimado que, efectivamente, requieren dicha interpretación y en las cuales el Ministerio Público debe mantener una posición única a lo largo del país. Respecto de lo no regulado, se pretende potenciar el rol de las Unidades Especializadas en torno a contribuir a la unidad de acción al interior de la Institución.

## b) Tipos de tramitación

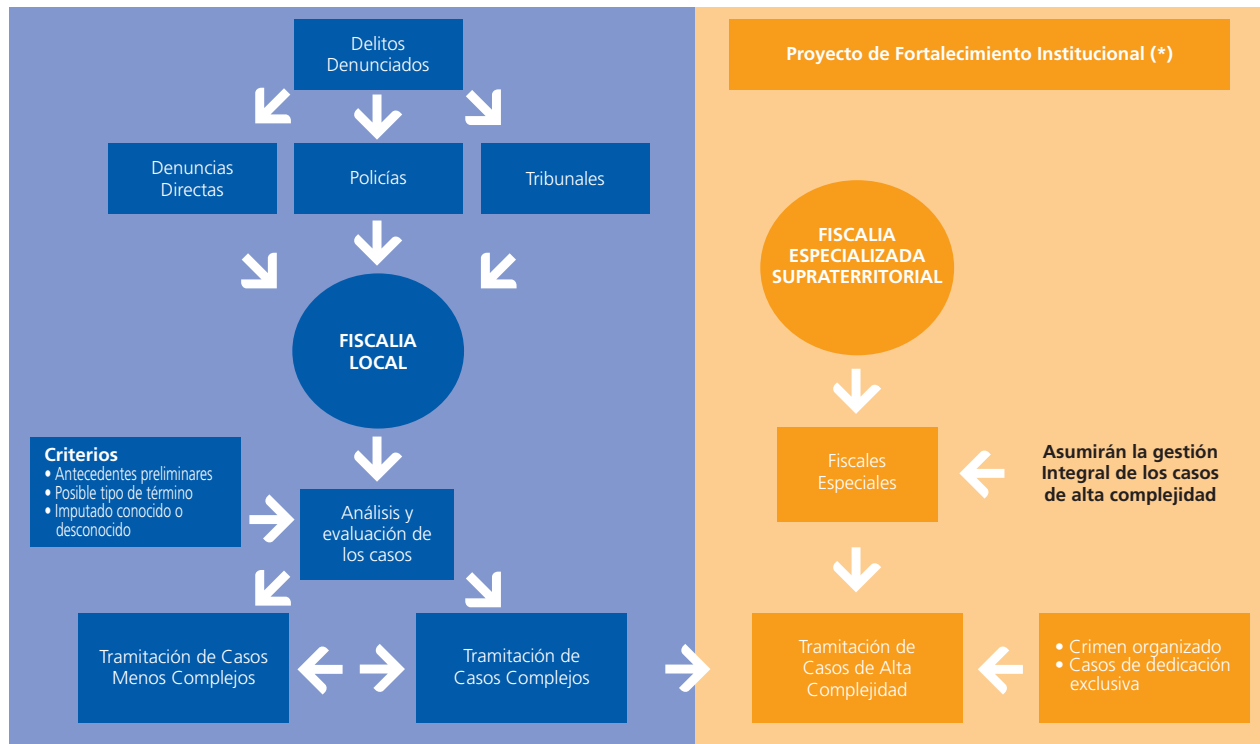
Dado que la persecución penal constituye el eje central al momento de realizar cualquier definición al interior del Ministerio Público, es necesario establecer las siguientes distinciones y alcances:

- La tramitación de casos debería responder a un modelo de trabajo que permitiera gestionar los casos que ingresan al Ministerio Público, bajo el siguiente enfoque:
  - Tramitación de Casos Menos Complejos,
  - Tramitación de Casos Complejos y
  - Tramitación de Casos de Alta Complejidad.
- Cada una de estas distinciones de tramitación, debería disponer de sus propios modelos de operación.
- Entre cada modelo debería existir una conexión que, producto de la información disponible durante todo el proceso investigativo, permitiera la tramitación del caso bajo el procedimiento operativo que alcance los resultados más eficientes. Según esto, la reasignación de casos entre las modalidades de tramitación ya descritas debería ser considerada una condición necesaria, para alcanzar objetivos definidos por el Ministerio Público.



De acuerdo a lo anterior, a continuación se presenta un diagrama que resume estos nuevos conceptos (ver Figura N°5).

**Figura 5: Nuevo Enfoque para la Tramitación de Casos**



(\*) Proyecto de Fortalecimiento Institucional: Este proyecto fue presentado por el Fiscal Nacional al Poder Ejecutivo, con el objeto de solicitar los recursos necesarios para su materialización

### 3.2.2.1 Tramitación de Casos Menos Complejos

Los casos involucrados en esta modalidad de tramitación se deberían caracterizar, a lo menos, por los siguientes atributos:

- Generalmente, basta el parte policial para tener todos los antecedentes necesarios para decidir acerca de los pasos iniciales a seguir en su tramitación, dado que no se requieren nuevas diligencias investigativas o bien éstas son mínimas.
- En base a los antecedentes iniciales del caso, el término más probable se asocia a una decisión de término facultativa o procedimiento monitorio.
- Demandan una gran carga de trabajo administrativo y escasas decisiones jurídicas. Por lo tanto, es posible tramitarlas en forma estandarizada.
- Además de lo anterior, se distinguen delitos de diligenciamiento inmediato (que implican decisión de

término facultativa o requerimiento monitorio) y/o de diligenciamiento mínimo (procedimiento simplificado).

En la actualidad, la experiencia ha demostrado que estos casos se pueden tramitar con procesos de trabajo estándar y fuerte apoyo administrativo, pero siempre bajo un estricto control jurídico, supervisión de fiscales o abogados asistentes, que velen permanentemente por una tramitación de calidad.

Según se ha constatado, algunas Fiscalías han levantado diversos proyectos para el tratamiento masivo de este tipo de casos, pero no todas han considerado este enfoque conceptual y los elementos anteriormente señalados. En consecuencia, resulta necesario instaurar un modelo sistémico y estandarizado a nivel nacional que internalice este nuevo enfoque, siendo esencial que las Fiscalías Locales, de manera gradual, adecuen sus criterios de asignación,

estructuras organizacionales y procesos de tramitación en función del tipo de tarea (Jurídica o Administrativa).

Con este nuevo enfoque, se determinó que el Sistema de Apoyo a los Fiscales (SAF)<sup>15</sup>, carece de las funcionalidades que permitan tramitar de manera eficiente, conforme a este nuevo modelo, surgiendo un espacio de mejora para la definición de un nuevo sistema informático institucional de administración y gestión de casos .

Además, se estimó como relevante mejorar gradualmente tanto la calidad de la información relativa a los antecedentes registrados en las denuncias, como la realización y consignación en el parte policial, de las primeras diligencias investigativas. En este contexto se entiende que disponer de un parte policial que proporcione datos útiles y precisos, tanto desde el punto de vista jurídico como operativo, es un factor crítico para el éxito de cualquier modelo de gestión de casos penales.

En síntesis, considerando que este tipo de casos representa un alto porcentaje de los ingresos en las fiscalías, es necesario incorporar criterios jurídicos y modelos de gestión con el propósito de enmarcarse en el nuevo enfoque de tramitación, que está siendo impulsado a nivel nacional.

### 3.2.2.2 Tramitación de Casos Complejos

En términos simples, se debería entender por casos de tramitación compleja aquellos que no cumplen con los atributos definidos para “casos menos complejos”, señalados en el punto anterior. En otras palabras, los casos de tramitación compleja corresponden a los no cubiertos por la tramitación menos compleja.

Actualmente, la totalidad de casos ingresados a las distintas fiscalías locales del país pueden, potencialmente, ser tramitados bajo la modalidad de casos complejos o menos complejos.

Sin perjuicio de lo anterior, dentro de los casos complejos, es posible detectar algunos que pueden ser considerados como de “Alta Complejidad” que, si bien actualmente son tramitados por las fiscalías locales, según sus características (que se detallarán en el siguiente punto), es interés del Ministerio Público establecer en el futuro próximo una estructura transversal, compuesta por fiscales espe-

cializados con competencia nacional, que se haga cargo de estos casos.

### 3.2.2.3 Tramitación de Casos de Alta Complejidad

La noción de criminalidad de alta complejidad al interior del Ministerio Público no presenta actualmente una única definición, pues a veces se confunde con delitos de alto impacto o de mayor connotación social.

En virtud de lo anterior, resulta necesario establecer algunos parámetros o atributos que permitan desarrollar una primera aproximación a esta clasificación. En este sentido, y considerando las definiciones anteriormente referidas, se estaría ante un caso de alta complejidad, cuando éste presente la mayoría de las siguientes características:

- Presencia de una organización delictiva.
- El delito tiene carácter supraterritorial, vale decir, abarca más de una región o de un país.
- Se necesita utilizar medios complejos para investigar y perseguir criminalmente a los responsables de esos delitos, no solo a nivel de técnicas policiales, sino a nivel de complejidad o calidad de peritajes que se requieren. Esto supone contar con pericias, o incluso investigaciones, de mayor calidad que aquellas que ofrece habitualmente la red pública o los órganos del Estado.
- Alta probabilidad de que el caso involucre la configuración de más de un delito. Así, por ejemplo, en el caso de una organización delictiva dedicada a la venta de estupefacientes, podrían configurarse los casos de asociación ilícita.
- Calidad o importancia de los involucrados que, en atención a la red con que cuentan -no en términos de organización delictiva- pudiera dificultar gravemente la utilización de técnicas ordinarias de investigación.

Atendida la realidad existente, surge la necesidad de mejorar los mecanismos institucionales para poder enfrentar este tipo de casos, que si bien no representan un gran volumen, atendiendo su impacto social y la complejidad que revisten, requieren de un equipo de trabajo especializado que sea capaz de enfrentar y dirigir estas investigaciones adecuadamente, con la información, recursos y apoyos tecnológicos y operativos de carácter interdisciplinario que resulten necesarios.

15. Sistema informático de apoyo a la gestión de los Fiscales.

En ese sentido, también se vislumbra la conveniencia de contar con una instancia de coordinación institucional permanente, con los organismos auxiliares y/o otras instituciones que apoyen a estos equipos de trabajo.

En resumen, es conveniente contar con definiciones estratégicas institucionales respecto de la criminalidad altamente compleja, que permita facilitar la identificación de estos casos, establecer una estructura organizacional que beneficie su tramitación, reforzar su carácter prioritario e instituir objetivos y metas.

### **Delitos de especial relevancia**

A continuación, se establecen elementos de diagnóstico asociados a categorías de delitos, teniendo en consideración la estrategia de persecución penal sustentada en las distintas modalidades de tramitación de casos: Tramitación de Casos Menos Complejos, Tramitación de Casos Complejos y Tramitación de Casos de Alta Complejidad.

En este sentido, cabe destacar que en todas las categorías de delitos pueden presentarse casos que sean menos complejos, complejos o de alta complejidad, según sus características y de acuerdo a las definiciones señaladas en los puntos 3.2.2.1 a 3.2.2.3. Así por ejemplo, una falta tipificada en la Ley de Drogas podría constituir un caso menos complejo, mientras que una asociación ilícita destinada al tráfico de drogas sería un caso de alta complejidad.

#### **i) Delitos Sexuales**

En la actualidad el Ministerio Público cuenta con fiscales especializados para la persecución de delitos sexuales, con preparación específica sobre la materia. Sin embargo, se presentan debilidades respecto de los tiempos de tramitación de estos casos, los cuales -dada su extensión- influyen en la vulnerabilidad de la víctima y en las tasas de victimización secundaria.

Los plazos que actualmente transcurren desde la solicitud hasta la entrega de los resultados de ciertas pericias solicitadas por los fiscales, tienen una estrecha relación con los tiempos y resultados que finalmente caracterizan la tramitación actual de este tipo de delitos. Por lo tanto, cualquier medida que tienda a optimizar tiempos y resultados de las investigaciones, debe considerar lo anterior.

Por otro lado, en función de la evidencia empírica, re-

sulta necesario realizar un análisis pertinente de los tipos de términos aplicados, estudiando especialmente el potencial empleo de la suspensión condicional del procedimiento de acuerdo a los criterios que se establezcan en la materia, sobre la base de obtener la mejor solución integral para el caso concreto.

#### **ii) Delitos de la Ley de Drogas**

El Tráfico de Drogas como negocio se concentra mayoritariamente en el norte del país y en los grandes centros urbanos. Las drogas que circulan son principalmente pasta base de cocaína, clorhidrato de cocaína y marihuana. Se observan importaciones a gran escala destinadas a la exportación hacia Europa y Estados Unidos, sin dejar de lado que una parte de la droga ingresada está destinada a abastecer el mercado nacional.

Paralelamente, existe una importante presencia de tráfico urbano a través de la venta o distribución de droga a consumidores, efectuadas al detalle por parte de traficantes de pequeñas cantidades, lo cual genera importantes niveles de adicción en determinados sectores de la población, siendo este fenómeno el origen de numerosos delitos anexos como consecuencia del consumo problemático de drogas por parte de los jóvenes, lo cual además se refleja en altos niveles de violencia asociados al fenómeno del tráfico de drogas con una importante presencia de armas de fuego adquiridas ilegalmente.

El fenómeno antes descrito ocasiona, asimismo, el surgimiento de una economía informal ligada al tráfico urbano y una creciente pérdida de espacios públicos a manos de los narcotraficantes que buscan posicionarse en aras a fortalecer su presencia en el mercado ilícito en que se desarrollan.

Igualmente relevante resulta el hecho de presentar el país condiciones geográficas que facilitan el ingreso de droga, debido a las amplias fronteras que nos unen con países productores de las sustancias que más se trafican en nuestro territorio.

Otro factor importante, es el hecho de que Chile es un fuerte productor de sustancias químicas que pueden ser objeto de desvío con la finalidad de producir drogas como el clorhidrato y la pasta base de cocaína, lo cual hace necesario el fortalecimiento los controles internos de la industria química y la investigación de dicho fenómeno.

Al igual que en otras especialidades, es necesario el establecimiento formal de criterios de actuación relativos al tema, con el propósito de mejorar el accionar, estimándose que la actual estructura territorial presenta debilidades en el aspecto funcional, para abordar los casos con alto dinamismo y en que por las características del delito y los distintos niveles de intervención de los traficantes hacen difícil y compleja su persecución.

En el mismo sentido es imperioso que, a través de la imposición de criterios obligatorios, se coordine y controle, de mejor forma, la actuación eventualmente autónoma de las policías en esta materia.

### iii) Delitos de Violencia Intrafamiliar (VIF)

La experiencia indica que los delitos VIF son un fenómeno que cruza toda la sociedad chilena, que pueden presentar un riesgo permanente para la víctima y constituyen aproximadamente un 9% en relación al total de ingresos de denuncias al sistema. Es más, la tasa total de denuncias ha aumentado sostenidamente en los últimos años, no estando los casos VIF ajenos a esta realidad.

Adicionalmente, algunos casos VIF se caracterizan por ser potenciales facilitadores de delitos más violentos, siendo perentoria la aplicación de acciones oportunas que busquen evitar estos eventuales hechos posteriores.

Asimismo, hay que tener presente que en los casos VIF es posible estimar que las herramientas penales no siempre son las adecuadas para resolver este tipo de conflictos. Además, en el contexto de la violencia intrafamiliar, el fenómeno de la retractación, propio de estos casos, impide que el Ministerio Público pueda ejercer eficazmente su rol persecutor y de protección en la medida que no se asuma por otras entidades del Estado la necesidad de potenciar la intervención reparatoria en este ámbito.

Finalmente, existen a nivel país variados procedimientos y formas que buscan resolver la problemática que conllevan los casos VIF, haciendo necesaria la introducción de modelos que se orienten a soluciones efectivas y estandarizadas según las distintas categorías, basadas, primordialmente, en modelos de protección asociados a la evaluación temprana de riesgo.

### 3.2.3 Dirección de la Investigación

En relación al proceso de investigación de hechos delictuales, se determinó la necesidad de contar con equipos afiatados y con procesos investigativos que se desarrollen con la debida rapidez. En este contexto, se visualiza la necesidad de focalizar los esfuerzos para que la relación entre fiscales y policías sea personal y cotidiana, exenta de formalismos innecesarios.

Además, debe tenderse hacia una información de calidad al momento del ingreso del caso, evitando con ello recurrir a diligencias extemporáneas y con bajas posibilidades reales de obtener datos útiles que agreguen valor investigativo con posterioridad.

### 3.2.4 Identidad Pública y Política Comunicacional

La capacidad de la Fiscalía para incidir en el debate público, requiere del desarrollo de una estrategia comunicacional clara, que aborde temas de relevancia y que no se limite sólo a dar respuesta a la contingencia periodística.

Por tratarse de una institución relativamente nueva, el Ministerio Público, aún no cuenta con una identidad pública totalmente desarrollada, que permita a la ciudadanía distinguir claramente su rol y misión respecto de otras instituciones del sector justicia.

En virtud de lo anterior, se requiere avanzar en el diseño de estrategias segmentadas, que podrían ir abordando los distintos grupos de interés o segmentos de personas con distintos conocimientos y percepciones respecto de la labor del Ministerio Público.

