



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**EVALUACIÓN DE LOS PROYECTOS ASOCIADOS A CALIDAD DE  
SERVICIO EN LA FISCALÍA DE CHILE**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS**

**MAURICIO ALEJANDRO BUSTOS RIVAS**

**PROFESOR GUIA:  
ENRIQUE JOFRÉ ROJAS**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
DANIEL ESPARZA CARRASCO  
ANDRES LAVANDEROS REIDEL**

**SANTIAGO DE CHILE  
Julio, 2012**

El objetivo principal de este estudio es realizar una evaluación de coherencia, respecto de la forma en que la Fiscalía de Chile está implementando, bajo un enfoque estratégico, una política de calidad en los servicios que entrega. Para lo anterior, el principal insumo es el Plan Estratégico Institucional 2009-2015 y tres proyectos que, en su génesis, pretenden dar cuerpo a los servicios ofrecidos en el Plan.

El estudio parte revisando los principales elementos componentes del Plan Estratégico, para luego explicitar y definir elementos de calidad en los servicios ofrecidos por la institución hacia sus principales usuarios las víctimas y testigos.

A continuación, y bajo la Metodología de Marco Lógico, se abren los proyectos Tramitación de Casos Menos Complejos, Orientación Protección y Apoyo y Sistema de Información y Atención a Usuarios, incorporando árboles de problemas, objetivos y acciones, siempre bajo la secuencia acción-medio-causa-problema, permitiendo analizar de qué forma la intervención realizada, a través de cada proyecto, genera los medios que se enfocan directamente en la causa de un determinado problema.

Del análisis se puede concluir que, en general, los tres proyectos revisados dan cuerpo a cada servicio ofrecido en el Plan. Por otro lado, todos agregan valor a la institución y a los servicios que reciben los usuarios, por tanto existe coherencia entre lo que se declaró, ejecutó y los resultados obtenidos. Sin embargo, existen aspectos, como por ejemplo la disminución de la carga laboral de los funcionarios respecto del proyecto Tramitación de Casos Menos Complejos, que no han sido medidos.

Complementariamente se comprueba, a través de los indicadores autoimpuestos, que estos estándares si se están cumpliendo, cuestión que permite avalar en mayor o menor medida el logro de los objetivos planteados en los tres proyectos objeto de este estudio.

En base al análisis realizado del proyecto Tramitación de Casos Menos Complejos, se recomienda a la organización, definir una “carta declaración” sobre calidad, para los distintos servicios que entrega y, mediante un enfoque por procesos, redirigir los esfuerzos en mejorar su principal servicio, cual es, dar solución a los conflictos penales, poniendo especial atención, por ejemplo, en la disminución de los términos de casos por archivo provisional y, enfocando los esfuerzos en aumentar las sentencias condenatorias.

Respecto del proyecto Orientación Protección y Apoyo, se estima necesario complementar el modelo con técnicas de autocuidado que permitan al personal de la organización, que está en contacto directo con las víctimas, manejar de mejor forma la carga emocional que trae consigo el tomar mayor conocimiento de las investigaciones.

Por último respecto del proyecto Sistema de Información y Atención a Usuarios, si bien los procesos declarativo y analítico se han desarrollando de manera coherente, en su puesta en marcha se recomienda utilizar la gradualidad en su implementación a nivel país, de manera que se atiendan de manera oportuna los inconvenientes propios de la puesta en marcha.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Gabriel, Paula y Tomás, mis hijos, por su paciencia y amor entregado durante este largo camino de aprendizaje.

A Claudia, mi esposa, por su amor, perseverancia y apoyo incondicional para terminar este gran logro personal.

## INDICE

1. Introducción	06
1.1. Sistema de Justicia Criminal	06
1.2 Estructura Organizacional del Ministerio Público	08
1.3 Plan Estratégico 2009-2015, Fiscalía de Chile	09
1.4 La Fiscalía como proceso	11
1.5 Factores Críticos de Éxito para las Investigaciones	12
1.6 Análisis del entorno de la Fiscalía	12
1.7 ¿Quiénes son los clientes de la Fiscalía?	13
2. Descripción del tema a abordar y las preguntas claves a responder	14
2.1. Alcance del tema a abordar	15
2.2 Objetivos y Resultados Esperados	15
3. Marco Conceptual	16
3.1 Metodología de Marco Lógico	16
4. Metodología para el estudio del caso	17
5. Servicios / Productos Estratégicos de la Fiscalía	18
5.1 Servicio: Dar solución a los conflictos penales, a través de una tramitación eficaz, eficiente y de calidad	20
5.1.1 Proyecto Tramitación de Casos Menos Complejos (TCMC)	21
5.1.2 Aplicación de la Metodología de Marco Lógico en el Proyecto TCMC	24
5.1.3 Impacto de Proyecto TCMC en el segundo Grupo de Involucrados	31
5.1.4 Medición de Indicadores Proyecto TCMC	32
5.2 Servicio: Entregar Orientación, Atención y Protección a las víctimas y testigos que participan del proceso penal	33
5.2.1 Proyecto OPA (Orientación, Protección y Apoyo)	35