Por ejemplo, este fortalecimiento de la identidad del Ministerio Público también debe focalizarse en ciertos entes colectivos, como el Senado, el Poder Ejecutivo, el Ministerio de Justicia (generándose un espacio para incidir en las leyes y en la conversación pública sobre la persecución penal), y en el mundo académico, espacio donde la Institución no siempre ha estado debatiendo sobre temas que se relacionan directamente con su labor.

En consecuencia, se estima que el Ministerio Público aún presenta matices de ser una Institución reactiva en cuanto a su gestión comunicacional, no aprovechando los espacios existentes para hablar de temas distintos a la investigación de un caso en particular, como podría ser el

posicionar temas de su interés o promover ciertas visiones de la persecución penal.

Finalmente, respecto a la discusión existente acerca del combate al fenómeno delictual, existe un amplio espacio para mejorar la calidad del debate empleando para ello, en todo su potencial, la información que se ha ido generando y configurando en el tiempo. Esta información es un valioso activo de cara a tener y generar opinión en diversos ámbitos, todos los cuales podrían enriquecer el trabajo de diseño de políticas públicas en el área.

### 3.2.5 Rol del Nivel Central

La persecución penal, la atención a víctimas y testigos y la gestión jurídica y administrativa representan áreas relevantes de desempeño para la actual administración, reflejándose ello en la implementación de diversas estrategias (materializadas en proyectos y productos concretos), algunas de ellas sustentadas en analizar, producir e implementar mejores prácticas en diversos ámbitos de acción de la Institución.

Para poder implementar adecuadamente las iniciativas insertas en el presente plan, se debe tener especial consideración en una serie de procesos de apoyo asociados a la gestión de recursos humanos y de las tecnologías de información y comunicaciones (TIC).

Respecto a la gestión de recursos humanos, existe consenso en que se trata de un área deficitaria dado el actual nivel de desarrollo institucional, aún cuando se están iniciando acciones valiosas, como por ejemplo, aquellas insertas en el marco del Convenio de Gestión Institucional, el que considera el cumplimiento de diversos compromisos en las áreas de Reclutamiento, Promoción, Evaluación del Desempeño y Capacitación.

En relación a la gestión de las TIC, hay consenso que el actual Sistema de Apoyo a los Fiscales (SAF), que existe desde el inicio de la reforma, presenta insuficiencias que requieren ser mejoradas oportunamente, y en base a un diseño que se ajuste a las nuevas iniciativas y proyectos de mediano y largo plazo.

Asimismo, y considerando que todo plan estratégico requiere de ajustes estructurales y/o funcionales para su éxito, resulta necesario que las Unidades Especializadas de la Fiscalía Nacional reorienten su actual rol y estructura organizacional hacia una mayor operatividad, con-

siderando dentro de su reinversión, los elementos de complejidad de tramitación ampliamente señalados en el presente diagnóstico de modo de establecer prioridades en el abordaje de casos y redefinir competencias.

En relación con lo señalado, las Unidades Especializadas cumplieron, en una primera etapa, un rol asesor de importancia en términos de contribuir a la definición de criterios de actuación por parte del Fiscal Nacional, como asimismo, de asesoría a fiscales adjuntos en circunstancias que las distintas “especialidades”, eran todavía un fenómeno incipiente. Efectivamente, estas Unidades y los nombramientos de fiscales especializados asociados a las mismas, fueron surgiendo paulatinamente, a medida que se iba detectando la necesidad de su incorporación. En tal sentido, por ejemplo, la capacitación a fiscales por parte de dichas unidades resultaba una tarea indispensable.

En la etapa actual nos encontramos ante un Ministerio Público que, a fin de mejorar la calidad de la persecución penal, pretende un abordaje prioritario respecto de la criminalidad compleja. De esta forma, la finalidad pretendida apunta a profesionalizar la especialización de modo de optimizar la persecución penal en esta clase de ilícitos, que requiere un tratamiento diferente, integral e innovador, capaz de hacer frente, asimismo, a formas delictuales más sofisticadas, como se señaló en el acápite correspondiente a “Persecución penal- Tramitación de casos de alta complejidad” (ver 3.2.2.3.).

Así, y siendo coherente con proyectos a los que se aludirá más adelante, ante la necesidad de buscar los mecanismos más eficaces para afrontar cierto tipo de criminalidad, se ha pensado en la exclusividad -ciertamente reducida- de un pequeño número de fiscales especializados que cuenten con un equipo multidisciplinario que los apoye en estas materias, así como los recursos materiales y tecnológicos que sean necesarios. En este sentido, las Unidades Especializadas deberán trabajar en estrecha relación con este equipo de fiscales, de modo de lograr el aludido objetivo de profesionalización y, consecuentemente, los mejores resultados en este ámbito.

También dentro de la necesidad de fortalecimiento de este trabajo, tales unidades deberán propender a generar las coordinaciones interinstitucionales que procedan para optimizar los resultados investigativos y, asimismo, velar por la necesaria coordinación y unidad de acción al interior de la propia institución, todo ello conforme a los lineamientos estratégicos y las prioridades que se hayan establecido por el Fiscal Nacional.

### 3.2.6 Atención de Víctimas y Testigos

El trabajo que le corresponde realizar a las fiscalías locales en esta materia, se ha incrementado de manera constante y creciente, no sólo en su dimensión cuantitativa sino que también cualitativa. En efecto, la diversidad de variables que influyen en los fenómenos delictuales y de victimización, han tornado altamente compleja la intervención, especialmente, en los delitos cometidos en el contexto de violencia intrafamiliar.

Este escenario impone al Ministerio Público la necesidad de repensar la forma en que se organiza la intervención con los principales usuarios, es decir, las víctimas y testigos.

Desde los inicios de la Reforma Procesal Penal, la atención de víctimas y testigos se estructuró a partir de un modelo denominado de atención integral, cuyo foco de intervención estaba puesto en la satisfacción de las necesidades de víctimas y testigos desde una perspectiva amplia, que iba más allá de la satisfacción de necesidades susceptibles de abordar por el Ministerio Público, provocando un verdadero “subsidio” respecto de otras instituciones del Estado. Esta situación ha dificultado la adecuada focalización de la acción institucional con víctimas y testigos y la utilización racional de los recursos existentes.

Con el modelo de intervención descrito, las fiscalías logran dar atención especializada sólo a un porcentaje menor de víctimas y testigos, quedando la gran mayoría de los usuarios sin la posibilidad de recibir servicios especializados y ajustados a sus necesidades.

Por lo tanto y considerando lo expuesto, se hace necesario diseñar un modelo de atención que sea capaz de definir cuáles son los servicios que al Ministerio Público le corresponde entregar, diseñar procesos de trabajo para la implementación de los mismos y establecer estándares de atención que garanticen su eficiencia y calidad. El objetivo general de este modelo debiese incentivar la participación de los usuarios en el proceso penal, a través de la entrega de servicios especializados en las áreas de orientación, protección y apoyo lo que también permitiría, finalmente y en una medida importante, mejorar los resultados en el ejercicio de la acción penal.

La propuesta plantea el diseño e implementación de un modelo general de atención a víctimas y testigos por parte de las fiscalías, y otros complementarios, de carácter más especializado, para los casos considerados más vulnerables<sup>16</sup>. Tanto el modelo general como los especializados se basan en la entrega de los servicios de orientación, protección y apoyo.

Esta iniciativa debiera instalar, de manera transversal en las fiscalías, el tema de la atención específica a usuarios, víctimas y testigos. Así, todos quienes atienden público deberán ocuparse del conjunto de necesidades que presentan aquéllos, relacionadas con su participación en el proceso penal.

Cabe por último reconocer que, si bien los servicios entregados por el nuevo modelo son los que tradicionalmente el Ministerio Público ha brindado a sus usuarios, lo nuevo que se plantea es fijar estándares para la entrega de estas prestaciones, unificando a nivel nacional la forma y el contenido de las mismas, como piso mínimo de la atención; centrándose no sólo en la eficacia y eficiencia sino también en la calidad de éstos, a través del diseño de procedimientos claros tanto al interior de la institución como con organismos externos.

### 3.2.7 Coordinación Interinstitucional

En el desarrollo de sus funciones, el Ministerio Público se relaciona directamente con los demás actores del proceso penal, tales como los Tribunales de Justicia y la Defensoría Penal Pública. Por otra parte, y en cumplimiento de su rol consistente en dirigir las investigaciones criminales que son sometidas a su conocimiento, trabaja directamente con órganos auxiliares, tales como las Policías o el Servicio Médico Legal.

Teniendo en consideración lo indicado, se estima relevante una adecuada coordinación interinstitucional para un cumplimiento eficaz del rol que le corresponde al Ministerio Público, tanto en cuanto interviniente en el proceso penal, como responsable de dirigir exclusivamente la investigación. Si bien este trabajo de coordinación se ha efectuado anteriormente, ello se centró en el establecimiento adecuado de la Reforma Procesal Penal en el país. Por ello, y atendida la etapa en que se encuentra el Ministerio Público como Institución, es que se considera de

16. “Guías de Santiago sobre protección de víctimas y testigos”, documento aprobado por la XVI Asamblea General Ordinaria de la Asociación Iberoamericana de Ministerios Públicos (AIAMP). República Dominicana, 9 y 10 de Julio 2008.

suma relevancia profundizar e intensificar los lazos interinstitucionales, teniendo como principal directriz que un trabajo conjunto y coordinado, basado en acuerdos, protocolos y decisiones adoptadas de manera consensuada, beneficiará no sólo el quehacer de esta Institución, sino el funcionamiento integral del Sistema de Justicia Penal.







# 4

## Plan Estratégico del Ministerio Público

#### 4.1 Clientes, Usuarios y/o Beneficiarios del Ministerio Público

Antes de formular el Plan Estratégico se requiere explicar claramente cuáles son los principales Clientes, Usuarios y/o Beneficiarios del Ministerio Público, pues dicha definición ayudará a orientar de mejor forma el quehacer institucional, vale decir, permitirá priorizar y articular los recursos de manera eficiente en cada una de las iniciativas que se deberán desarrollar. A la luz de lo anterior, se determinaron dos grandes segmentos (ver Tabla N°1).

Cabe destacar que para el Ministerio Público el segmento donde se encuentran las Víctimas, Testigos y Policías, constituye el eje central a la hora de formular sus definiciones estratégicas y líneas de acción, dado que son ellos quienes efectúan y reciben, según corresponda, las denuncias que dan origen a los casos que investiga el Ministerio Público, y aportan los antecedentes que permiten aplicar algún tipo de solución a los conflictos penales.

A continuación, se establece una breve definición para cada uno de los integrantes de los segmentos definidos bajo el concepto de "Cliente, Usuarios y/o Beneficiarios del Ministerio Público":

**Denunciante:** Persona que pone en conocimiento de la autoridad competente un hecho que reviste características de delito.

**Víctima:** Persona ofendida por el delito. En los delitos cuya consecuencia fuere la muerte del ofendido o en los casos en que éste no pudiere ejercer los derechos que el

Código Procesal Penal le asigna, se considerará víctima al cónyuge, a los hijos, a los ascendientes, al conviviente, a los hermanos y al adoptado o adoptante<sup>17</sup>.

**Testigo:** Persona que, por la información que posee del hecho investigado, puede contribuir a su esclarecimiento y a la persecución penal de los responsables.

**Policías:** Carabineros de Chile y Policía de Investigaciones de Chile.

**Organismos Auxiliares:** Instituciones que colaboran con la persecución penal (Ej.: Servicio Médico Legal, Registro Civil, Gendarmería, etc.).

**Tribunales Superiores, de Juicio Oral y de Garantía:** Órganos jurisdiccionales que intervienen en las investigaciones criminales dirigidas por el Ministerio Público.

**Abogado Querellante:** Abogado que representa a la víctima o a la persona<sup>18</sup> que hubiere interpuesto una querrela para los efectos de la tramitación de la misma.

**Defensoría Penal Pública y defensores privados:** Abogado que representa al imputado.

**Organismos Públicos:** Instituciones del Estado.

#### 4.2 La Visión y la Misión

Si bien es cierto que el Ministerio Público no ha declarado formalmente una visión institucional, existe amplio con-

Tabla N°1: Segmentos de Clientes, Usuarios y/o Beneficiarios

Segmento Prioritario Clientes, Usuarios y/o Beneficiarios del Ministerio Público	Segmento Secundario Clientes, Usuarios y/o Beneficiarios del Ministerio Público
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Denunciantes.</li> <li>2. Víctimas.</li> <li>3. Testigos.</li> <li>4. Policías.</li> <li>5. Organismos Auxiliares.</li> <li>6. Comunidad en General.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tribunales Superiores, de Juicio Oral y de Garantía.</li> <li>2. Abogado Querellante.</li> <li>3. Defensoría Penal Pública y defensores privados.</li> <li>4. Organismos Públicos.</li> </ol>

17. En los términos del Art. 108 del Código Procesal Penal.

18. En los términos del Art. 111 del Código Procesal Penal.

senso respecto de los elementos que la debieran constituir, considerando las expectativas de los usuarios y los servicios que se tienen que entregar.

Entre estos elementos destacan:

- Ejercer el liderazgo natural al que esta llamado como parte del sistema procesal penal.
- Posicionarse como una Institución de excelencia.
- Ser un ente articulador de la política de persecución penal en Chile, con énfasis en la atención y protección de víctimas y testigos.
- Establecer como un eje motivacional de su gestión, tener una representación legítima que considere los intereses públicos.
- Consolidarse como una Institución respetuosa de los derechos de las personas.

Como resultado del trabajo realizado durante el proceso de planificación, se identificaron como elementos constitutivos básicos de la Visión del Ministerio Público, los

siguientes: ser una Institución capaz de ejercer un rol de liderazgo y articulador en el sistema penal y llegar a ser percibida como una organización que entrega a la comunidad un servicio de excelencia respetando, en el ejercicio de nuestras funciones, los derechos de las personas.

Sobre la base de lo anteriormente expuesto, se define la Visión Institucional del Ministerio Público (ver Tabla N°2).

Definida la Visión, se hace necesario declarar la Misión Institucional, la cual generalmente se asocia a la Ley Orgánica de la Institución, que para el caso del Ministerio Público se encuentra contenida en el artículo 1°<sup>19</sup>, de la Ley N° 19.640. Esta definición legal debiera dar luces consistentes para determinar la Misión Institucional.

Sin embargo, resulta pertinente reiterar que muchas veces la normativa es insuficiente como orientación. En consecuencia, y dado los nuevos desafíos explicitados en la Visión, se requiere ajustar su contenido. En este sentido, se define la Misión Institucional (ver Tabla N°3).

**Tabla N°2: Visión del Ministerio Público**

### Visión del Ministerio Público

Ser una Institución de excelencia, confiable, reconocida por la eficacia y eficiencia con que ejerce la persecución penal pública y la atención a víctimas y testigos, respetuosa de los derechos de todas las personas y formada por un equipo humano comprometido con el quehacer institucional.

**Tabla N°3: Misión del Ministerio Público**

### Misión del Ministerio Público

Dirigir en forma exclusiva las investigaciones criminales, ejercer cuando resulte procedente la acción penal pública instando por resolver adecuada y oportunamente los diversos casos penales, adoptando las medidas necesarias para la atención y protección de víctimas y testigos; todo ello a fin de contribuir a la consolidación de un Estado de Derecho<sup>20</sup>, con altos estándares de calidad.

19. La Ley Orgánica Constitucional de Ministerio Público establece en su Artículo N°1: "El Ministerio Público es un organismo autónomo y jerarquizado, cuya función es dirigir en forma exclusiva la investigación de los hechos constitutivos de delito, los que determinen la participación punible y los que acrediten la inocencia del imputado y, en su caso, ejercer la acción penal pública en la forma prevista por la ley. De igual manera, le corresponderá la adopción de medidas para proteger a las víctimas y a los testigos. No podrá ejercer funciones jurisdiccionales", ello, en los mismos términos que lo define el Art. 83 de la Constitución Política de la República.

20. "Mediante la modernización de la administración de justicia se busca favorecer la consolidación del Estado de Derecho democrático..." Mensaje de S.E. el Presidente de República con que se inicia el proyecto de ley que estableció el nuevo Código Procesal Penal. Estado de Derecho, es un concepto que permite "designar un determinado tipo de Estado caracterizado por un programa de limitación del mismo y que apunta a un orden de convivencia garantizado por el derecho". Horvitz, María Inés. "Estado de Derecho y Reformas a la Justicia". Pág. 19. Facultad de Derecho Universidad de Chile, 2004. "Es claro, sin embargo, que el Estado de Derecho se caracteriza –al menos– por garantizar la seguridad de los ciudadanos, mediante una vinculación de la actualización del Estado a normas y principios jurídicos de justicia conocidos de tal manera que la misma resulte en todo caso comprensible. En lo demás, se sostiene en la actualidad que el Estado de Derecho es una "forma de racionalización de la vida estatal" que permite, a la vez, un eficaz cumplimiento de los cometidos del Estado y, por otra parte, hacer calculable la acción estatal mediante seguridad jurídica" Bacigalupo, Enrique. "Derecho Penal y el Estado de Derecho", Pág. 103. Editorial Jurídica de Chile, 2005.