5.2.2 Aplicación de la Metodología de Marco Lógico en el Proyecto OPA	36
5.2.3 Medición de Indicadores Proyecto OPA	44
6. Proyecto SIAU (Sistema de Información y Atención a Usuarios)	45
6.1 Aplicación de la Metodología de Marco Lógico en el Proyecto SIAU	47
7. Servicio: “Contribuir a mejorar continuamente el sistema de justicia criminal”	54
7.1 Guía Práctica para Carabineros	55
7.2 Protocolos de Acuerdos Operativos	55
7.3 Acuerdos de Trabajo para el Flujo de Información.	56
7.4 Sistema de Interconexión con los Tribunales	56
8. Conclusiones y Recomendaciones del Estudio	57
9. Bibliografía	61
ANEXO A: Valores Institucionales	62
ANEXO B: Organigrama Ministerio Público	65
ANEXO C: Organigrama Fiscalía Regional	67
ANEXO D: Descripción de Usuarios / Clientes de la Fiscalía	69
ANEXO E: Tipos de términos de Casos	71
ANEXO F: Pauta de Intimidación Proyecto OPA	75
ANEXO G: Metodología de Marco Lógico (MML)	78

## **1. INTRODUCCIÓN**

El objetivo principal de este estudio es realizar una evaluación de coherencia, respecto de la forma en que la Fiscalía de Chile está implementando, bajo una mirada estratégica, una política de calidad en los servicios que entrega.

El estudio, parte realizando una descripción general de la institución para luego centrar su análisis en los aspectos más relevantes del Plan Estratégico institucional para el periodo 2009-2015. En este contexto, la Fiscalía de Chile define quienes son sus Usuarios / Clientes y qué servicios se les entregarán.

A continuación se describen brevemente los proyectos que configuran los servicios definidos en el Plan Estratégico, entregando información sobre objetivos, destinatarios, indicadores y estándares de medición de cada proyecto, los que a juicio de la fiscalía deberían servir para entregar un servicio de calidad.

Posteriormente se realizará una breve descripción del marco teórico en que se basará la evaluación de los proyectos y el plan de actividades contemplado para el informe final del estudio.

Este trabajo mostrará de qué forma la Fiscalía de Chile, a través de la definición de un Plan Estratégico, ha desarrollado una serie de proyectos orientados a mejorar la calidad de servicio que se entrega a sus clientes / usuarios, entendiendo por calidad el cumplimiento de una serie de parámetros que garanticen la entrega de un servicio en forma homogénea. Del mismo modo, se realizará un análisis de coherencia entre los proyectos asociados a la calidad de servicio y los objetivos estratégicos del plan, concluyendo con una propuesta de mejora para el periodo que resta, esto es, 2012-2015, teniendo como insumo un análisis comparativo entre lo planeado y los resultados obtenidos.

### **1.1. SISTEMA DE JUSTICIA CRIMINAL**

El sistema de Justicia Criminal de Chile está integrado por el Ministerio Público, la Defensoría Penal Pública y los Tribunales de Justicia.

## **Ministerio Público**

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<sup>1</sup>.

## **Defensoría Penal**

Esta institución fue creada en el año 2001, bajo el marco del Sistema de Justicia Criminal, para proporcionar defensa penal a los imputados o acusados por un crimen, simple delito o falta que carezcan de abogado, asegurando de esta manera el derecho a defensa por un letrado y el debido proceso en el juicio penal<sup>2</sup>. Considerando lo anterior, los ciudadanos que decidan no hacer uso de este servicio, pueden incorporar al sistema a sus abogados defensores particulares.

La Defensoría Penal está sometida a la supervigilancia del Presidente de la República a través del Ministerio de Justicia.

## **Tribunales de Justicia**

Los Tribunales de Justicia dependen del Poder Judicial por ende poseen autonomía en sus decisiones.

Estos, se organizan desde la Corte Suprema de Justicia, de la cual dependen las Cortes de Apelaciones, de quienes a su vez, dependen los Tribunales de primera instancia denominados Tribunales de Juicio Oral en lo Penal y Tribunales de Garantía.

A los Tribunales les corresponde la facultad de conocer las causas civiles y criminales, resolverlas y hacer ejecutar lo juzgado, es decir, administrar justicia.

En la Figura N° 01 se grafica el funcionamiento del Sistema de Justicia Criminal

---

<sup>1</sup> Art. N° 1 Ley 19640, Orgánica Constitucional del Ministerio Público.

<sup>2</sup> Texto extraído de la página web institucional de la Defensoría Penal.

**Figura N° 01: Funcionamiento del Sistema de Justicia Criminal**



## 1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL MINISTERIO PÚBLICO

La Ley 19640, que crea el Ministerio Público<sup>3</sup>, señala que este se organiza bajo la dirección del Fiscal Nacional y 18 Fiscales Regionales, quienes componen el Consejo General y asesoran al Fiscal Nacional, además de dirigir cada una de las regiones en que se dividió el país. En esta línea y en un nivel jerárquico inferior existen 127 Fiscalías Locales y 16 Oficinas de Atención, integradas por fiscales adjuntos y funcionarios, componiendo una dotación total de 3742 funcionarios<sup>4</sup>.

En general, la Fiscalía Nacional cuenta con diversas Divisiones, separadas por orientación temática, así por ejemplo, se tiene la División de Recursos Humanos; Estudios, Evaluación, Control y Desarrollo de la Gestión; Administración y Finanzas; Contraloría Interna; Informática; y Atención a Víctimas y Testigos. Como se podrá apreciar en el Anexo 2, estas divisiones tienen su símil a nivel de Fiscalía Regional denominadas unidades.

<sup>3</sup> "Ministerio Público" es el nombre de la institución, sin embargo, se utiliza la denominación "Fiscalía de Chile" con el objeto de diferenciarse de un Ministerio dependiente de Poder Ejecutivo.

<sup>4</sup> En los Anexos 2 y 3 se puede apreciar la estructura jerárquica de la Fiscalía de Nacional y de las Fiscalías Regionales.



En un nivel inferior se encuentran las Fiscalías Locales repartidas lo largo del país, las cuales se están a cargo de un Fiscal Jefe, quien dirige la unidad, siendo este el responsable final de la gestión Jurídica y administrativa de la misma. Dependiendo del nivel de ingreso de casos, lo secundan fiscales adjuntos, quienes son responsables de la gestión jurídica de los casos que tengan asignados y, por último, existe un equipo de apoyo formado por profesionales y técnicos, del área jurídica y administrativa, que dan soporte a la tramitación de las investigaciones.

### **1.3 PLAN ESTRATÉGICO 2009-2015, FISCALIA DE CHILE**

A partir del año 2009 se definió el Plan Estratégico Institucional, para el periodo 2009-2015. En él, se definieron la Visión, Misión, Lineamientos y Objetivos Estratégicos, los que se detallan a continuación.

#### **Visión**

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

#### **Misión**

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

#### **Valores Institucionales<sup>5</sup>**

Con el objeto de erradicar conductas no deseadas y además para facilitar en cumplimiento de los objetivos estratégicos, la Fiscalía de Chile define siete valores que se transforman en la guía ética que cada funcionario debe integrar en su

---

<sup>5</sup> La descripción de cada Valor Institucional se encuentra en Anexo 01.

comportamiento y los expresen diariamente en su trabajo. Estos valores se mencionan en la Tabla N° 1.

**Tabla N° 1: Valores Institucionales**

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.

Fuente: Plan Estratégico del Ministerio Público 2009-2015

## **Lineamientos Estratégicos**

Los **Lineamientos Estratégicos** definidos por la Fiscalía de Chile son:

- a) Desarrollar una persecución penal eficiente con estándares de calidad.
- b) Fortalecer la coordinación interinstitucional.
- c) Mejorar continuamente la Gestión Administrativa.
- d) Mejorar la atención y protección a víctimas y testigos

## **Objetivos Estratégicos**

De los lineamientos, se desprenden los siguientes cuatro **Objetivos Estratégicos**:

- a) 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.
- b) 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 víctimas y testigos.
- c) Promover e impulsar una adecuada coordinación interinstitucional, a través de

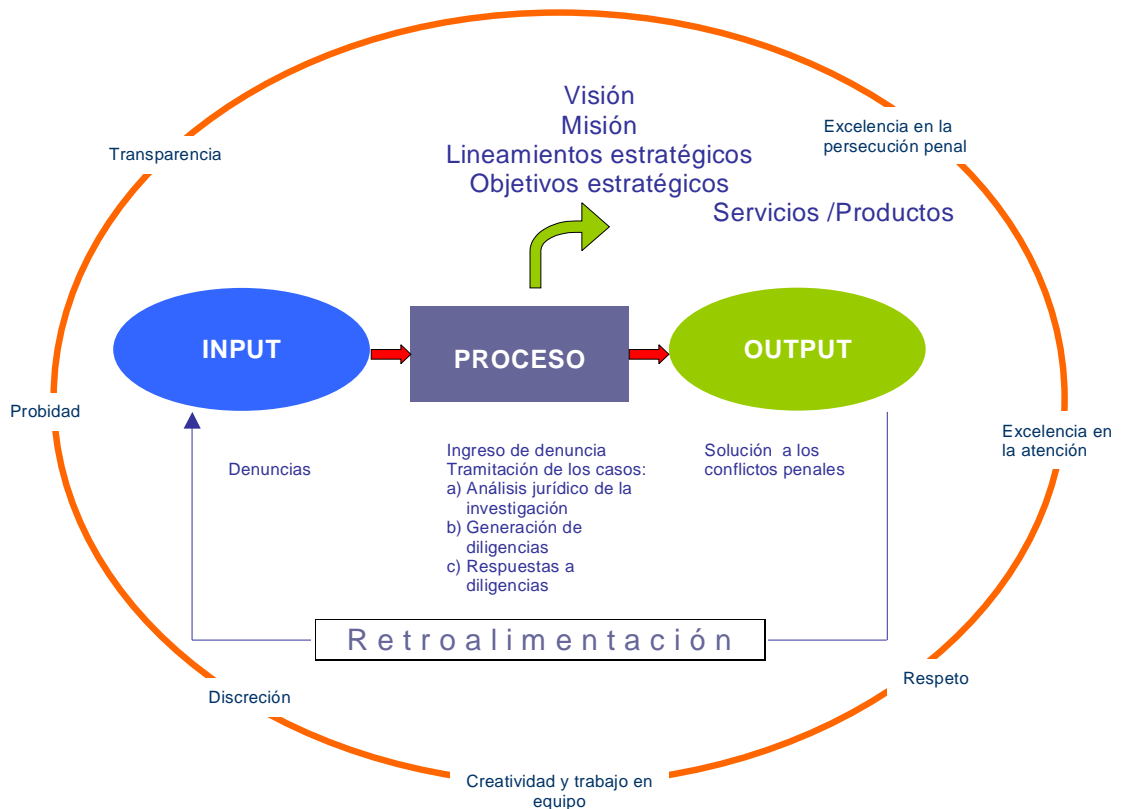
acuerdos de trabajo, con el propósito de mejorar los resultados obtenidos por el sistema de justicia criminal.