### 4.3 Valores Institucionales del Ministerio Público

El Ministerio Público debe ser identificado como una organización confiable, capaz de compatibilizar el liderazgo ético en la persecución del delito con la adecuada atención y protección de víctimas y testigos. Lograr que el Ministerio Público sea percibido positivamente en el ámbito valórico, requiere que sus integrantes asuman como propios los principios institucionales y los expresen cotidianamente en su comportamiento. Si la Institución es capaz de alinear los valores institucionales con los valores individuales se facilitará, por un lado, el logro de los objetivos estratégicos y, por otro, se erradicarán las conductas no deseadas.

En este marco, se han definido los valores o principios rectores más relevantes que deberán ser incorporados en el quehacer de cada una de los funcionarios (ver Tabla N°4).

#### 4.3.1 Probidad

Este valor exige a fiscales y funcionarios honestidad y rectitud. El principio de probidad administrativa consiste en la observancia de una conducta intachable, desempeño veraz y leal de la función pública encomendada. En otras palabras, la preeminencia del interés general sobre el particular.

#### 4.3.2 Transparencia

Consiste fundamentalmente en posibilitar que cualquier ciudadano que lo requiera, dentro de la normativa legal vigente, acceda al conocimiento de los actos que efectúe la Institución.

Los valores de Probidad y Transparencia, si bien deben permear todo el quehacer Institucional, tienen un particular énfasis en la gestión jurídica y administrativa del Ministerio Público, es decir, inciden fuertemente en que la Institución sea percibida como una organización confiable.

#### 4.3.3 Excelencia en la Persecución Penal

Este valor implica que los procesos de trabajo institucionales deben ser diseñados y ejecutados considerando los mayores estándares de calidad, eficacia y eficiencia posibles.

#### 4.3.4 Excelencia en la Atención

Todas las acciones deben orientarse a brindar una atención del más alto nivel a los usuarios. La atención a las personas que se vinculan con el Ministerio Público debe estar organizada con los más exigentes requisitos de calidad, con enfoque en sus derechos, tanto en el trato como en las actividades propias de su quehacer cotidiano.

#### 4.3.5 Respeto

Implica considerar las ideas de los demás, sin aplicar distinciones de ningún tipo, para desarrollar las tareas encomendadas y enfrentar los desafíos que impone el rol del Ministerio Público.

#### 4.3.6 Discreción

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

Tabla N°4: Valores Institucionales del Ministerio Público

#### Valores Institucionales del Ministerio Público

1. Probidad.
2. Transparencia.
3. Excelencia en la persecución penal.
4. Excelencia en la atención.
5. Respeto.
6. Discreción.
7. Creatividad y trabajo en equipo.

### 4.3.7 Creatividad y Trabajo en Equipo

Se debe promover el trabajo innovador al interior de la Institución, con el objeto de optimizar permanentemente en los procesos y resultados. En complemento a la creatividad, el trabajo en equipo es, sin lugar a dudas, un factor crítico de éxito y de mejora continua de los procesos de trabajo del Ministerio Público.

Si se logra construir una cultura organizacional basada en valores, el Ministerio Público será percibido por las personas que laboran en él y por la comunidad en general, como una organización de excelencia.

## 4.4 Lineamientos Estratégicos del Ministerio Público

El Ministerio Público ha definido cuatro lineamientos estratégicos o propósitos mediante los cuales se busca orientar a la Institución y lograr el cumplimiento de la Visión Institucional (ver Tabla N°5)

### 4.4.1 Desarrollar una Persecución Penal Eficiente con Estándares de Calidad

El Ministerio Público debe promover una persecución penal eficiente respecto de todos los delitos que son de su competencia, propendiendo a la incorporación de altos estándares de calidad, con particular énfasis en los de mayor connotación social, así como una utilización racional de las salidas alternativas. En este sentido, este lineamiento busca orientar el quehacer institucional con el objeto de optimizar los recursos que se asignan a las investigaciones de los ilícitos que generan mayor preocu-

pación e interés social, apoyando de forma adecuada a las víctimas más vulnerables.

Propender a una persecución penal eficiente requiere, conforme a los antecedentes operativos existentes, distinguir procesos de trabajo investigativo según la complejidad de los casos más que por el tipo de delito. Es decir, los modelos de trabajo y criterios jurídicos deberán incorporar gradualmente los nuevos enfoques en relación a tramitación de casos menos complejos, tramitación de casos complejos y dentro de estos últimos, los de alta complejidad.

El ámbito de la tramitación de casos menos complejos está constituido por aquellos casos que al momento de su evaluación inicial, presentan una alta probabilidad de concluir, por ejemplo, por la aplicación de alguna salida facultativa o por requerimiento monitorio acogido. En este tipo de tramitación, dado los procesos de trabajo que se emplean, debería predominar el uso del recurso administrativo y la ejecución de actividades estándares, pero siempre bajo la supervisión y control jurídico que permitan que dichos términos sean de calidad.

Por su parte, la tramitación de casos complejos pone particular énfasis en aquéllos que demandarán la utilización de mayores recursos jurídicos (fiscales) y medios probatorios más sofisticados. Para mejorar la persecución de estos delitos, es fundamental acentuar la relación entre las fiscalías, policías, víctimas y testigos, a fin de facilitar la obtención de antecedentes investigativos, por medio de la incorporación de protocolos de trabajo y de este modo, maximizar el uso de recursos del Sistema de Justicia, permitiendo no sólo investigar delitos individualmente, sino que aspirar a desarticular las organizaciones que dan inicio a este ciclo delictivo.

Tabla N°5: Lineamientos Estratégicos del Ministerio Público

### Lineamientos Estratégicos del Ministerio Público

1. Desarrollar una Persecución Penal Eficiente con estándares de calidad.
2. Fortalecer la Coordinación Interinstitucional.
3. Mejorar continuamente la Gestión Administrativa.
4. Potenciar la Atención y Protección a Víctimas y Testigos.

A su vez, al intensificar la persecución penal el Ministerio Público - en coordinación con otros organismos - deberá contribuir, dentro de su campo de acción, a disminuir las tasas de criminalidad. Sin perjuicio de lo anterior, cabe destacar que el rol fundamental del Ministerio Público, consiste en ser un ente sólido en el ámbito de la investigación y litigación de causas penales.

#### **4.4.2 Fortalecer la Coordinación Interinstitucional**

El Ministerio Público dirige la investigación criminal. Conforme a ello, requiere coordinarse directamente con las Policías y otros Organismos Auxiliares, para recabar todos los antecedentes probatorios que resulten necesarios a fin de esclarecer los hechos. Por su parte, y en base a los antecedentes obtenidos, realiza los planteamientos pertinentes ante los Tribunales de Justicia. De acuerdo a esto, la conexión entre el mundo policial y el mundo judicial se produce sólo a través de la gestión del Ministerio Público, por lo que potenciar una relación fluida y coordinada con estas Instituciones resulta fundamental para ejercer una gestión adecuada y obtener los resultados más óptimos posibles.

Es por ello que, conjuntamente con la actual coordinación y trabajo permanente existentes con el Poder Judicial, la Defensoría Penal Pública, el Ministerio de Justicia y las policías, es necesario fortalecer acciones conjuntas a objeto de enfrentar de mejor manera los desafíos comunes. A su vez, es necesario que el Ministerio Público profundice su relación con el Poder Legislativo, de manera de aportar, con su opinión técnica, en diversos proyectos del área penal y procesal penal.

Para asumir los desafíos que el sistema impone a los actores de la reforma, es necesario disponer de un diagnóstico compartido de la situación actual en Chile en este ámbito, y de cuáles son las áreas que requieren de acciones coordinadas para proyectar el sistema de forma exitosa en el tiempo.

La planificación conjunta debe constituirse en una prioridad a nivel de las comisiones o mesas de trabajo antes mencionadas.

No obstante, existen ámbitos que vinculan directamente al Poder Judicial y al Ministerio Público, en los que resulta fundamental contar con la participación de ambas instituciones para alcanzar mayor eficacia. Se estima que

estos ámbitos son, entre otros, los siguientes:

- La debida protección a víctimas y testigos.
- La determinación de indicadores de gestión comunes.
- La tramitación de casos en función de su complejidad.
- La extracción y utilización homogénea de los datos estadísticos.

Por otro lado, la transformación de la justicia criminal ha planteado como desafío, disponer de un mayor estándar de prueba al momento de concurrir a una audiencia, para lo cual es necesario trabajar mancomunadamente con las policías y ciudadanía a fin de contar con los antecedentes y elementos probatorios necesarios para dar cumplimiento a la Misión Institucional. En este marco, es necesario desplegar los esfuerzos necesarios para:

- a) Lograr la estandarización de ciertos procesos de trabajo mediante protocolos de acuerdos operativos dirigidos a los funcionarios policiales, en los cuales se expliciten los aspectos básicos asociados a la primera etapa de la investigación, especialmente respecto al levantamiento de información que se efectúa en el sitio del suceso, así como todas las diligencias relacionadas con los delitos de mayor ocurrencia. En este contexto, generar definiciones jurídicas y operativas en torno al contenido del parte policial, permite abordar adecuadamente un factor crítico para el éxito de cualquier modelo de investigación de casos penales.
- b) Mejorar la calidad de la información susceptible de ser utilizada en estrategias de análisis delictual, en coordinación con las Policías, Organismos Estatales y comunidad en general.
- c) Favorecer la optimización en el uso de los recursos policiales, administrando de manera adecuada la distribución de tareas entre las Unidades Policiales Especializadas, Peritos Policiales y Unidades Policiales Locales.
- d) Perfeccionar los sistemas informáticos y de transmisión de datos, especialmente, entre el Ministerio Público y las Policías.

#### **4.4.3 Mejorar Continuamente la Gestión Administrativa**

La gestión administrativa no debe entenderse aislada de los propósitos centrales del Ministerio Público declarados en su visión, misión y lineamientos estratégicos sino que,

por el contrario, debe ser comprendida como el soporte que permite concretar todas las iniciativas tendientes a mejorar la persecución penal y la atención a las víctimas y testigos.

Indudablemente, es un objetivo permanente utilizar adecuadamente los recursos proporcionados por el Estado. En este sentido, el Ministerio Público asume el compromiso de mejorar variados aspectos de su gestión interna a través de un Programa Marco que incorpora áreas prioritarias y sistemas (ver Tabla N°6).

Cabe destacar que el estado de situación de estas áreas y sus sistemas asociados, se controla a través de la ejecución anual de los Compromisos de Gestión Institucional<sup>21</sup>. Aprovechando estos espacios de mejora, se tiene que avanzar en la estandarización de los modelos de gestión, en el desarrollo de una política de recursos humanos, en la sistematización de las mejores prácticas de trabajo y en la reorganización de los recursos físicos, humanos, materiales y financieros, todo ello, en función del cumplimiento de la Misión Institucional.

En este contexto, se destacan las principales directrices que deberán ser asumidas por las Unidades de Apoyo del Ministerio Público.

### a) Política de Recursos Humanos

El Ministerio Público requiere un cambio sustancial de su política de Recursos Humanos, para efectos de promover una carrera funcionaria que hoy es incipiente y cuya

inexistencia ha impactado de manera negativa sobre la Institución. Además, resulta esencial desarrollar políticas tendientes a trabajar directamente otras temáticas: clima laboral, capacitación y calidad de vida de funcionarios y fiscales.

Asimismo, el Ministerio Público requiere contar con un Sistema de Reclutamiento y Selección, para fiscales y funcionarios, que permita incorporar el capital humano con las competencias necesarias para facilitar el logro de sus objetivos, así como también disponer de un sistema basado en las competencias de las personas que posibilite su Promoción y Desarrollo. Se suma a lo señalado, la necesidad de tener un sistema de Evaluación de Desempeño transparente y objetivo, y contar con un sistema de Formación, Nivelación y Perfeccionamiento centralizado y único<sup>22</sup>.

### b) Control de la Gestión

El Ministerio Público debe establecer un sistema de metas que permita determinar en forma proactiva el nivel de cumplimiento de los objetivos y proyectos estratégicos, y cuyo grado de avance debe medirse a través de indicadores de gestión, sean éstos cualitativos o cuantitativos. En esta misma línea, además de conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos, es necesario identificar y replicar aquellos procesos de trabajo que sustentan los mejores resultados.

El control de la gestión deberá evaluar de manera integral tanto el ámbito de la persecución penal, como aquellos

**Tabla N°6: Programa Marco del Ministerio Público Áreas Prioritarias, Objetivos y Sistemas**

Áreas prioritarias	Sistemas
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclutamiento y Selección</li> <li>• Promoción y Desarrollo</li> <li>• Evaluación del Desempeño</li> <li>• Capacitación y Desarrollo</li> </ul>
Usuarios y Comunidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema Integral de Atención a Usuarios</li> <li>• Sistema de Información para la comunidad utilizando Tecnologías de Información y Comunicación</li> </ul>
Gestión Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación y Control de Gestión</li> </ul>

21. Conforme a la Ley 20.240

22. Durante el año 2008, se elaboró una propuesta de Diseño de la Academia o Escuela del Ministerio Público y se puso en marcha la ejecución del Convenio suscrito con la Agencia Chilena de Cooperación Internacional (AGCI), que permitirá disponer de los fondos de la cooperación internacional, aportados por la Agencia Española de Cooperación para el Desarrollo (AECID).

aspectos vinculados a su gestión administrativa, financiera y de recursos humanos, dando cuenta permanente de la utilización de los recursos proporcionados por el Estado.

### **c) Sistema Integral de Atención a Usuarios**

En el contexto del Programa Marco del Convenio de Gestión Institucional, se debe ejecutar un Sistema Integral de Atención a Usuarios que permita entregar un servicio de calidad orientado a los usuarios del Ministerio Público, y que contemple: a) Modelos de atención según segmentos de usuarios con sus respectivos estándares y procesos de trabajo; b) Plataformas de atención y sistemas de información y c) Mecanismos de evaluación de procesos y de resultados.

En este sentido, en el mediano plazo y de manera permanente, se deben dar a conocer los resultados de gestión a la sociedad civil. Por ejemplo, a través de la habilitación de portales en Internet, en materias tales como: estadísticas, instrucciones de persecución e instrucciones administrativas.

También resulta fundamental mantener una conducta proactiva a fin de posicionar mediáticamente todos los logros de la Institución, evitando una actitud netamente reactiva ante situaciones puntuales y contingentes.

En este contexto, corresponde al Ministerio Público sugerir - en aquellos aspectos que sean pertinentes - las modificaciones constitucionales, legales y reglamentarias que sean conducentes para alcanzar este objetivo, siempre vinculados a parámetros de eficiencia en la gestión.

### **4.4.4 Potenciar la Atención y Protección a Víctimas y Testigos**

Como ya se ha indicado, el Programa Marco de los Compromisos de Gestión contempla una serie de áreas prioritarias. Entre estas se encuentra el Sistema Integral de Atención a Usuarios, que comprende gran parte del presente lineamiento.

Aún más, tal como se ha indicado en párrafos precedentes se requiere generar una política que promueva y facilite la participación de víctimas y testigos en el proceso penal, a través de la entrega de servicios de orientación, protección y apoyo. Para ello se debe implementar procesos de trabajo que permitan detectar, desde el inicio de la investigación, cuáles son las necesidades individuales de víctimas y testigos con el objeto de orientarlas, protegerlas y apoyarlas eficientemente. Este desafío considera:

- Aumentar la cobertura en la entrega de los servicios de orientación, protección y apoyo a todos los usuarios, víctimas y testigos, de acuerdo a la etapa del proceso en que se encuentren.
- Entendiendo que esta entidad es parte de la respuesta del Estado frente al delito, también en materia de atención a víctimas y testigos, es imprescindible que el Ministerio Público se coordine con otras instituciones, para definir los servicios que corresponde entregar a cada una de éstas y se articule la forma en que aquellos serán prestados.



#### 4.5 Objetivos Estratégicos del Ministerio Público

Con el propósito de orientar los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a su Misión, y en concordancia con los lineamientos estratégicos anteriormente descritos, se han establecido los Objetivos Estratégicos (ver Tabla N°7).

**Tabla N°7: Objetivos Estratégicos del Ministerio Público**

##### **Objetivos Estratégicos del Ministerio Público**

1. 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.
2. 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.
3. Promover e impulsar una adecuada coordinación interinstitucional, a través de acuerdos de trabajo, con el propósito de mejorar los resultados obtenidos por el Sistema de Justicia Criminal.
4. Cumplir y desarrollar los Compromisos de Gestión Institucional.

#### 4.6 Servicios y/o Productos Estratégicos del Ministerio Público

El Ministerio Público ha definido tres principales Productos Estratégicos (ver Tabla N°8).

**Tabla N°8: Servicios y/o Productos Estratégicos del Ministerio Público**

##### **Servicios y/o Productos Estratégico del Ministerio Público**

1. Dar solución a los conflictos penales, a través de una tramitación eficaz, eficiente y de calidad.
2. Entregar orientación, atención y protección a víctimas y testigos que participan en el proceso penal.
3. Contribuir a mejorar continuamente el Sistema de Justicia Criminal.

#### **4.6.1 Dar solución a los conflictos penales, a través de una tramitación eficaz, eficiente y de calidad**

La tramitación de las investigaciones tiene por objeto establecer la existencia de hechos que puedan constituir delitos, y su vinculación con las personas que intervinieron en ellos.