d) Cumplir y desarrollar los Compromisos de Gestión Institucional.

#### 1.4 LA FISCALÍA COMO PROCESO

La teoría básica de proceso indica que en cualquier organización existe un input, que es transformado a través de un proceso, para generar un output, y sea cual fuere este output o resultado del proceso, debe existir la retroalimentación necesaria para realizar los ajustes en pos del logro de los objetivos que se definieron originalmente. Bajo esta lógica, la Fiscalía se presenta en la Figura N° 02.

**Figura N° 02: La Fiscalía como proceso.**



Fuente: Elaboración propia.

Al definir el proceso de la Fiscalía bajo la lógica de un sistema, el input lo constituyen las denuncias recibidas y el output los distintos tipos de términos de los casos, en medio del cual existe un proceso que considera diversas actividades internas como el registro del parte policial en el sistema informático de apoyo, el análisis jurídico, la realización de diligencias de investigación, la toma de decisiones de término, etc.

## **1.5 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PARA LAS INVESTIGACIONES**

Existen varios factores críticos en el desarrollo de cualquier investigación, así se tiene que las diligencias que las policías puedan realizar en lo que se denomina sitio del suceso del hecho, cobran gran valor, si estas se realizan con la mayor prontitud.

Por otro lado, también es de gran importancia, la correcta descripción de los hechos y la completa individualización de las víctimas y testigos en los partes policiales.

Por último, otro factor importante lo constituyen la utilización de métodos científicos que respalden la realización de diligencias, de manera que se avance hacia a veracidad de los hechos acaecidos.

Por lo anterior, la Fiscalía en sus procesos de trabajo, debe incorporar modelos estándar de órdenes de investigar, de acuerdo a la tipología de delito, de manera que se facilite el flujo de información con los organismos externos que participan de las investigaciones. Así mismo, debe generar espacios de coordinación con todos los organismos colaboradores para mejorar el flujo de información entre las instituciones.

## **1.6 ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA FISCALIA**

Dentro del proceso en que interviene la Fiscalía, existen una serie de actores que, en mayor o menor medida, participan dentro del mismo cumpliendo diversas funciones. En esta línea, las víctimas y testigos de un delito, cumplen un rol fundamental a la hora que la fiscalía dirige una investigación. Son estos actores, quienes proveen de la materia prima con que la fiscalía trabaja, y su colaboración, permite aumentar las probabilidades de éxito de las investigaciones.

Como el bien con el que la Fiscalía trabaja es “información” relativa a la forma que se desarrollan los delitos y, teniendo en cuenta que las consecuencias penales definidas

por ley, a través de las distintas penas establecidas, pueden eventualmente privar a personas del ejercicio de derechos civiles consagrados en la Constitución de la República, la veracidad de esta “información” debe ser tal, que permita imputar determinados hechos a ciertas personas con un alto grado de certeza.

Considerando lo anterior, con el objeto de aumentar la certeza de la información que inicialmente se recibe, las policías, sus unidades especializadas, el Servicio Médico Legal y el Servicio de Registro Civil, entre otros, colaboran con este trabajo.

En síntesis, todos los actores del sistema aportan al proceso investigativo mejorando la certeza de la información que se recibe a través de una denuncia. Sin embargo, el modelo de negocio está definido por la Ley, y otorga una serie de facultades a la Fiscalía de Chile para que ejerza como articulador de las acciones, tendientes a perseguir penalmente a los responsables de un delito.