En este sentido, este servicio y/o producto estratégico dice relación con efectuar los análisis y las modificaciones que resulten necesarias para que los procesos de trabajo y los criterios involucrados en la tramitación de investigaciones criminales permitan, en períodos razonables de tiempo, obtener los resultados que sean óptimos atendidos los antecedentes disponibles en cada caso.

Para que este servicio se cumpla, el Ministerio Público debe profundizar la coordinación y colaboración existente entre la Institución con otros organismos externos vinculados a la persecución penal.

#### **4.6.2 Entregar orientación, atención y protección a las Víctimas y Testigos que participan en el proceso penal**

Al Ministerio Público le corresponde otorgar orientación, protección y apoyo a víctimas y testigos, para lo cual ha debido desarrollar modelos organizacionales, de trabajo y tecnológicos que apoyen y faciliten la atención a usuarios según segmento y generen crecientes niveles de confianza en éstos, fundamentalmente con el propósito de obtener el máximo de colaboración en la persecución penal.

En este sentido, se propone desarrollar, en el mediano plazo, los siguientes subproductos:

- a) Modelo de atención general dirigido a incentivar la participación de víctimas y testigos en el proceso penal, a través de la satisfacción de las necesidades de orientación, protección y apoyo a los usuarios, víctimas y testigos, considerando las características específicas de cada caso y el momento procesal en que se encuentran.
- b) Modelos de atención especializados, dirigidos a satisfacer las necesidades de orientación, protección y

apoyo en casos con víctimas definidas como vulnerables<sup>23</sup>. Para el trabajo con este tipo de usuarios se considera de gran relevancia la participación de profesionales de las Unidades Regionales de Atención a Víctimas y Testigos.

Ambos modelos, que son parte integral del plan de mejoramiento de la atención, deben potenciar la participación de los usuarios, víctimas y testigos en las investigaciones que lleva a cabo la institución.

#### **4.6.3 Contribuir a mejorar continuamente el Sistema de Justicia Criminal**

La concreción de las tareas que la Constitución y la Ley encomiendan al Ministerio Público, deben entenderse en el contexto de la operación integral del sistema penal, en el cual se generan múltiples e importantes relaciones de colaboración y complementariedad. Entre éstas, se pueden destacar las vinculaciones con el Poder Judicial, las Policías, y la sociedad civil.

Mejorar el sistema de justicia criminal significa, en definitiva, que todos quienes se vinculan con un conflicto penal aporten, dentro de sus atribuciones, a la mejor y pronta solución de esos conflictos.

Por ello resulta relevante que, desde una perspectiva técnica, el Ministerio Público contribuya a mejorar de manera continua y significativa el funcionamiento del sistema de justicia penal, dado que ello permitirá profundizar la gestión institucional, por medio de una lógica de trabajo que integre a todos los actores vinculados al tema.

Mejorar continuamente el sistema de justicia criminal plantea a los entes públicos, grandes y nuevos desafíos, dado que, en primer lugar, se deben armonizar las políticas existentes y, en segundo, el aparato estatal debe enfrentar la problemática delictiva integrando todas las herramientas que un Estado de Derecho facilita en ámbitos tales como la prevención, el castigo y la reinserción.

En este contexto, se podrán diseñar e implementar una serie de actividades, como la colaboración con las políticas públicas orientadas al diagnóstico del delito y a la prevención del crimen, potenciando la utilización de toda

23. El criterio de vulnerabilidad corresponde al desarrollado en las Guías de Santiago, 2008.

la información recabada durante la tramitación de las investigaciones criminales o bien, según previene el artículo 21 de la Ley Orgánica del Ministerio Público, el Fiscal Nacional puede, en su Cuenta Anual, sugerir políticas públicas y modificaciones legales orientadas al mejoramiento del sistema penal<sup>24</sup>.

#### 4.7 Proyectos Estratégicos del Ministerio Público

Atendida la definición que el Ministerio Público ha planteado respecto de sus tres principales Servicios y/o Productos Estratégicos, se define la cartera de proyectos de mediano plazo (ver Tabla N°9).

##### 4.7.1 Proyecto de Fortalecimiento del Ministerio Público 2009 - 2012<sup>25</sup>

El principal desafío para la nueva administración del Ministerio Público es la adecuación de la gestión jurídica y administrativa de la Institución, de cara a las exigencias que el propio sistema de enjuiciamiento criminal le ha impuesto en los últimos tiempos, así como aquéllas provenientes de las expectativas y requerimientos de toda la comunidad nacional, entendiendo por ésta, a la ciudadanía, los usuarios directos de la entidad, servicios públicos relacionados y otros poderes del Estado. Además, es necesario efectuar especial mención a su incorporación, en el ámbito de su competencia, a la Estrategia Nacional de Seguridad Pública, iniciativa propiciada por el Poder Ejecutivo.

En este contexto, el Ministerio Público se ha impuesto como desafío primordial la materialización gradual de un Proyecto de Fortalecimiento, enmarcado en sus Lineamientos y Objetivos Estratégicos, y en estrecha relación con los Servicios y/o Productos que se han definido, tendientes a cumplir y satisfacer, a lo menos, los siguientes aspectos:

- Ajustar la Institución a la creciente demanda de resolución de conflictos penales que conoce el Ministerio Público, reflejada en un incremento sostenido en el ingreso de casos (15% anual para cada uno de los últimos 3 años). Cabe señalar que este ajuste debe efectuarse de manera paralela con la incorporación de modernos e innovadores modelos y herramientas de gestión.
- Asegurar un contacto oportuno y permanente con las víctimas, buscando satisfacer sus necesidades de orientación, protección y apoyo, así como su gradual involucramiento en el proceso persecutorio.
- Impulsar una investigación eficaz, eficiente y coordinada con otras instituciones relacionadas con la administración de justicia, en torno a los delitos de mayor connotación e impacto social.
- Desarrollar una anticipación global y transversal, a nivel país, en el esclarecimiento de delitos de alta complejidad criminal (Por ejemplo: lavado de dinero, asociaciones ilícitas en torno a delitos sexuales, corrupción y crimen organizado).
- Contribuir al control del cumplimiento de las condiciones impuestas en el marco de una suspensión condicional del procedimiento, manteniendo informada a la víctima.

**Tabla N°9: Proyectos Estratégicos del Ministerio Público**

#### Proyectos Estratégicos del Ministerio Público

1. Proyecto de Fortalecimiento del Ministerio Público 2009-2012.
2. Modelo de Tramitación de Casos Menos Complejos.
3. Proyectos que se generan a partir de los Convenios de Gestión Institucional (CGI).

24. Art. 21 Ley N° 19.640.

25. Este Proyecto Estratégico fue informado a fines del año 2008 a los Ministerios de Hacienda y Justicia, tornándose en una actividad prioritaria para el año 2009 el lograr la viabilidad necesaria para su implementación.

La implementación de este Proyecto Estratégico, requiere la provisión de recursos cuya magnitud se ha estimado, considerando los siguientes criterios:

- El Ministerio Público se encuentra desarrollando e implementando modelos y herramientas de gestión que permitan generar economías de escalas y un uso racional, eficiente e intensivo de los recursos actualmente disponibles.
- Es necesario coordinar, en su justa medida, este plan de fortalecimiento con las políticas generadas en el Poder Ejecutivo, en el marco de la Estrategia Nacional de Seguridad Pública.
- Fortalecer de manera permanente la relación con las víctimas, eje fundamental en el proceso de esclarecimiento de los delitos de mayor connotación e impacto social.
- La implementación de estos proyectos se materializará bajo un patrón de gradualidad en el uso de los recursos solicitados. Todo ello, atendiendo a la optimización de los recursos públicos así como también el beneficio propio de una implantación por etapas (2009- 2012), que permitirá una adecuada retroalimentación y con ello, la eventual introducción de medidas correctivas oportunas.

La composición de este proyecto, así como el logro de los alcances aludidos precedentemente, todos ellos de cobertura nacional y bajo directrices basadas en la estandarización de procesos, se compone de los siguientes planes o programas de acción concretos:

#### **a) Ajuste Institucional por efecto demanda externa, incorporando modelos de gestión eficientes**

Este plan está orientado a dotar a la Institución de los recursos humanos (jurídicos y administrativos) y materiales, que permitirán enfrentar adecuadamente el incremento regular en el ingreso de casos penales al sistema. En este sentido, el fenómeno que es necesario abordar se puede resumir en los siguientes términos: “los casos se incrementan constantemente y la dotación ha permanecido fija”.

De acuerdo a lo expresado, se considera necesario optimizar el uso de los recursos y, por ende, una de sus máxi-

mas es “generar economías de escala”. Para ello, se ha comenzado a implementar a nivel nacional un Modelo de Gestión que distribuye la carga de trabajo según especialización y nivel de complejidad en la tramitación de casos, cuyo fundamento se sustenta en que aproximadamente el 80% de las causas que ingresan al Ministerio Público son de menor complejidad, alta frecuencia e impacto social (hurtos, robos, lesiones, etc.). Ante ello, se ha definido la formación de equipos compuestos por personal administrativo, técnicos jurídicos, y en menor medida por abogados asistentes y algunos fiscales, cuyo objetivo es la tramitación de causas de menor complejidad<sup>26</sup>. De esta manera se logra descongestionar la carga de trabajo de las fiscalías y es posible estimar la necesidad real de dotación adicional bajo patrones optimizados.

#### **b) Fiscales y Equipos Especializados en la investigación de casos de Alta Complejidad Criminal**

Investigar la criminalidad compleja, esto es, organizaciones delictivas, particularmente aquellas de carácter interregional o internacional, asociadas a lavado de dinero, tráfico de drogas, terrorismo, corrupción o redes de pornografía infantil, demanda invertir un volumen importante de recursos humanos y tecnológicos, con competencias y liderazgos que sólo pueden abordar, con mayor eficacia, fiscales y equipos de apoyo especializados. Adicionalmente, se requiere la generación de líneas de información seguras y estables entre las policías y los equipos investigativos, estructurando equipos investigativos permanentes, con dotación multidisciplinaria y cobertura nacional.

#### **c) Nuevo Modelo de Atención a Víctimas y Testigos**

La atención a víctimas y testigos, hasta la fecha, se ha llevado a cabo bajo un modelo de trabajo que lograba cubrir un porcentaje muy bajo del total de usuarios, el que además no les entregaba servicios suficientemente especializados de acuerdo a sus necesidades. El actual proyecto contempla el diseño e implementación, primero, de un modelo general de atención a víctimas y testigos que brinde los servicios de orientación, protección y apoyo (OPA), a todas las víctimas y testigos, de acuerdo a la etapa del proceso en que se encuentren y, segundo,

26. Este detalle corresponde a otro Proyecto Estratégico, a saber: “Modelo de Tramitación de Casos Menos Complejos (TCMC)”.

la generación de modelos de atención especializados y diferenciados de acuerdo a las necesidades de aquellas víctimas y testigos que se consideren más vulnerables. Con esto se espera cubrir un porcentaje de usuarios significativamente más alto que el modelo anterior y optimizar la utilización de los recursos existentes en función de la misión y los objetivos estratégicos de la institución.

Las características fundamentales de este modelo son las siguientes:

- Transversalización de la función de atención y protección de víctimas y testigos, extendiéndola a todos los operadores de la fiscalía (fiscales, administrativos, técnicos y profesionales), cada uno con distintas funciones, niveles de especialidad y responsabilidad. Esto, fundado en que la misión de todos ellos es la misma: la investigación, persecución penal y la atención y protección de víctimas y testigos. A este respecto, es preciso resaltar que ambas son inherentes al Ministerio Público, igualmente importantes y complementarias, y que deben ser equilibradas en cada caso concreto.
- Aumentar la cobertura de atención, es decir, la entrega de servicios a un mayor número de víctimas y testigos, atendiendo a sus necesidades y a la etapa del proceso en que se encuentran.
- Estandarización de los servicios ofrecidos a víctimas y testigos y de la calidad de los mismos, a través del diseño de procedimientos claros y de protocolos de interrelación entre los diferentes actores, lo que permitirá establecer un piso base de atención a todos los usuarios del Ministerio Público a lo largo del país.
- Atención diferenciada a víctimas especialmente vulnerables, garantizando una mayor focalización de recursos y una intervención más especializada, por ejemplo: niños/as víctimas de delito, víctimas de delitos sexuales, violencia intrafamiliar, etc. Dicha atención se brindará especialmente a través de las Unidades Regionales de Atención a Víctimas y Testigos.

Uno de los desafíos más importantes para el Ministerio Público, es lograr una mayor confianza por parte de la ciudadanía, en general, y de las víctimas, en particular. Esto implica que los usuarios, especialmente las víctimas y testigos, perciban que tienen la posibilidad de intervenir en las diversas etapas del proceso penal, lo que significa que accedan oportuna y efectivamente a la información que requieren para ello; que sean protegidos durante el

proceso y apoyados en su participación, lo que se instala como uno de los imperativos fundamentales para esta administración.

#### **d) Plataforma Call-Contact –Center**

Un tema relevante en la eficacia del nuevo sistema de enjuiciamiento criminal, es el flujo oportuno y permanente de información entre las víctimas y testigos y el Ministerio Público. En este contexto, surge la necesidad de implementar una plataforma de comunicaciones, única a nivel nacional, de atención de usuarios, que permita mejorar, uniformar y estandarizar la comunicación, entrega (call) y recolección (contact) de información entre los usuarios y la Institución.

#### **e) Control de la Suspensión Condicional del Procedimiento**

La Suspensión Condicional incide fuertemente en la operación jurídica del sistema de persecución penal y, consecuentemente, en el Ministerio Público, tanto en la solución de conflictos penales, como en la atención que se debe brindar a los usuarios del sistema.

En efecto, la Suspensión Condicional representa algo menos de un tercio de las salidas judiciales aplicadas. Por ejemplo, en el período enero/septiembre 2008, las suspensiones constituyeron el 29,5% de las salidas judiciales, lo que equivale a 103.000 delitos.

Se trata, sin duda, de una herramienta que genera beneficios al sistema en su totalidad, desde una respuesta estatal oportuna al conflicto penal como, en muchos casos, la reparación y/o protección de las víctimas, vale decir, una real solución al caso concreto. No obstante, y tal como antes se ha indicado, es necesario contribuir al control del cumplimiento de las condiciones impuestas en el marco de una suspensión condicional del procedimiento, de modo de optimizar la utilización de esta salida que, reiteramos, puede presentar ventajas significativas.

En tal sentido, y entendiendo que se trata de un tema cuya solución es imposible con la sola actuación del Ministerio Público, pero que fortalece el sistema en general, se pretende generar mecanismos concretos de control, asociados a un plan de trabajo que se base en el establecimiento de coordinaciones con las otras instituciones involucradas. Lo anterior, previo diagnóstico correspon-

diente, por tipología de delitos e imputados, y perfeccionamiento del catastro de los organismos públicos y privados con quienes trabajar esta materia

#### **4.7.2 Modelo de Tramitación de Casos Menos Complejos**

Definir modelos de tramitación atendiendo a la complejidad de los casos permite mejorar constantemente los resultados jurídicos y administrativos del Ministerio Público. La Tramitación de Casos Menos Complejos (TCMC), se caracteriza por la existencia de un proceso de evaluación inicial de los antecedentes disponibles, con el objeto de ponderar el tipo de solución que es posible aplicar a un caso concreto. Como ya se ha indicado hay que lograr la estandarización de ciertos procesos de trabajo mediante protocolos de acuerdo operativos dirigidos a los funcionarios policiales, en los cuales se expliciten los aspectos básicos asociados a la primera etapa de la investigación, especialmente respecto al levantamiento de información que se efectúa en el sitio del suceso, así como todas las diligencias relacionadas con los delitos de mayor ocurrencia. En este contexto, generar definiciones jurídicas y operativas compartidas en torno al contenido del parte policial, permite abordar adecuadamente un factor crítico para el éxito de cualquier modelo de investigación de casos penales.

Sin duda ello va en estrecha relación con la obtención de información de calidad, punto al que se ha hecho referencia con anterioridad, y la coordinación con las policías, principales entes receptores de denuncias, a fin de obtener los insumos necesarios que permitan una evaluación inicial oportuna y adecuada.

En concreto, la Tramitación de Casos Menos Complejos dice relación con una gestión que, como consecuencia de la evaluación inicial que se realiza, permite estimar la forma en que puede concluir un caso, siendo las principales opciones la aplicación de una salida facultativa -Archivo Provisional, Facultad de no Investigar, Principio de Oportunidad- o un requerimiento monitorio acogido.

Otros aspectos que permiten caracterizar la tramitación de casos menos complejos son el empleo preferente de recursos administrativos y la ejecución de actividades estándar, correspondiendo a los tomadores de decisiones jurídicas, un rol resolutorio y de control.

Sin perjuicio de lo indicado, con el objeto de contar con adecuados niveles de calidad, en este modelo se asigna un importante rol al control jurídico, a la atención de usuarios y la adecuada coordinación con las policías, como se anticipó. En definitiva, el Modelo TCMC debe entenderse como un proceso de trabajo integrado a la gestión del Ministerio Público, y una herramienta que se comunica formalmente con los otros procesos de tramitación.