De esta forma, la Fiscalía puede ejercer la función encomendada por ley, de acuerdo a lo señalado en el punto 1.1 letra a), de este estudio y transmite la información a los Tribunales de Justicia con el objeto de que estos ejerzan su función, administrando justicia en los casos de que toman conocimiento.

## **1.7 ¿QUIENES SON LOS CLIENTES DE LA FISCALÍA?**

Los clientes, usuarios o beneficiarios de la fiscalía, son definidos en el Plan Estratégico separándolos en dos grupos, siendo estos prioritarios y secundarios. Tabla N° 2.

Los prioritarios, son aquellos que participan directamente, y en mayor o menor medida, dentro de cualquier investigación de un hecho delictual. Estos, son fundamentales a la hora de probar la existencia de un delito, perjuicios causados y participación del imputado.

Los secundarios, son aquellos que intervienen en forma intermitente dentro del proceso penal, pero desde las funciones que realizan aportan positivamente a la resolución de los conflictos penales.

**Tabla N° 2: Segmentos de Clientes / Usuarios**

Segmento prioritario Clientes/ usuarios	Segmento secundario Clientes / usuarios
<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> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tribunales Superiores, de Juicio Oral y de Garantía</li> <li>• Abogado Querellante</li> <li>• Defensoría Penal Pública y Defensores Privados</li> <li>• Organismos Públicos</li> </ul>

Fuente: Plan Estratégico del Ministerio Público 2009-2015.

En el Anexo 04 se describe brevemente cada uno de los clientes / usuarios de la institución<sup>6</sup>.

## **2. DESCRIPCIÓN DEL TEMA A ABORDAR Y PREGUNTAS CLAVES A RESPONDER**

La primera etapa de administración del Ministerio Público se definió como de implementación y el principal objetivo era dejar instalado y funcionando en el país el nuevo Sistema de Justicia Penal. Con la llegada de la segunda y actual administración, se define la carta de navegación para el periodo 2009-2015 y se pone énfasis en la mejora de la gestión desde distintos ámbitos. En este escenario, cobran relevancia las políticas de gestión administrativa interna que permitirán mejorar los resultados en persecución penal. Lo anterior, en concordancia con políticas de trabajo que hacen más efectiva la relación con los demás organismos que intervienen en el proceso y con una participación activa de los principales clientes / usuarios de la institución, las víctimas y testigos.

Considerando lo anterior, la Fiscalía se orienta, desde la planificación, a definir procesos y fijar estándares de trabajo en diversos ámbitos, tendientes a entregar un servicio de calidad a sus usuarios, teniendo como horizonte mejorar la percepción y participación dentro del proceso penal. Así, las preguntas claves a responder son:

<sup>6</sup> Fuente: Plan Estratégico del Ministerio Público, 2009-2015

- Después de la implementación de estos proyectos existe una mejora en la calidad de servicios que la institución entrega. ¿se puede comparar la situación actual con la ex –ante la implementación de los proyectos?
- ¿Está el Ministerio Público cumpliendo con los estándares autoimpuestos en los proyectos asociados a calidad de servicio?
- ¿Existen desviaciones, tanto en los proyectos como en sus indicadores de seguimiento, que dificulten el logro de los objetivos planteados en el plan estratégico?

## **2.1. ALCANCE DEL TEMA A ABORDAR**

El estudio de este caso, abordará el análisis de calidad de servicio en base al cumplimiento de los estándares definidos para todos los indicadores, pero sólo dentro de aquellos servicios cuyos principales usuarios / clientes corresponde a los de primer segmento definido como prioritario para la institución. El segundo segmento de usuarios, que agrupa a las diferentes instituciones y/o personas que intervienen en el proceso penal, es objeto de iniciativas, que si bien se albergan bajo el servicio “Contribuir a mejorar continuamente el Sistema de Justicia Criminal”, corresponden a acciones puntuales y específicas, que aportan al logro de este servicio, pero no están agrupadas dentro de un proyecto específico y se trabajan de manera independiente, teniendo en cuenta la institución de que se trate. Sin perjuicio de lo anterior, a lo largo de este estudio se hará mención a estas iniciativas dentro del desarrollo del tema.

## **2.2 OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS**

El presente estudio del caso tiene como objetivo general, el siguiente:

- Realizar una evaluación de coherencia, en base al marco teórico planteado, respecto de la forma en que la Fiscalía de Chile está implementando, bajo una mirada estratégica, una política de calidad en los servicios que entrega.

De lo anterior se desprenden los siguientes objetivos específicos:

- Evaluar la pertinencia de los indicadores definidos en los distintos proyectos asociados a la calidad de servicio y los objetivos definidos en el plan estratégico

institucional.

- Medir, en base a las aplicaciones informáticas que soportan la ejecución de los proyectos de calidad de servicio, el cumplimiento de los indicadores de los mismos.
- Aportar una orientación o propuesta de mejora para el periodo que resta de la ejecución del Plan Estratégico, esto es, 2012-2015. Lo anterior, en base a la medición de los indicadores asociados a los proyectos.

### **3. MARCO CONCEPTUAL**

El estudio de este caso tendrá como marco general la Metodología de Marco Lógico para la evaluación de los proyectos. Además en el análisis y la elaboración de conclusiones se tendrán en consideración los conceptos de Dirección e Implementación de Estrategia como complemento.

#### **3.1 METODOLOGÍA DE MARCO LÓGICO**

Es una herramienta que facilita el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de los proyectos. Esta, contempla dos etapas:

**Etapas 1:** En esta etapa se identifica el problema que se pretende atacar y sus alternativas de solución. Al analizar la situación inicial se crea una visión de la situación deseada y se seleccionan las estrategias que se aplicarán para conseguirlas. La idea central, consiste en que los proyectos son diseñados para resolver problemas a los que se enfrentan los grupos objetivos. En esta etapa existen 4 aspectos a considerar:

- Análisis e identificación de los involucrados (grupo objetivo)
- Análisis del problema (imagen de la realidad)
- Análisis de los objetivos ( imagen del futuro) y,
- Análisis de las estrategias (comparación de las diversas alternativas de solución para lograr los objetivos).

**Etapas 2:** Con todos los insumos de la etapa anterior se elabora el plan operativo y



práctico para la ejecución de un proyecto. Aquí se elabora la matriz de Marco Lógico y en ella se definen las actividades que permitirán el logro de los objetivos y los indicadores de medición con sus estándares a cumplir. Por último, la matriz también considera la incorporación de supuestos que constituyen los riesgos que pueden hacer que el proyecto fracase.

Esta metodología, considera la elaboración de árboles de problemas y objetivos, identificación de las alternativas de solución a los problemas que generaron el desarrollo de los proyectos y, selección de la alternativa de solución más idónea. Por último, se elabora la Estructura Analítica de los Proyectos, fase previa a la elaboración de la Matriz de Marco Lógico (MML).

### **Matriz de Marco Lógico (MML).**

La Matriz de Marco Lógico contempla la definición de los siguientes elementos:

#### **Lógica vertical**

- Fin: ¿por qué el proyecto es importante para los beneficiarios y para la comunidad?
- Propósito: ¿por qué el proyecto es necesario para los beneficiarios?
- Componentes: ¿Qué entregará el proyecto?
- Actividades: ¿Qué se hará?

#### **Lógica horizontal**

Bajo esta lógica se debe definir el resumen narrativo, indicadores (permiten hacer el seguimiento del proyecto y evaluar adecuadamente el logro de los objetivos), medios de verificación (son los necesarios y suficientes para obtener los datos requeridos por los indicadores) y supuestos (riesgos externos que pueden provocar que el proyecto fracase), para cada uno de los elementos señalados en la lógica vertical.

## **4. METODOLOGÍA PARA EL ESTUDIO DEL CASO**

El estudio del caso considera cuatro etapas: Recopilación de información institucional, Análisis de la misma, Aplicación del marco conceptual a utilizar en el estudio y,

Conclusiones y Propuesta de mejora.

Para recopilar la información se revisará la información disponible en la institución, además de recabar mayores antecedentes, a través de entrevistas con directivos y profesionales involucrados en el proceso de planificación y formulación de los proyectos. Complementariamente se levantará la información de las bases de datos de los sistemas informáticos que soportan y apoyan la ejecución de los proyectos, de manera que se obtengan los datos para la medición de los indicadores que considera el estudio.

Además, con la Metodología de Marco Lógico<sup>7</sup> (MML) se evaluará el nivel de coherencia entre proyectos, servicios y lineamientos estratégicos de la institución, asociados a la entrega de un servicio de calidad.

Por último, en base al análisis de los indicadores y el análisis teórico planteado, se obtendrán las conclusiones y recomendaciones finales del estudio.

## **5. SERVICIOS / PRODUCTOS ESTRATÉGICOS DE LA FISCALÍA**

Actualmente, la Fiscalía está desarrollando tres grandes proyectos con diversos grados de avance. En esta línea, se tiene que existe un proyecto de Fortalecimiento Institucional, que considera, entre otros, aspectos como ajustar la institución a la creciente demanda (15% de incremento anual de denuncias aprox.) por resolución de conflictos penales y asegurar el contacto oportuno con las víctimas y testigos de manera que se logre entregar prestaciones de orientación, protección y apoyo.

Un segundo proyecto dice relación con la tramitación eficaz de casos de menor complejidad, donde, a través de la estandarización de procesos y como consecuencia de la evaluación inicial, se concluyen los conflictos penales con lo que se denomina, salidas tempranas.

El tercer gran proyecto, dice relación con iniciativas que se generan a partir de los Convenios de Gestión Institucional, donde se definieron tres áreas a trabajar, siendo estas, Recursos Humanos, Usuarios y Comunidad y, Gestión organizacional.

---

<sup>7</sup> El Anexo N° 06 explicita con mayor nivel de detalle la Metodología de Marco Lógico.