#### **4.7.3 Proyectos que se generan a partir de los Convenios de Gestión Institucional (CGI)**

En el contexto de los Convenios de Gestión Institucional (CGI), el Ministerio Público ha definido objetivos estratégicos de mediano plazo en tres áreas: Recursos Humanos, Usuarios y Comunidad y Gestión Organizacional. Ellas representan los principales desafíos de la Institución en su labor complementaria y necesaria, para ejercer la acción penal pública y proteger a las víctimas y a los testigos de los delitos.

Estas áreas prioritarias se incorporan transversalmente a los objetivos y líneas estratégicas ya definidas. Por lo tanto, gran parte de las líneas de acción de las unidades de apoyo ya están especificadas en los sistemas de los Compromisos de Gestión Institucional, los cuales tienen asignados las Divisiones responsables por su desarrollo y ejecución.

En el área de recursos humanos, para los compromisos institucionales, se establecen objetivos para cuatro sistemas: 1) Reclutamiento y Selección; 2) Promoción y Desarrollo; 3) Capacitación y Desarrollo; y 4) Evaluación del Desempeño. Todos ellos son de responsabilidad de la División de Recursos Humanos.

Para el área de Usuarios y Comunidad, se instituyen dos sistemas para los convenios de gestión: 1) Sistema integral de Atención de Usuarios, cuya responsabilidad se le ha asignado a la División de Estudios y a la División de Víctimas y Testigos, y 2) Sistema de Información para la Comunidad utilizando tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) bajo la responsabilidad de la División de Informática.

En el Área de Gestión Organizacional, sólo se considera el Sistema de Planificación y Control de Gestión, en cuya primera etapa se debe elaborar el Plan Estratégico Institucional, que se complementará con el Sistema de

Control de Gestión, favoreciendo el ordenamiento y direccionamiento de los procesos y resultados asociados a los procesos críticos de la Institución. Este sistema se desarrolla y ejecuta bajo la responsabilidad de la División de Estudios.

Cabe destacar que las áreas de los compromisos institucionales dicen relación con los sistemas transversales o de apoyo de la Institución. Lo sustantivo del objetivo institucional (la persecución penal y la protección de víctimas y testigos) se detalla en el proceso de planificación estratégica, esclareciendo el modo en que estas líneas de apoyo contribuyen al logro de los objetivos estratégicos.

estratégicos, se han determinado las líneas de acción que deberán ser ejecutadas y evaluadas en el mediano y largo plazo por cada uno de los involucrados.

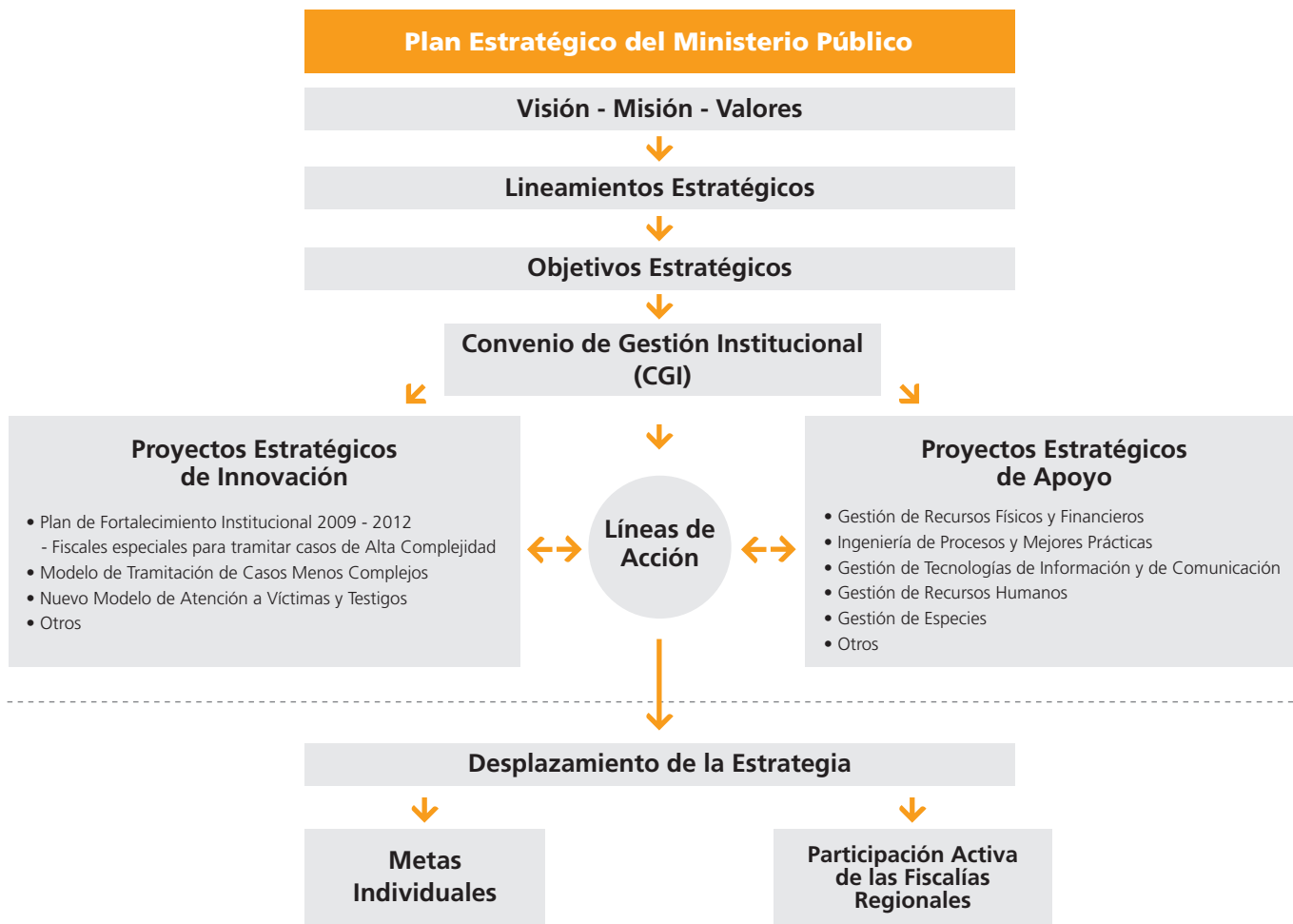
Dado que la gran mayoría de estas líneas de acción contribuirán a la implementación de nuevos proyectos e iniciativas, se hace necesario que su programación y desarrollo se realice de manera coordinada entre los distintos niveles y responsables del Ministerio Público.

A continuación se ilustran las relaciones que existen entre los diferentes ámbitos establecidos hasta ahora, todos los cuales están orientados al logro de los Objetivos y Productos Estratégicos Institucionales (ver Figura N°6).

### 4.8 Líneas de Acción del Ministerio Público

Producto del conjunto de definiciones ya realizadas en relación a lineamientos, objetivos, servicios y/o productos

Figura N°6: Diagrama de Relaciones Estratégicas





Según lo anterior, se han definido las principales Líneas de Acción a implementar en el mediano y largo plazo (ver Tabla N°10).

#### 4.8.1 Tramitación según Complejidad

Tal como se ha esbozado en párrafos anteriores, en el proceso de diagnóstico estratégico se determinó la necesidad de incorporar un nuevo enfoque en la gestión de casos, consistente en distinguir entre tramitación de casos menos complejos, complejos y de alta complejidad.

##### a) Casos Menos Complejos

En relación a esta clase de casos, es necesario que las Fiscalías Regionales impulsen e implementen las líneas de acción que se enuncian a continuación:

##### a.1) Procesos operativos y de gestión estandarizados, altamente eficientes y rápidos, y bajo la supervisión global de Fiscales

Darle un tratamiento sistemático a los casos de esta agrupación, abandonando la tramitación caso a caso y uniformando para ello los criterios de asignación en función del término probable.

Propender a que las solicitudes que se efectúen a los organismos que corresponda, entreguen un aporte real a las investigaciones.

Maximizar, en la medida que resulte pertinente, el uso de las audiencias de control de detención, propendiendo de esta manera a la solución judicial del conflicto. Com-

plementariamente, resulta necesario definir, y poner en práctica, criterios de actuación comunes para casos de flagrancia originados en delitos de alta ocurrencia.

Diseñar e implementar canales de comunicación eficientes y rápidos, con víctimas y testigos, en orden a mejorar la calidad, oportunidad y cantidad de información útil para el proceso.

Una vez homogenizados los procesos de trabajo, implementar las herramientas tecnológicas de apoyo conforme se defina a nivel central.

##### a.2) Asegurar que la información generada sea aprovechada para la Persecución Penal

Propender a generar controles o acuerdos de estándares, que permitan que las denuncias que son recibidas por parte de los organismos policiales, contengan la información necesaria para tramitar los casos de manera eficiente. Para alcanzar el objetivo indicado, es necesario implementar definiciones jurídicas y operativas compartidas en torno al contenido del parte policial, de manera que la información policial aporte, como en la gran mayoría de casos, antecedentes útiles para investigar y solucionar los diversos conflictos penales que conoce el Ministerio Público. En definitiva, disponer para la generalidad de los casos de lo que en la práctica investigativa se denomina “parte policial trabajado”, permitirá mejorar la gestión de casos penales.

Proponer a los actores que sean necesarios, proyectos que ayuden a aprovechar los datos existentes. Por ejemplo: alertas de coincidencias relevantes con otros casos,

Tabla N°10: Líneas de Acción del Ministerio Público

#### Líneas de Acción del Ministerio Público

1. Tramitación según complejidad.
  - a) Casos Menos Complejos.
  - b) Casos Complejos.
  - c) Casos de Alta Complejidad.
2. Atención a Víctimas y Testigos y Comunidad en general.
3. Coordinación con otras instituciones.
4. Gestión de Recursos Humanos.
5. Gestión de Procesos de Apoyo.



reactivación de causas archivadas usando la información generada para la investigación de otras causas similares, autogeneración de investigaciones, etc.

### **a.3) Colaborar con las redes sociales y/o comunitarias que apoyen la Persecución Penal a nivel local**

La colaboración de la comunidad, especialmente para este tipo de casos, en que existe una buena probabilidad de identificar a los autores por parte de los vecinos de un sector o de algunas organizaciones laborales, es clave para que el Ministerio Público pueda aumentar la eficacia y eficiencia de la persecución penal, sin considerar todos aquellos beneficios anexos de mejoramiento de la seguridad ciudadana que se generan. Por tanto, su formación y mantenimiento es un aspecto relevante a desarrollar a través de gestiones regionales y locales.

## **b) Casos Complejos**

Los casos complejos comprenden aquellos que no cumplen con las características definidas para “casos menos complejos”, y que preferentemente demandan gran cantidad de recursos jurídicos. En este punto, es preciso resaltar que lo señalado anteriormente no obsta para que un caso inicialmente considerado complejo, pueda ser posteriormente considerado menos complejo o bien, de alta complejidad.

En general, dentro de los casos complejos, debemos analizar los siguientes grupos de delitos:

### **b.1 ) Delitos Sexuales**

#### **b.1.1) Definición de criterios**

Antes que todo, es necesario mencionar que es imprescindible definir criterios que permitan efectuar una segmentación de casos en distintas categorías, conforme a los procesos de trabajo y criterios jurídicos y administrativos comunes que estén involucrados, a fin de instaurar procedimientos estándares, en pro de una tramitación más eficaz y eficiente.

#### **b.1.2) Estandarizar protocolos de trabajo y racionalizar relación con organismos auxiliares**

De acuerdo a la segmentación que se genere, el propósito de esta línea de acción consiste en lograr una unidad en el quehacer e igualdad en la persecución penal a nivel

nacional para los segmentos que correspondan. Para ello, se debe:

- Desarrollar protocolos de gestión interna, estableciendo patrones estándar en diversos aspectos asociados al abordaje de estos delitos, como por ejemplo: entrevista de un fiscal especializado a la víctima, oportunidad en la solicitud de informes periciales, plan de acción ante negativas de colaboración de la víctima, etc.
- Definir estándares de cumplimiento de tiempos de tramitación y calidad de los informes a la red pública, en especial al Servicio Médico Legal y al Servicio Nacional de Menores (SENAME). Para esto, como plan de trabajo, se necesita reestablecer mesas coordinadoras a nivel nacional y regional, con la intervención de las Unidades Especializadas de la Fiscalía Nacional que correspondan y de fiscales y abogados asesores de las Fiscalías Regionales.

### **b.1.3) Reevaluar los criterios de actuación**

El propósito de esta línea de acción es, por una parte, conciliar de mejor modo los intereses y protección de la víctima con los de la persecución penal y, por otra, reducir el porcentaje de archivos provisionales en casos con imputado conocido.

Por lo tanto, se requiere:

- Sistematizar los criterios de actuación existentes.
- Organizar y ejecutar jornadas de capacitación a fiscales especializados para dar a conocer las nuevas directrices y criterios de actuación que se generen.

### **b.2) Delitos de Drogas**

En los delitos de drogas es posible percibir de manera más patente la necesidad de alinear los objetivos perseguidos por el Ministerio Público y las Policías, y sus consecuentes métricas de evaluación. Para ello, se debe considerar:

#### **b.2.1) Definición de criterios**

Definir criterios que permitan efectuar una segmentación de casos en distintas categorías, conforme a los procesos de trabajo y criterios jurídicos y administrativos comunes que estén involucrados, a fin de instaurar procedimientos estándares, en pro de una tramitación más eficiente y eficaz.

### **b.2.2) Profundizar la política de Persecución Penal del Ministerio Público y, por otro lado, propender a planificar objetivos de gestión conjuntamente con las Policías**

Definir una política de persecución penal clara, enfocada en las organizaciones criminales y en el tráfico urbano.

Definir fiscales especiales, con competencia nacional, a efectos de tener unidad de acción en los casos de alta complejidad, con alcance interregional e internacional. Para ello, se diseñará una estructura que haga posible el funcionamiento de un equipo de trabajo que pueda contemplar mecanismos que permitan interactuar con las investigaciones de regiones, o que presenten vinculación con otros países, sin que ello signifique una merma de personal para las regiones, y que coordine sus acciones y el acceso a bases de datos y otras informaciones, con entidades internacionales.

Promover la neutralización económica de los traficantes.

Establecer lineamientos en cuanto a la protección de testigos e informantes, particularmente en la persecución de las organizaciones. Diseño de un sistema de protección específica para testigos e informantes.

Levantamiento de mejores prácticas, especialmente las desarrolladas en países donde la lucha contra el narcotráfico es más intensa.

Establecer acuerdos institucionales con las policías en la unificación de objetivos, criterios y prácticas de trabajo, tendientes a enfocar el trabajo conjunto hacia una persecución penal más eficaz y eficiente.

Es dable hacer presente que, la mayoría de estos objetivos, según se anticipó en el acápite 3.2.2., se encuentran recogidos en la Instrucción General que imparte criterios de actuación en delitos de la Ley N° 20.000, de fecha 30 de enero de 2009, que orienta la actividad jurídica y administrativa de los fiscales especializados en drogas en materia de: técnicas especiales de investigación, salidas alternativas, protección a testigos, peritos, informantes, agentes encubiertos y cooperadores eficaces, incautación de bienes, comiso, coordinación entre fiscales -propia de la especialidad- y cooperación internacional, entre otros.

### **b.3) Delitos de Violencia Intrafamiliar (VIF)**

Sin perjuicio de lo señalado anteriormente sobre esta materia, es importante indicar que si bien en el Proyecto Estratégico de Atención a Víctimas y Testigos se contempla un modelo especializado para víctimas de violencia intrafamiliar, se releva la importancia estratégica de la tramitación de este tipo de causas, por lo cual se han establecido planes adicionales en relación con estos ilícitos.

#### **b.3.1) Definición de criterios**

Definir criterios que permitan efectuar una segmentación de casos en distintas categorías, conforme a los procesos de trabajo y criterios jurídicos y administrativos comunes que estén involucrados, a fin de instaurar procedimientos estándares, en pro de una tramitación más eficiente y eficaz.

Esta segmentación debe permitir distinguir al menos entre casos que requieren de una intervención enérgica y oportuna, de aquellos que posibilitan otras decisiones.

#### **b.3.2) Afinar y difundir un protocolo estándar de evaluación temprana de riesgo**

Realizar evaluaciones de riesgo estandarizadas a nivel nacional -y lo más temprano posible-, siendo necesario, adicionalmente, capacitar adecuadamente a las Policías para colaborar en esta tarea.

#### **b.3.3) Suspensiones condicionales**

En el caso de solicitudes de suspensión condicional, evaluar si las condiciones de suspensión son adecuadas al conflicto, si resulta factible su cumplimiento e instaurar los procesos necesarios para monitorear aquello, dentro del ámbito de competencia del Ministerio Público.

### **c) Casos de Alta Complejidad**

Durante el proceso de diagnóstico estratégico se constató la conveniencia de organizar, en el menor tiempo posible, un proceso de trabajo operativo de alcance nacional que aborde la tramitación de los casos de alta complejidad.

#### **c.1) Adecuación de la estructura interna del Ministerio Público**

Primeramente, tal como se ha indicado antes, se propen-

derá a la creación de una “Fiscalía Especializada Suprateritorial”, que deberá contar con una estructura organizativa basada en equipos de trabajo interdisciplinarios, con capacidad para autogenerar información y anticiparse a la ocurrencia de casos de envergadura. Lo anterior requiere, obviamente, un apoyo informativo y comunicacional coordinado con el trabajo de los fiscales.

El segundo aspecto que debe abordarse es la definición de criterios que permitan identificar los casos que podrían calificarse de alta complejidad, ya que de ello deriva la posibilidad de asignar, de manera racional, los recursos necesarios para aumentar la eficacia operativa en su persecución, requiriendo para ello el análisis y relación sistemática del conjunto de información relevante actualmente existente. Se debe tener presente que esta clase de casos regularmente surgen a partir de la investigación de un delito acotado que, posteriormente, y como consecuencia del proceso investigativo, se vuelve complejo, debiendo ser asumido por una unidad de alcance nacional.

Desarrollar los estudios y ajustes organizacionales, jurídicos, legales y presupuestarios necesarios, para propender a la creación de una unidad operativa de alcance nacional -que se ha denominado “Fiscalía Especializada Suprateritorial”, que tenga por objetivo aumentar la eficiencia y mejorar los resultados en la persecución penal de los casos definidos como de alta complejidad. El estudio del diseño de dicha unidad debe comprender los elementos relevantes de su estructura y dependencia, y considerar aspectos como la designación de la persona a cargo, la cantidad y perfil del personal con que contará, donde será instalada, etc.

Paralelamente, se deberá diseñar un plan de trabajo que considere un equipo multidisciplinario, que analice y evalúe: diagnóstico de funcionamiento, diseño e implementación de un plan piloto, propuesta de un proyecto de Ley que la sustente, diseño de un plan de implementación gradual a nivel nacional y definición de los hitos e indicadores de evaluación necesarios.

## c.2) Análisis centralizado de información delictual

Sumado a lo ya expresado, resulta necesario evaluar detalladamente los requerimientos de apoyo de información de esta Unidad, ya que es un requerimiento clave contar con sistemas informáticos cuyas funciones hoy no son cubiertas por el SAF, además de requerir niveles de seguridad con estándares más elevados, con el objeto de

mejorar los análisis propios de la información delictual.

## c.3) Relación con Policías

Complementariamente, se deberán definir estándares de gestión común para el trabajo con las Policías Especializadas, con el propósito de contar con equipos policiales permanentes para investigaciones complejas y acordar prioridades comunes.

## 4.8.2 Atención de Víctimas, Testigos y Comunidad en General

Desarrollar un modelo de atención protocolizado de entrega de servicios a nivel nacional para todos los usuarios, víctimas y testigos, que viabilice la estandarización en la entrega de orientación, protección y apoyo a los mismos, que considere sus respectivos niveles, procesos de trabajo, plataformas de atención, sistemas de información y mecanismos de evaluación de procesos y resultados.

Dotar a fiscales y funcionarios de competencias para la atención de víctimas y testigos, dirigida a la entrega de servicios de orientación, protección y apoyo.

Focalizar los recursos profesionales de las Unidades Regionales de Atención a Víctimas con que cuenta el Ministerio Público, hacia aquellos casos de víctimas especialmente vulnerables: niños/as víctimas de delito, víctimas de delitos sexuales, violencia intrafamiliar, etc. a fin de lograr una intervención de tipo diferenciada y especializada. En esta línea, se deben desarrollar modelos de investigación especialmente referidos a delitos que afecten a víctimas más vulnerables, en los cuales se integre a la mirada jurídica, elementos del área psicosocial.

Desarrollar e implementar modelos de atención que permitan mejorar los tiempos de espera de los usuarios.

Poner a disposición de la comunidad información oportuna y transparente, generada por la Institución.

## 4.8.3 Coordinación con otras Instituciones

Una adecuada coordinación interinstitucional requiere la designación de una contraparte, con el objeto de disponer de una vía de comunicación de alto nivel, permanente, formal y fluida con las demás instituciones del sector penal.

### a) Con las Policías

Propender a una estrategia común de persecución penal, incluyendo:

- Metas institucionales de las Policías alineadas con las del Ministerio Público para cada estrategia de persecución penal.
- Comprometer a las policías con el término exitoso del proceso penal definido por el Fiscal.
- Asegurar el cumplimiento riguroso de las primeras diligencias de la investigación y el mejoramiento en la confección del parte policial, controlando el llenado de campos mínimos de información (“parte policial trabajado”).

### b) Con el Poder Judicial

Promover acuerdos para garantizar plazos de fijación de audiencias coherentes con el éxito del proceso penal.

Promover el uso de herramientas técnicas de coordinación para la fijación de audiencias (sistemas de agendaamiento), para optimizar el uso de los recursos globales que convergen en éstas.

Establecer mesas de trabajo a fin de abordar espacios de mejora entre ambas instituciones.

### c) Con el Servicio Médico Legal

Estandarizar, con apoyo técnico del Servicio Médico Legal y otros expertos, criterios para solicitar peritajes y racionalizar las solicitudes coherentemente con ello, evaluando los resultados.

Establecer acuerdos de nivel de servicio, para asegurar tiempos de respuesta congruentes con los plazos del proceso penal, bajo supuestos de racionalizar las solicitudes de peritajes y evitar sobrecargas innecesarias a los especialistas del Servicio Médico Legal.

Estudiar y prospectar las condiciones y circunstancias bajo las cuales sería posible recurrir a peritajes privados, teniendo presente que el Ministerio Público debe realizar todos los esfuerzos necesarios para asegurar la eficacia y eficiencia de la persecución penal, y como herramienta subsidiaria a la relación con el Servicio Médico Legal.

## 4.8.4 Gestión de Recursos Humanos

### a) Sistemas prioritarios contenidos en el Convenio de Gestión Institucional

Contar con un Sistema de Reclutamiento y Selección, para fiscales y funcionarios, que permita incorporar el capital humano con las competencias necesarias para facilitar el logro de los estándares de calidad y eficiencia definidos por la Institución, tomando como base las competencias establecidas en el sistema de capacitación y desarrollo.

Contar con un sistema basado en las competencias de las personas que posibilite la promoción y desarrollo tanto vertical como transversal en los ámbitos jurídicos, administrativos y de gestión de la organización.

Contar con un sistema de formación, nivelación y perfeccionamiento centralizado y único para el Ministerio Público, orientado a desarrollar las competencias de las personas para mejorar su desempeño en la Institución.

Contar con un Sistema de Evaluación del Desempeño, transparente y objetivo, basado en el modelo de competencias, que permita alinear las conductas de las personas con los objetivos organizacionales.

Fortalecer la capacitación y promover el intercambio de experiencias (tanto nacionales como internacionales). En cuanto a los contenidos de la capacitación, se estima que éstos deben estar enfocados en aspectos técnicos y operativos, contemplando la posibilidad de realizar pasantías internacionales con referentes relevantes.

### b) Motivación y clima laboral

Definir y desarrollar planes de trabajo que tiendan directamente a mejorar el clima laboral en todas las Fiscalías del país, en consonancia con las actividades señaladas en la letra anterior.

## 4.8.5 Gestión de Procesos de Apoyo

### a) Gestión de Especies

Tomar las medidas conducentes a liberar espacios en las bodegas de las fiscalías locales, utilizando las facultades legales y reglamentarias, así como los acuerdos suscritos con la Dirección de Crédito Prendario, para ello.

## b) Gestión de Recursos Físicos y Financieros

Actualizar reglamentos y revisar procedimientos, con el objeto de hacer más eficientes algunos procesos, teniendo a que éstos consideren aquellas prestaciones que deben otorgarse de manera urgente y permitan dar solución a los requerimientos de las fiscalías para su óptima operación.

Mejorar los criterios de elaboración y distribución de presupuestos, basándose en la operación y en indicadores de gestión asociados, tanto cuantitativos como cualitativos.

Revisar y, en caso de requerirse, reestructurar la organización interna tanto de la División de Administración y Finanzas como de las Unidades Regionales en esta área, en función de los nuevos procesos y funciones.

Centralizar aquellas compras y licitaciones que sean de relevancia nacional y que tengan potencial de generar economías de escala.

Identificar y difundir las mejores prácticas asociadas a los procesos propios de administración y finanzas.

Debe existir un rol activo de las Divisiones y Unidades Administrativas para apoyar las iniciativas de otras Unidades o Divisiones que estén directamente involucradas en la atención de público y protección de víctimas y testigos, y/o en la operación.

Generar nuevos indicadores de gestión, tanto cuantitativos como cualitativos y crear los mecanismos para controlarlos.

Vincular la elaboración de los presupuestos anuales con los objetivos planteados en el Plan Estratégico. Este rol debe ser desarrollado de forma activa, efectuando diagnósticos de situación actual y encuestas de satisfacción al cliente interno, de forma de determinar los requerimientos o problemas que enfrentan las Fiscalías en el área de administración y finanzas.

## c) Gestión de Tecnologías de Información y de Comunicaciones (TIC)

Incorporar en el diseño de un nuevo sistema de apoyo a los fiscales, denominado “Sistema de Administración y Gestión de causas (SAGC)”, los aspectos y definiciones establecidas en este plan, tales como Modelo TCMC y

los sistemas de apoyo transversales para los equipos de investigación especializados y de alta complejidad, con los niveles de seguridad e interoperabilidad que se requieran.

Proveer servicios TIC a los encargados de la persecución penal, con el nivel de especialización y estándares que las estrategias de persecución penal definan. En concreto, avanzar en la aludida interoperabilidad con plataformas TIC de otras instituciones (Policías, Poder Judicial, Servicio Médico Legal, etc.).

## d) Planificación Estratégica y Gestión del Cambio

Definir, en el marco de un sistema integrado de metas e indicadores (Plan Estratégico, Convenio de Gestión Institucional CGI, Metas), las métricas de evaluación para cada una de las estrategias de persecución penal y ordenar los incentivos de acuerdo a los nuevos objetivos estratégicos.

Asegurar que el Plan Estratégico se revise regularmente, efectuando los ajustes pertinentes.

Promover la adecuada y oportuna difusión del Plan Estratégico, y sus eventuales ajustes, al interior de la Institución.

Dar seguimiento a la ejecución del Plan Estratégico y determinar acciones para aumentar la efectividad.

Asegurar que se desarrollen Planes Operativos Anuales coherentes con el Plan Estratégico Institucional, dando seguimiento a su ejecución y recomendando ajustes al respecto.

Monitorear que se asegure progresivamente el presupuesto Institucional y que se ejecute de manera coherente con el Plan Estratégico Institucional.

Diseñar e implementar un sistema de información para la gestión, que permita a la Institución disponer de la información necesaria para apoyar la toma de decisiones respecto de los procesos y resultados de la provisión de sus productos estratégicos y de gestión interna, rindiendo cuentas de su gestión institucional.

## e) Ingeniería de Procesos y Mejores Prácticas

Crear un equipo de ingeniería de procesos que se haga

cargo de la homogeneización de procesos administrativos y de gestión críticos a lo largo del país.

Mantener un equipo multidisciplinario que se haga cargo de la implementación, evaluación y ajustes de los proyectos de innovación relacionados directamente con los procesos asociados a la persecución penal, con especial énfasis en las mejores prácticas detectadas en la gestión regional y local.

Finalmente, en el cuadro siguiente, se presenta un Resumen de las Líneas de Acción, indicando sus ámbitos y tareas específicas a desarrollar (ver Tabla N°11).

Tabla N°11: Resumen de Líneas de Acción del Ministerio Público

**Resumen de Líneas de Acción del Ministerio Público (ámbitos y tareas)****1. Tramitación según complejidad.****a) Casos Menos Complejos.**

- Procesos operativos y de gestión estandarizados, altamente eficientes y rápidos, y bajo supervisión global de Fiscales.
- Asegurar que la información generada sea aprovechada para la Persecución Penal.
- Colaborar con las redes sociales y/o comunitarias que apoyen la Persecución Penal a nivel local.

**b) Casos Complejos.**

- Delitos Sexuales
  - Definición de criterios.
  - Estandarizar protocolos de trabajo y racionalizar relación con organismos auxiliares.
  - Reevaluar criterios de actuación.
- Delitos Drogas
  - Definición de criterios.
  - Establecer política de Persecución Penal y planificar los objetivos de gestión conjuntamente con las Policías.
- Delitos de Violencia Intrafamiliar
  - Definición de criterios.
  - Afinar y difundir un protocolo estándar de evaluación temprana de riesgo.
  - Suspensiones condicionales.

**c) Casos de Alta Complejidad.**

- Adecuación de la estructura interna del Ministerio Público.
- Análisis de información delictual .
- Relación con Policías.

**2. Atención a Víctimas y Testigos y Comunidad en general.**

- a) Desarrollar un modelo estandarizado para víctimas y testigos.
- b) Instalar competencias para la atención de usuarios en fiscales y funcionarios.
- c) Focalizar recursos en víctimas más vulnerables.
- d) Tiempo de espera.
- e) Transparencia.

**3. Coordinación con otras Instituciones.**

- a) Policías.
- b) Poder Judicial.
- c) Servicio Médico Legal.

**4. Gestión de Recursos Humanos.**

- a) Sistemas prioritarios contenidos en el Convenio de Gestión Institucional.
- b) Motivación y clima Laboral.

**5. Gestión de Procesos de Apoyo.**

- a) Gestión de Especies.
- b) Gestión de Recursos Físicos y Financieros.
- c) Gestión de Tecnologías de Información y de Comunicaciones (TIC).
- d) Planificación Estratégica y Gestión del Cambio.
- e) Ingeniería de Procesos y Mejores Prácticas.







# 5

## Conclusiones

## La distinción entre administrar y producir cambios

El desafío para el Ministerio Público es instaurar cambios positivos que permitan cumplir el rol que constitucional y legalmente le corresponde, de manera adecuada y eficaz, administrando eficientemente los recursos disponibles.

En gran medida, gracias a todo el trabajo metodológico realizado, existe un diagnóstico compartido respecto de los diversos desafíos que enfrenta esta Institución, que no sólo se traduce en la necesidad de contar con mayores recursos humanos, presupuestarios y materiales, sino que conlleva la definición de mejores formas de organización interna para la obtención de resultados concretos.

El presente Plan Estratégico da cuenta de un marco coherente de lineamientos estratégicos y diseño de proyectos, algunos de los cuales se encuentran en marcha y van en la dirección de desencadenar un positivo proceso de cambios.

En este contexto, los cambios necesarios ya se han iniciado, en una primera etapa, por parte de la Fiscalía Nacional y han ido, gradualmente, alineando la gestión de las Fiscalías Regionales hacia conceptos como la distinción entre casos complejos y menos complejos, la redefinición del rol de las Unidades de Víctimas y Testigos para aumentar la cobertura de servicios prestados, la fijación de metas y métricas cualitativas y cuantitativas, y la organización y uniformidad de instructivos para aunar criterios de actuación, entre otros aspectos.

Conforme a ello, resulta necesario pasar a una siguiente etapa, basada en estas directrices estratégicas, en la que se realice un proceso de difusión y que se encargue de la elaboración de las diversas propuestas enunciadas en este plan, definiendo y liderando algunos proyectos.

### El riesgo del aislamiento

Para poder realizar su labor de buena forma, el Ministerio Público debe desarrollar, y mantener, una alta capacidad para estar informado de lo que sucede tanto a nivel interno como en su entorno.

En lo interno, lo principal es no perder de vista que quienes dirigen las investigaciones, ejercen la acción penal y están en contacto directo con los demás intervinientes, son los fiscales adjuntos y sus equipos de trabajo.

En este sentido, tanto las Divisiones y Unidades de la Fiscalía Nacional como aquellas de las Fiscalías Regionales, deben procurar que los fiscales y sus equipos tengan las mejores condiciones para desarrollar con éxito sus labores, ejerciendo, para ello, un rol en la dirección, planificación, control y diseño.

Por tal motivo, un riesgo que debe evitarse es la pérdida de conexión con el nivel operativo, pues resulta fundamental, para el desarrollo de cualquier iniciativa, conocer permanentemente lo que ocurre en nuestras fiscalías locales. A fin de fortalecer lo anterior, se debe mantener una comunicación constante y fluida entre los distintos niveles, sobre la base de información recabada, preferentemente, con trabajo en terreno.

En cuanto a lo externo, se ha señalado que la eficacia operativa del Ministerio Público en la persecución penal puede ser gravemente afectada por diversas descoordinaciones, objetivos desalineados, malas prácticas de trabajo y diferentes visiones con las demás instituciones que participan en el sistema de justicia penal. Para ello, se requiere cultivar relaciones de efectiva coordinación para ir mejorando sistemática y sistémicamente el desempeño de la Justicia Penal. Manteniendo nuestra autonomía, debemos evitar el aislamiento del resto de las instituciones públicas relacionadas con el sistema penal. En efecto, deben potenciarse relaciones de diálogo, acuerdos y protocolos que permitan trabajar expedita y coordinadamente. En este mismo orden de ideas, el Ministerio Público debe generar y mantener lazos fluidos de intercambio de experiencias con otros Ministerios Públicos, disponiendo eventualmente de una fuente permanente de transferencia de innovaciones.

### La estructura organizacional

La estructura organizacional debe ser coherente con la estrategia de la Institución. Por lo tanto, si hay cambios de estrategia, éstos deben ir acompañados de modificaciones en la estructura.

En este sentido, deben emprenderse los proyectos de diseño y rediseño organizacional necesarios y factibles para alcanzar nuestra visión institucional, incluyendo en ello no sólo los niveles locales y regionales, sino también a la Fiscalía Nacional y sus Divisiones y Unidades, en lo que corresponda.