Considerando lo anterior, la Fiscalía de Chile define en su Plan Estratégico los siguientes tres Servicios/ Productos Estratégicos, siendo estos la promesa que la institución hace a los clientes/ usuarios señalados en la Tabla N° 2.

- a) Dar solución a los Conflicto Penales, a través de una tramitación eficaz, eficiente y de calidad.
- b) Entregar orientación, atención y protección a las víctimas y testigos que participan del proceso penal.
- c) Contribuir a mejorar continuamente el Sistema de Justicia Criminal.

La calidad, debe entenderse, como el grado de cumplimiento de ciertos requisitos o parámetros que una cosa tiene, que permiten apreciarla como mejor, peor o igual que las iguales de su especie.<sup>8</sup> Con esta definición, y considerando el enfoque del presente estudio, la calidad en el servicio que la Fiscalía de Chile pretende entregar, se debe entender como el grado de cumplimiento de los parámetros que se explicitan como “Puntos de Calidad” de los proyectos que revisará el estudio. Tablas 04, 08 y 14.

Los puntos de calidad, son aquellos elementos de los proyectos, que otorgan mayor valoración por parte de los usuarios, al servicio que están recibiendo.

A partir de la apertura de cada uno de los servicios / productos señalados, se definen proyectos que permiten, ya sea en forma individual o agrupada, ir dando forma a la consecución y elaboración de cada servicio / producto. La Tabla N° 03, grafica qué servicio está orientado a qué cliente

---

<sup>8</sup> Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española

**Tabla N° 03: Servicios v/s Usuarios / Clientes**

Usuarios / Servicios	Denunciantes	Víctimas	Testigos	Policías	Organismos auxiliares	Comunidad en general	Tribunales Superiores...	Abogados querrelantes	Defensoría penal...	Organismos Públicos.
	Dar solución a los conflictos penales, a través de una tramitación eficaz, eficiente y de calidad.	X	X	X			X			
Entregar orientación, atención y protección a las víctimas y testigos que participan del proceso penal.		X	X							
Contribuir a mejorar continuamente el Sistema de Justicia Criminal.				X	X	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia en base al análisis del Plan Estratégico.

### **5.1 SERVICIO: DAR SOLUCIÓN A LOS CONFLICTOS PENALES, A TRAVÉS DE UNA TRAMITACIÓN EFICAZ, EFICIENTE Y DE CALIDAD.**

De la tabla N° 03, se debe entender que el servicio “Dar solución a los conflictos penales...” está orientado a denunciantes, víctimas, testigos y a la comunidad en general. Así, el resultado de las investigaciones tiene como principal objetivo establecer un vínculo entre una persona que intervino en la ejecución o concreción de un hecho, y el delito acreditado, con el objeto de lograr una sentencia en contra del autor del delito.

La elaboración de este servicio se puede subdividir en dos áreas:

La primer área, tiene que ver con lo interno a la institución, asociado al análisis y/o modificación de los procesos de trabajo y los criterios utilizados en la tramitación de casos, de manera que, en periodos razonables de tiempo, se puedan obtener resultados óptimos, atendidos los antecedentes de que se dispone. En la Tabla N° 04 se detallan los puntos de calidad para este servicio y qué se entiende por “resultados óptimos”.

**Tabla N° 04: Puntos de Calidad del Servicio “Dar solución a los Conflicto Penales, a través de una tramitación eficaz, eficiente y de calidad”**

Puntos de calidad	Observación
Tipo de término del caso <sup>9</sup>	Mayor calidad: Sentencia Condenatoria, acuerdos reparatorios y suspensiones condicionales. Menor calidad: Términos facultativos, pe. Archivo Provisional de caso, Decisión de No Iniciar Investigación y la aplicación del Principio de Oportunidad.
Tiempo de tramitación de un caso	Mientras menor sea el tiempo de vigencia de un caso se considera como más oportuno y por consecuencia de mejor calidad, dependiendo del tipo de término.

Fuente: Elaboración Propia.

Sin perjuicio de lo anterior, la calidad no está dada sólo por el hecho de judicializar un caso, ya que se puede dar el caso, que una investigación se realiza en forma muy acabada y completa, pero al no surgir antecedentes, esta se archiva provisionalmente. En este caso, la calidad de la investigación está dada por el cumplimiento de las premisas, parámetros y acciones necesarias de acuerdo al tipo de investigación, nivel de detalle que no es objeto de este estudio.

La segunda área, tiene que ver con procesos externos, que se asocia a las coordinaciones y colaboraciones que la institución debe realizar con los organismos colaboradores vinculados con la persecución penal.

Para entregar este servicio se generan líneas de acción que implican modificaciones a los procesos de trabajo y, a partir de ello, se definen proyectos que buscan, primero, optimizar los recursos con los que se cuenta, y en segundo lugar, mejorar el estándar de término de casos. Lo anterior, a través de la división de la carga de trabajo según especialización y de acuerdo al nivel de complejidad en las investigaciones. De esta forma, se genera el modelo de tramitación de casos según su complejidad y, como consecuencia, en proyecto de Tramitación de Casos Menos Complejos.