## Indicadores de control de gestión

Se ha mencionado en los capítulos previos la necesidad de diseñar y difundir indicadores de evaluación que privilegien el logro de resultados y no el mero cumplimiento de actividades. Para ello, un primer paso es contar con una estrategia formalizada, especialmente en lo relacionado con la persecución penal, que permita hacer distinciones útiles para aumentar la eficacia operativa. Luego, de acuerdo a los contenidos de las estrategias dispuestas en este plan, corresponde desarrollar y perfeccionar estas métricas, para dar las señales en la dirección deseada, distinguiendo idealmente los roles y responsabilidades de las distintas áreas en el logro de los resultados.

## Recursos Humanos

El diseño e implementación de un sistema de promoción y desarrollo probablemente implique tiempos prolongados y cambios importantes, pero se ha definido como una línea de acción que es parte sustancial de la estrategia del Ministerio Público. Durante el año 2008 se dieron los primeros pasos en este tema, amparados también en el convenio de gestión institucional, por lo cual se sigue avanzando en los desarrollos necesarios en esta materia.

## La conversación acerca de la estrategia

Los espacios de reunión existentes, como el Consejo General, o las Jornadas de Directores Ejecutivos Regionales,

incorporarán, entre sus quehaceres, instancias para analizar el avance o los ajustes al Plan Estratégico.

Sin perjuicio de lo anterior, se procurará que jornadas que entreguen valor agregado a estas directrices estratégicas, deben ser replicadas en los distintos niveles de la Institución, atendiendo la riqueza arraigada en los fiscales y funcionarios del Ministerio Público, producto de la experiencia que se adquiere día a día en los distintos quehaceres que realizan.

## La estrategia comunicacional del Plan Estratégico

Disponer de una estrategia comunicacional, tanto a nivel interno como externo, resulta necesario no sólo para difundir el Plan Estratégico en sí, sino también para darle sustento y coherencia a las distintas acciones que emprenda el Ministerio Público.

Fortalecer el rol de la comunicación para el avance del Plan Estratégico, requiere de un plan comunicacional global, que comunique y difunda lo que se está haciendo, defina temas a posicionar en el espacio público y diseñe estrategias para su logro.







a

# Anexos

## **ANEXO N°1: Metodología utilizada en el Proceso de Formulación del Plan Estratégico del Ministerio Público**

La iniciativa de impulsar la formulación y consolidación de una Planificación Estratégica del Ministerio Público, proviene desde las máximas autoridades de la institución, esto es, el Fiscal Nacional y el Director Ejecutivo Nacional.

En virtud de lo anterior, se tuvo en consideración una serie de antecedentes, entre los cuales podemos destacar una jornada de trabajo realizada en marzo de 2006, instancia que da cuenta de los primeros pasos hacia una Planificación Estratégica, la Cuenta Pública Institucional, los Compromisos de Gestión Institucional suscritos con el Ministerio de Hacienda, la instalación y consolidación de una Plataforma de Apoyo a la Gestión (PAG-QPR) y el documento “Definiciones Estratégicas para el Ministerio Público”, todos realizados durante el año 2008.

Asimismo, para liderar el proceso de formulación, y posterior consolidación del Plan Estratégico, el Fiscal Nacional designa en esta tarea a la División de Estudios, Evaluación, Control y Desarrollo de la Gestión. Esta División, adoptó las acciones tendientes a diseñar, implementar y coordinar el plan de trabajo necesario para la elaboración de esta tarea. En este sentido, se realizaron labores orientadas a la sistematización de la información existente, organización y ejecución de las fases de trabajo participativas con autoridades, fiscales y funcionarios del Ministerio Público y, consecuentemente, la formulación final del Plan Estratégico<sup>27</sup>.

El proceso de formulación del Plan Estratégico del Ministerio Público utilizó, como uno de sus elementos metodológicos primordiales, la participación activa de sus autoridades, fiscales y funcionarios, con el propósito de conocer e integrar su percepción respecto del quehacer actual de la organización, los aspectos factibles de mejorar y el enfoque de futuro de la Institución<sup>28</sup>.

En ese contexto, se sostuvieron diversas entrevistas en profundidad, de carácter personal y grupal. Complementariamente, se desarrollaron talleres de trabajo y talleres temáticos, con equipos multidisciplinarios, provenientes

de diversas localidades del país, en los cuales se analizaron tanto temáticas globales como específicas del diagnóstico institucional y sus definiciones estratégicas de cara al futuro. Cabe señalar que todas las actividades antes aludidas se efectuaron de manera intensiva en el período agosto – diciembre de 2008, destacando la activa participación del Fiscal Nacional, el Director Ejecutivo Nacional, algunos Fiscales Regionales, Directivos de la Fiscalía Nacional, algunos Directores Ejecutivos Regionales, Fiscales Jefes y Adjuntos, y otros profesionales de la institución. (Ver Anexo N°2)

### **a) Entrevistas personales y grupales con autoridades y funcionarios del Ministerio Público**

Tal como se indicó, se desarrollaron entrevistas en profundidad, empleando para ello una pauta inicial, recabando información relativa a la opinión del entrevistado tanto de la situación actual de la Institución como de su visión acerca de los cambios que vislumbra necesario implementar a futuro. Sobre esta base, se profundizó en aquellos aspectos de mayor interés, mayor dominio o mayor necesidad de acuerdo al perfil de los entrevistados.

### **b) Talleres de trabajo**

En esta etapa de formulación del plan se contempló la realización de talleres de trabajo (de una duración aproximada total de 10 horas por cada taller), con las principales autoridades de la institución. El objetivo general de estos talleres fue, por una parte, generar un espacio productivo de reflexión y discusión respecto al futuro de la institución, realizada sobre la base de la recopilación de antecedentes y de las mismas percepciones de autoridades y funcionarios y, por otra, tomar decisiones respecto de los elementos que deberían ser profundizados en torno a la formulación del Plan Estratégico Institucional.

En estos talleres se presentaron las conclusiones extraídas de las entrevistas personales y grupales efectuadas. Asimismo, se elaboraron las primeras definiciones relativas a la visión institucional y lineamientos estratégicos y se expuso, discutió y complementó las propuestas concernientes a la persecución penal, introduciendo en este tópico la segmentación por agrupaciones de delitos.

27. Se contó con asesoría externa del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, para la realización de lo que se ha denominado la fase de trabajo participativa y el análisis del resultado de la misma. Estos resultados corresponden a un insumo importante en la formulación de la versión final del Plan Estratégico del Ministerio Público.

28. Asimismo, esta metodología participativa fue complementada con el análisis, actualización y sistematización de información existente en la Institución.

### c) Talleres temáticos

En los talleres de trabajo se consensuó que la definición de estrategias de persecución penal constituía el marco que permitía darle coherencia al Plan Estratégico. Por esto, de acuerdo a la metodología de trabajo y, tras diferentes reuniones de análisis, se determinó efectuar cinco talleres temáticos para las siguientes agrupaciones de delitos: delitos menos complejos y más frecuentes, delitos sexuales, delitos de drogas, delitos de violencia intrafamiliar y delitos de criminalidad compleja.

En estos talleres temáticos se contó con la activa participación de funcionarios con alta experiencia en persecución penal para cada una de las agrupaciones de delitos antes aludida, buscando aportes concretos para mejorar el desempeño institucional en tales ámbitos. Estos funcionarios correspondían a Fiscales Jefes, Fiscales Adjuntos

especializados en estos tipos de delitos y los Directores de las Unidades Especializadas de la Fiscalía Nacional.

En base a las definiciones establecidas en las entrevistas y talleres, se procedió a analizar el actual rol de las Unidades de Apoyo frente a las directrices de persecución penal que se estaban formulando. Este análisis contó con la participación de las Divisiones de Estudios, Víctimas y Testigos, Informática, Recursos Humanos y Administración y Finanzas, arribando a líneas de acción y proyectos estratégicos de mediano plazo, alineados con estas definiciones.

## ANEXO N°2: Participación en el proceso de Formulación del Plan Estratégico del Ministerio Público

Entrevistas Individuales		
N°	Cargo	Nombre
1	Fiscal Nacional	Sabas Chahuán Sarrás
2	Director Ejecutivo Nacional	Pedro Bueno Figueroa
3	Fiscal Regional II Región	Cristian Aguilar Aranela
4	Fiscal Regional IV Región	Enrique Labarca Cortés
5	Fiscal Regional VIII Región	Ximena Hassi Thumala
6	Fiscal Regional X Región	Alberto Ayala Gutiérrez
7	Fiscal Regional RM - Centro Norte	Sonia Rojas Valdebenito
8	Fiscal Regional RM - Oriente	Xavier Armendáriz Salamero
9	Fiscal Regional RM - Occidente	Solange Huerta Reyes
10	Fiscal Regional RM - Sur	Alejandro Peña Ceballos



## Entrevistas Grupales

N°	Cargo	Nombre
1	Director Ejecutivo Regional XV Región	Rolando Muñoz Rojas
2	Directora Ejecutiva Regional I Región	María del Pilar Barrientos Hernández
3	Directora Ejecutiva Regional II Región	Andrea Faret Casas-Cordero
4	Director Ejecutivo Regional III Región	Neylan Valdivia Rojo
5	Director Ejecutivo Regional IV Región	Adio González Cortés
6	Directora Ejecutiva Regional V Región	Alicia Le Roy Barría
7	Director Ejecutivo Regional VI Región	Juan Pablo Díaz-Muñoz G.
8	Directora Ejecutiva Regional VII Región	Ana María Santelices Sazo
9	Directora Ejecutiva Regional VIII Región	Sandra Sepúlveda Jara
10	Director Ejecutivo Regional IX Región	Andrés Lavanderos Reidel
11	Directora Ejecutiva Regional XIV Región	Lorena Sandaña Jenó
12	Director Ejecutivo Regional X Región	Héctor Fernández Orellana
13	Director Ejecutivo Regional XI Región	Zvonimir Koporcic Alfaro
14	Director Ejecutivo Regional XII Región	Alfredo Fonseca Mihovilovic
15	Directora Ejecutiva Regional FRM - Centro Norte	María Cristina Marchant Cantuarias
16	Directora Ejecutiva Regional FRM - Oriente	Evelyn Valencia Soto
17	Director Ejecutivo Regional FRM - Occidente	Héctor Lorca Rodríguez
18	Directora Ejecutiva Regional FRM - Sur	Sylvia Delgado Barrientos
19	Gerente División Administración y Finanzas	Sandra Díaz Salazar
20	Gerente División Recursos Humanos	Alejandro Suárez Casanova
21	Gerente División Estudios, Evaluación, Control y Desarrollo de la Gestión	Sergio Lillo Montero
22	Gerente División Contraloría Interna	Alejandra Alvear Jorquera
23	Gerente División Informática	Mauricio Godoy Cisternas
24	Director Unidad Especializada Control de Tráfico de Drogas	Manuel Guerra Fuenzalida
25	Director Unidad Especializada Delitos Sexuales y Violentos	Félix Inostroza Díaz
26	Directora Unidad Especializada Anticorrupción	Marta Herrera Seguel
27	Director Unidad Especializada Lavado de Dinero, Delitos Económicos y Crimen Organizado	Mauricio Fernández Montalbán
28	Director Unidad Especializada Responsabilidad Penal Adolescente y Delitos Violencia Intrafamiliar	Iván Fuenzalida Suárez
29	Director Unidad de Comunicaciones	Lautaro Muñoz Tamayo
30	Jefa Nacional de Capacitación	Marcela Díaz León
31	Jefa Nacional de Infraestructura	Maruzzella Paván Ávila

Taller N°1		
N°	Cargo	Nombre
1	Fiscal Nacional	Sabas Chahuán Sarrás
2	Director Ejecutivo Nacional	Pedro Bueno Figueroa
3	Fiscal Regional IV Región	Enrique Labarca Cortes
4	Fiscal Regional V Región	Jorge Abbott Charme
5	Fiscal Regional VIII Región	Ximena Hassi Thumala
6	Fiscal Regional RM - Centro Norte	Sonia Rojas Valdebenito
7	Fiscal Regional RM - Occidente	Solange Huerta Reyes
8	Director Ejecutivo Regional IV Región	Adio González Cortés
9	Directora Ejecutiva Regional V Región	Alicia Le Roy Barría
10	Directora Ejecutiva Regional VIII Región	Sandra Sepúlveda Jara
11	Director Ejecutivo Regional IX Región	Andrés Lavanderos Reidel
12	Directora Ejecutiva Regional FRM - Centro Norte	María Cristina Marchant Cantuarias
13	Directora Ejecutiva Regional FRM - Oriente	Evelyn Valencia Soto
14	Director Ejecutivo Regional FRM - Occidente	Héctor Lorca Rodríguez
15	Gerente División Recursos Humanos	Alejandro Suárez Casanova
16	Gerente División Estudios, Evaluación, Control y Desarrollo de la Gestión	Sergio Lillo Montero
17	Gerente División Informática	Mauricio Godoy Cisternas
18	Gerente División Atención a Víctimas y Testigos	Marcela Neira Vallejos
19	Gerente División Contraloría Interna	Alejandra Alvear Jorquera
20	Gerente División Administración y Finanzas	Sandra Díaz Salazar
21	Director Unidad Cooperación Internacional y Extradiciones	Jorge Chocair Lahsen
22	Director Unidad Especializada Control de Tráfico de Drogas	Manuel Guerra Fuenzalida
23	Director Unidad Especializada Delitos Sexuales y Violentos	Félix Inostroza Díaz
24	Director Unidad Especializada Lavado de Dinero, Delitos Económicos y Crimen Organizado	Mauricio Fernández Montalbán
25	Director Unidad Especializada Responsabilidad Penal Adolescente y Delitos Violencia Intrafamiliar	Iván Fuenzalida Suárez
26	Jefe Gabinete Dirección Ejecutiva Nacional	Marcelo Tapia Contreras
27	Fiscal Jefe / FL. Temuco	Sergio Moya Donke
28	Abogado Unidad Asesoría Jurídica	Ricardo Mestre Araneda
29	Profesional División Estudios, Evaluación, Control y Desarrollo de la Gestión	Halminton Vega Contreras
30	Profesional División Estudios, Evaluación, Control y Desarrollo de la Gestión	Fabiola Gajardo Solar
31	Profesional División Estudios, Evaluación, Control y Desarrollo de la Gestión	Nadia Contreras Ortiz
32	Profesional División Estudios, Evaluación, Control y Desarrollo de la Gestión	Carlos Jaque Araya
33	Abogado División Estudios, Evaluación, Control y Desarrollo de la Gestión	Claudio Ramírez Núñez
34	Abogado División Estudios, Evaluación, Control y Desarrollo de la Gestión	Alvaro Murcia García

## Talleres Temáticos

N°	Cargo	Nombre
1	Fiscal Jefe / FL. Rengo	Luis Toledo Ríos
2	Fiscal Jefe / FL. Graneros	Javier Von Bischoffshausen
3	Fiscal Jefe / FL. Chillán	Pablo Fritz Hocés
4	Fiscal Jefe / FL. Concepción	Julio Contardo Escobar
5	Fiscal Jefe / FL. Coronel	Alvaro Hermosilla Bustos
6	Fiscal Jefe / FL. Pta. Arenas	Juan Meléndez Duplaquet
7	Fiscal Jefe / F. Territorial - A	Andrés Montes Cruz
8	Fiscal Jefe / F. Territorial - B	Leonardo de la Prida Sanhueza
9	Fiscal Jefe / F. Territorial - C	José Morales Opazo
10	Fiscal Jefe / FRM - Centro Norte (Sexuales)	Patricio Cooper Monti
11	Fiscal Jefe / FRM - Centro Norte (Drogas)	Nicolás Arrieta Concha
12	Fiscal Jefe / FRM - Sur (Delitos Violentos)	Marcelo Apablaza Véliz
13	Fiscal Jefe / FRM - Sur (Drogas)	Héctor Barros Vásquez
14	Fiscal Jefe / FRM - Sur (Robos)	Marcos Emilfork Konow
15	Fiscal Jefe / FRM - Sur (Delitos Generales)	Francisco Rojas Rubilar
16	Fiscal Jefe / FL. Pudahuel	Emiliano Arias Madariaga
17	Fiscal Adj./ FL. Iquique	Enrique Rodríguez Casanova
18	Fiscal Adj. Jefe / FL. Alto Hospicio	Raúl Arancibia Cerda
19	Fiscal Adj. / FL. Valparaíso	Rodrigo Pizarro Mondaca
20	Fiscal Adj. / FL. Viña del Mar	Carmen Vargas Morales
21	Fiscal Adj. / FL. Viña del Mar	Roberto Depaux Moreno
22	Fiscal Adj. / FL. Rancagua	Alvaro Pérez Astorga
23	Fiscal Adj. / F. Delitos Económicos	Ximena Chong Campusano
24	Fiscal Adj. / F. Flagrancia VIF	Carolina Fuentes Remy-Maillet
25	Fiscal Adj. / FL. Las Condes	Ignacio Pinto Basaure
26	Fiscal Adj. / FL. La Florida	Jorge Vitar Cáceres
27	Fiscal Adj. / FL. Maipú	Tania Mora Gutiérrez
28	Fiscal Adj. / FL. Maipú	Julio Ruiz Pino
29	Fiscal Adj. / FL. Maipú	Paola Zárate Esguep
30	Fiscal Adj. / FL. Talagante	Gabriela Fuenzalida Suárez
31	Fiscal Adj. / FL. San Bernardo	Juan Castro Bekios
32	Gerente División Atención a Víctimas y Testigos	Marcela Neira Vallejos
33	Director Unidad Especializada Control de Tráfico de Drogas	Manuel Guerra Fuenzalida
34	Director Unidad Especializada Lavado de Dinero, Delitos Económicos y Crimen Organizado	Mauricio Fernández Montalbán
35	Director Unidad Especializada Delitos Sexuales y Violentos	Félix Inostroza Díaz
36	Directora Unidad Especializada Anticorrupción	Marta Herrera Seguel
37	Abogada Unidad Especializada Delitos Sexuales y Violentos	Macarena Car Silva
38	Abogado Unidad Asesoría Jurídica	Ricardo Freire Scheel

Taller Divisiones de Apoyo a la Persecución Penal		
N°	Cargos	Nombres
1	Gerente División Recursos Humanos	Alejandro Suárez Casanova
2	Gerente División Administración y Finanzas	Sandra Díaz Salazar
3	Gerente División Estudios, Evaluación, Control y Desarrollo de la Gestión	Sergio Lillo Montero
4	Jefe Planificación y Control de Gestión, División Informática	Samuel Díaz Medel
5	Psicólogo División Recursos Humanos	Francisco Espinoza Olea
6	Profesional División Administración y Finanzas	Guillermo Venegas Tassara
7	Abogado División Estudios, Evaluación, Control y Desarrollo de la Gestión	Claudio Ramírez Núñez
8	Abogado Unidad Asesoría Jurídica	Ricardo Freire Scheel

Taller N°2		
N°	Cargo	Nombre
1	Fiscal Nacional	Sabas Chahuán Sarrás
2	Director Ejecutivo Nacional	Pedro Bueno Figueroa
3	Fiscal Regional IV Región	Enrique Labarca Cortés
4	Fiscal Regional V Región	Jorge Abbott Charme
5	Fiscal Regional VIII Región	Ximena Hassi Thumala
6	Fiscal Regional IX Región	Francisco Ljubetic Romero
7	Fiscal Regional RM - Centro Norte	Sonia Rojas Valdebenito
8	Fiscal Regional RM - Oriente	Xavier Armendáriz Salamero
9	Fiscal Regional RM - Occidente	Solange Huerta Reyes
10	Fiscal Regional RM - Sur	Alejandro Peña Ceballos
11	Director Ejecutivo Regional IV Región	Adio González Cortés
12	Directora Ejecutiva Regional V Región	Alicia Le Roy Barría
13	Directora Ejecutiva Regional VIII Región	Sandra Sepúlveda Jara
14	Director Ejecutivo Regional IX Región	Andrés Lavanderos Reidel
15	Directora Ejecutiva Regional FRM - Centro Norte	María Cristina Marchant Cantuarias
16	Directora Ejecutiva Regional FRM - Oriente	Evelyn Valencia Soto
17	Director Ejecutivo Regional FRM - Occidente	Héctor Lorca Rodríguez
18	Directora Ejecutiva Regional FRM - Sur	Sylvia Delgado Barrientos
19	Gerente División Recursos Humanos	Alejandro Suárez Casanova
20	Gerente División Estudios, Evaluación, Control y Desarrollo de la Gestión	Sergio Lillo Montero
21	Gerente División Informática	Mauricio Godoy Cisternas
22	Gerente División Atención a Víctimas y Testigos	Marcela Neira Vallejos
23	Gerente División Contraloría Interna	Alejandra Alvear Jorquera
24	Gerente División Administración y Finanzas	Sandra Díaz Salazar
25	Director Unidad Cooperación Internacional y Extradiciones	Jorge Chocair Lahsen
26	Director Unidad Especializada Control de Tráfico de Drogas	Manuel Guerra Fuenzalida
27	Director Unidad Especializada Delitos Sexuales y Violentos	Félix Inostroza Díaz
28	Directora Unidad Especializada Anticorrupción	Marta Herrera Seguel
29	Director Unidad Especializada Lavado de Dinero, Delitos Económicos y Crimen Organizado	Mauricio Fernández Montalbán
30	Director Unidad Especializada Responsabilidad Penal Adolescente y Delitos Violencia Intrafamiliar	Iván Fuenzalida Suárez
31	Director (S) Unidad de Capacitación	Alejandro Bozzi Acuña
32	Jefe Gabinete Dirección Ejecutiva Nacional	Marcelo Tapia Contreras
33	Profesional División Estudios, Evaluación, Control y Desarrollo de la Gestión	Halminton Vega Contreras
34	Profesional División Estudios, Evaluación, Control y Desarrollo de la Gestión	Fabiola Gajardo Solar
35	Profesional División Estudios, Evaluación, Control y Desarrollo de la Gestión	Nadia Contreras Ortiz
36	Profesional División Estudios, Evaluación, Control y Desarrollo de la Gestión	Carlos Jaque Araya
37	Abogado División Estudios, Evaluación, Control y Desarrollo de la Gestión	Claudio Ramírez Núñez
38	Abogado División Estudios, Evaluación, Control y Desarrollo de la Gestión	Alvaro Murcia García

### ANEXO N°3: Resumen Ejecutivo Plan Estratégico del Ministerio Público

#### Normativa que la rige

Capítulo VII de la Constitución Política de la República y Ley N° 19.640 que establece las funciones y principios que orientan su actuación.

#### Visión Institucional

Ser una institución de excelencia, confiable, reconocida por la eficacia y eficiencia con que ejerce la persecución penal pública y la atención a víctimas y testigos, respetuosa de los derechos de todas las personas y formada por un equipo humano comprometido con el quehacer institucional.

#### Misión Institucional

Dirigir en forma exclusiva las investigaciones criminales, ejercer cuando resulte procedente la acción penal pública instando por resolver adecuada y oportunamente los diversos casos penales, adoptando las medidas necesarias para la atención y protección de víctimas y testigos; todo ello a fin de contribuir a la consolidación de un Estado de Derecho, con altos estándares de calidad.

#### Lineamientos Estratégicos

N°	Descripción
1	Desarrollar una Persecución Penal Eficiente con estándares de calidad.
2	Fortalecer la Coordinación Interinstitucional.
3	Mejorar continuamente la Gestión Administrativa.
4	Potenciar la Atención y Protección a Víctimas y Testigos.

#### Objetivos Estratégicos

N°	Descripción
1	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.
2	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.
3	Promover e impulsar una adecuada coordinación interinstitucional, a través de acuerdos de trabajo, con el propósito de mejorar los resultados obtenidos por el Sistema de Justicia Criminal.
4	Cumplir y desarrollar los Compromisos de Gestión Institucional.

Clientes / Usuarios / Beneficiarios	
N°	Nombre
1	Denunciantes.
2	Víctimas.
3	Testigos.
4	Policías.
5	Organismos Auxiliares.
6	Comunidad en General.
7	Tribunales Superiores, de Juicio Oral y de Garantía.
8	Abogado Querellante.
9	Defensoría Penal Pública y defensores privados.
10	Organismos Públicos.

Servicios y/o Productos Estratégicos y Clientes / Usuarios / Beneficiarios		
N°	Servicio y/o Producto Estratégico	Clientes / Usuarios / Beneficiarios
1	Dar solución a los conflictos penales, a través de una tramitación eficaz, eficiente y de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Denunciantes.</li> <li>• Víctimas.</li> <li>• Testigos.</li> <li>• Policías.</li> <li>• Organismos Auxiliares.</li> <li>• Comunidad en General.</li> <li>• Tribunales Superiores, de Juicio Oral y Juzgado de Garantía.</li> <li>• Abogado Querellante.</li> <li>• Defensoría Penal Pública y defensores privados.</li> <li>• Organismos Públicos.</li> </ul>
2	Contribuir a mejorar continuamente el Sistema de Justicia Criminal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunidad en General.</li> </ul>
3	Entregar orientación, atención, y protección, a las Víctimas y Testigos que participan del proceso penal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Víctimas.</li> <li>• Testigos.</li> </ul>

## ANEXO N°4: Diagrama del Plan Estratégico del Ministerio Público

### Segmento Prioritario

- Denunciantes.
- Víctimas.
- Testigos.
- Policías.
- Organismos Auxiliares.
- Comunidad en General.

### Segmento Secundario

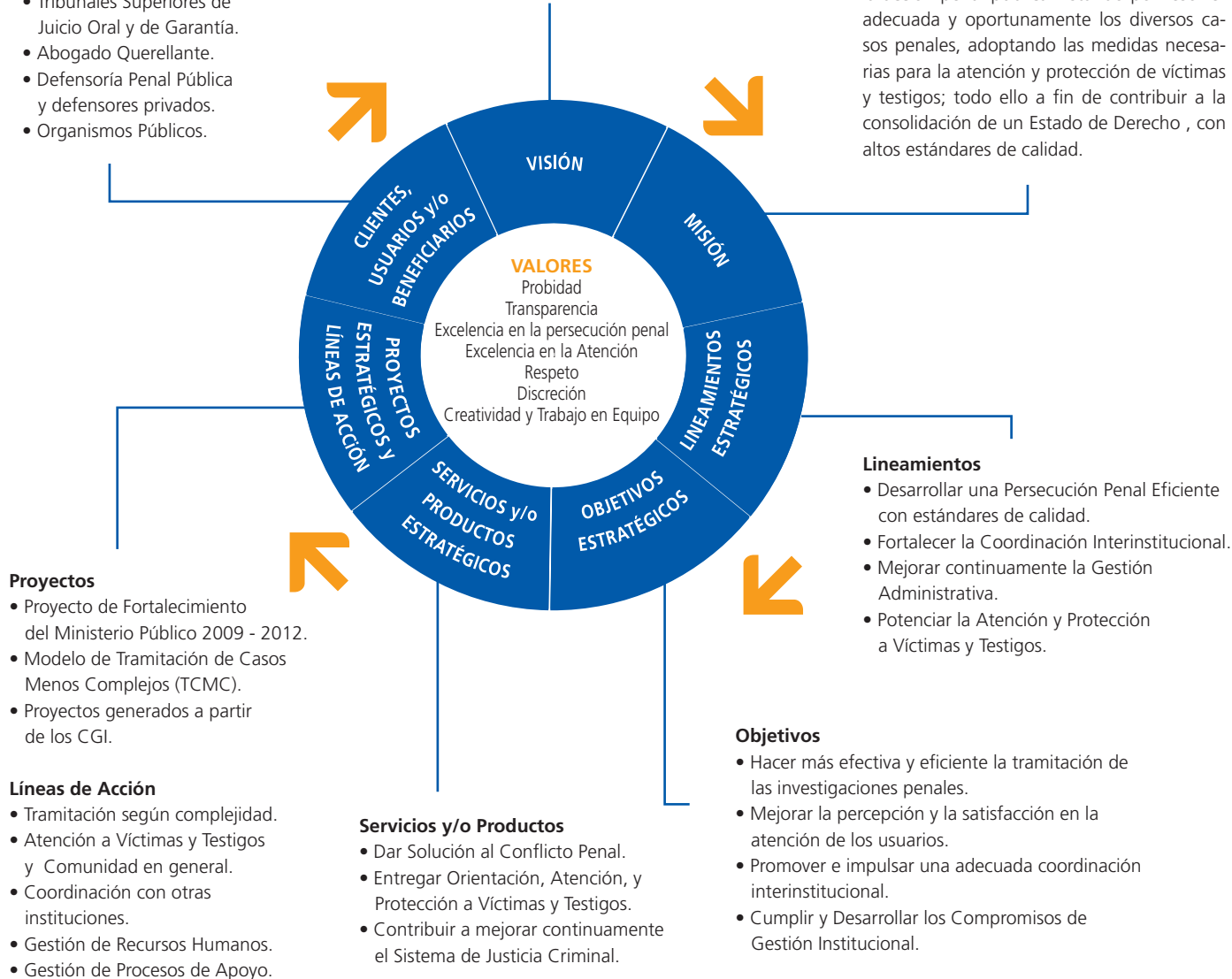
- Tribunales Superiores de Juicio Oral y de Garantía.
- Abogado Querellante.
- Defensoría Penal Pública y defensores privados.
- Organismos Públicos.

### Visión

Ser una institución de excelencia, confiable, reconocida por la eficacia y eficiencia con que ejerce la persecución penal pública y la atención a víctimas y testigos, respetuosa de los derechos de todas las personas y formada por un equipo humano comprometido con el que-hacer institucional.

### Misión

Dirigir en forma exclusiva las investigaciones criminales, ejercer cuando resulte procedente la acción penal pública instando por resolver adecuada y oportunamente los diversos casos penales, adoptando las medidas necesarias para la atención y protección de víctimas y testigos; todo ello a fin de contribuir a la consolidación de un Estado de Derecho, con altos estándares de calidad.

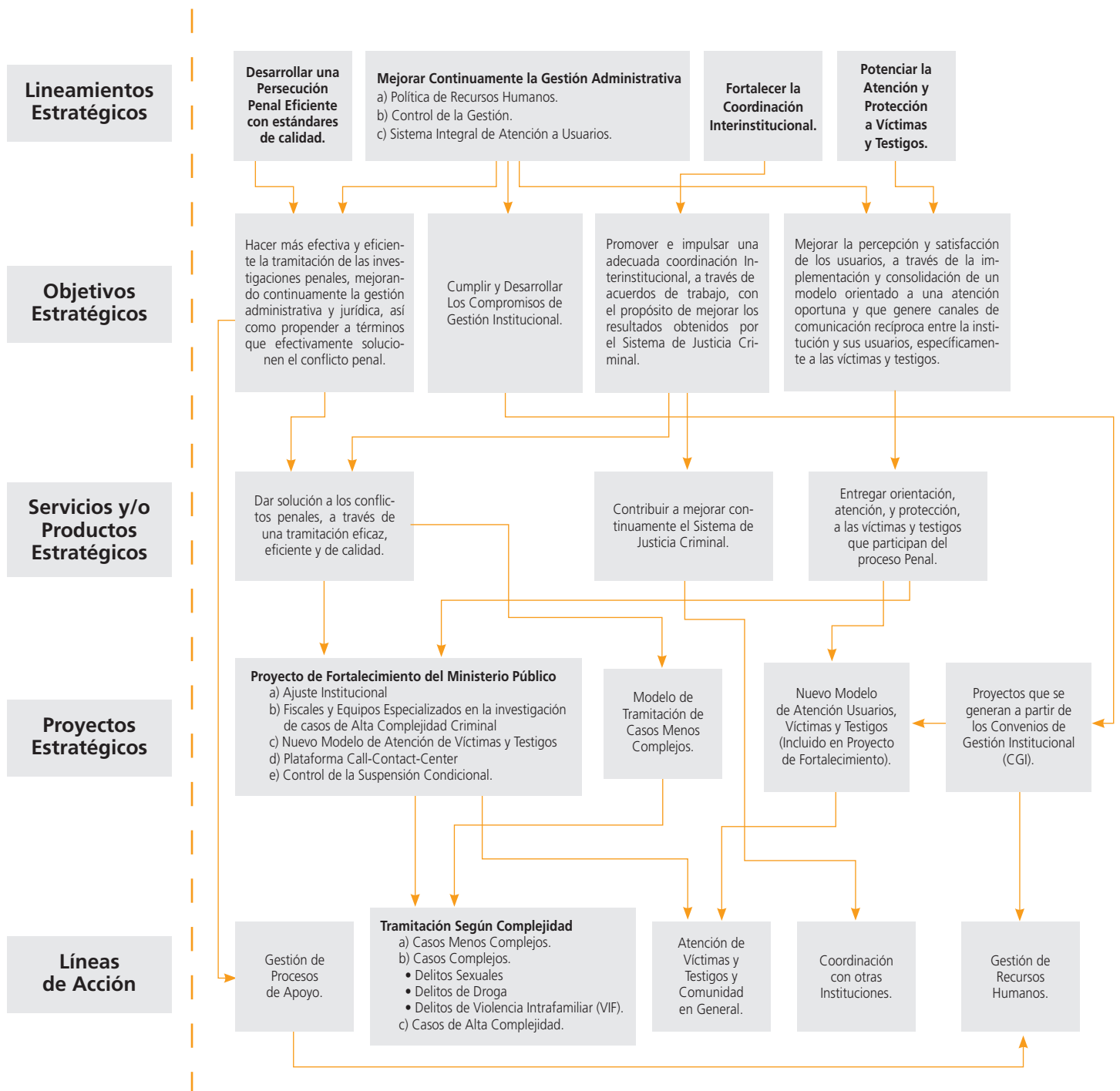




## ANEXO N°5: Cuadro Resumen Plan Estratégico del Ministerio Público

### Plan Estratégico del Ministerio Público

#### Visión - Misión - Valores







*“Una renovada mística surge de los equipos, de su transparencia, de su intransable independencia y de su constante aplicación. Como siempre, a lo largo de Chile, seguiremos actuando con un profundo sentido de servicio y probidad pública; haremos esfuerzos permanentes por mejorar la calidad de la atención a nuestros usuarios, y pondremos nuestras mejores capacidades en asistir y proteger a las víctimas del delito”*

**Sabas Chahuán Sarrás**

Fiscal Nacional de Ministerio Público  
Abril, 2008.