### **5.1.1 PROYECTO TRAMITACIÓN DE CASOS MENOS COMPLEJOS (TCMC)**

Este proyecto, se caracteriza por el establecimiento de un proceso inicial para el análisis de los casos, con el objeto de ponderar el tipo de solución posible de aplicar a un caso determinado. De esta forma, se establecen procesos operativos y de gestión estándar a cargo de funcionarios administrativos y técnicos, correspondiendo a los

<sup>9</sup> Ver descripción de los tipos de término de casos en Anexo N° 05.

tomadores de decisiones, un rol resolutivo y de control. Además, se definen acuerdos operativos dirigidos a funcionarios policiales, en los cuales se explicitan los aspectos básicos de la primera etapa de cualquier investigación, especialmente la asociada al levantamiento de información del sitio del suceso, así como todas las diligencias asociadas delitos de mayor ocurrencia. Así, por ejemplo, se generan definiciones operativas asociadas a la elaboración del parte policial que permite abordar adecuadamente un factor crítico del éxito de cualquier investigación.

El proyecto TCMC considera la definición de criterios de asignación de casos en base a lo siguiente:

- La pena que un delito tiene asociado, en esta línea, el equipo TCMC tramita solo aquellos casos clasificados como simples delitos, esto es, que la pena no exceda de presidio o reclusión menor en su grado mínimo (de 61 a 540 días).
- Faltas penales.
- Casos de Violencia Intrafamiliar.
- Casos sin imputado conocido.
- Casos con hecho denunciado que no es constitutivo de delito, o la responsabilidad penal se encuentra extinguida.
- Casos que no comprometen gravemente el interés público.

Para la tramitación de estos casos se define, dentro de una fiscalía local, un equipo que lidera un abogado, secundado por funcionarios administrativos y técnicos, dependiendo del volumen de ingreso de la fiscalía.

Este modelo de tramitación, se transforma en el primer filtro desde que ingresa una denuncia a la Fiscalía, y permite separar adecuadamente los casos que demandarán mayor cantidad de recursos jurídicos clasificando como “casos complejos” aquellos que no cumplen con las características de los definidos para TCMC. En esta línea se agrupan casos sobre delitos sexuales y delitos de drogas, lesiones graves y gravísimas, siempre con imputado conocido, entre otros.

Si bien, en estos casos también se involucra la definición de procesos de trabajo, criterios jurídicos y procedimientos estándar, requieren de un tratamiento especial, con recursos jurídicos más especializados, que se hagan apoyar por los organismos

auxiliares y policías, que también deben ser especializadas.

Por último, con el objeto de atender los casos asociados organizaciones delictivas, particularmente aquellas de carácter interregional o internacional, asociados a delitos como lavado de dinero, tráfico de drogas, terrorismo, corrupción o redes de pornografía infantil, el sistema demanda la creación de equipos especializados con una cobertura mayor a la que jurisdiccionalmente está definida para el común de las fiscalías del país. En este sentido, se trabaja en base a la definición de criterios que permitan identificar qué casos podrían calificarse como de “alta complejidad”. Es importante señalar, que esta última iniciativa es parte del Plan de Fortalecimiento Institucional que al segundo semestre de 2011, se discute con el Ministerio de Hacienda.

La interrelación adecuada de los criterios señalados para la clasificación de los casos, como también, la definición de procesos estándares de tramitación y las definiciones operativas con las policías y organismos colaboradores, tiene como principal objetivo, aumentar la eficiencia y mejorar los resultados de la persecución penal. De esta forma, se configura la generación del servicio “Dar solución a los conflictos penales, a través de una tramitación eficaz, eficiente y de calidad”.

En la tabla N° 5 se detalla, para el servicio “Dar solución a los conflictos penales...” los indicadores y el parámetro de medición de los mismos.

**Tabla N° 05: Indicadores asociados al servicio “Dar solución al conflicto penal...”**

Servicio	Usuario / Beneficiario	Indicador de medición.	Estándar de medición
<b>Dar solución a los conflictos penales, a través de una tramitación eficaz, eficiente y de calidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Denunciante</li> <li>• Víctimas</li> <li>• Testigos</li> <li>• Comunidad en general</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plazo de tramitación en casos TCMC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor o igual a 45 días</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de Sentencias definitivas y salidas alternativas en relación al total de casos terminados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al menos un 22% de los términos.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de casos vigentes, respecto del total de casos ingresado en un periodo de tiempo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor o igual al 5%</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de términos de casos por AP, FNI, PO respecto del total de casos TCMC (sin considerar casos VIF)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al menos un 70%</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia en base al análisis del Plan Estratégico y Definición de metas anuales 2011.

## 5.1.2 APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE MARCO LÓGICO EN EL PROYECTO TCMC.

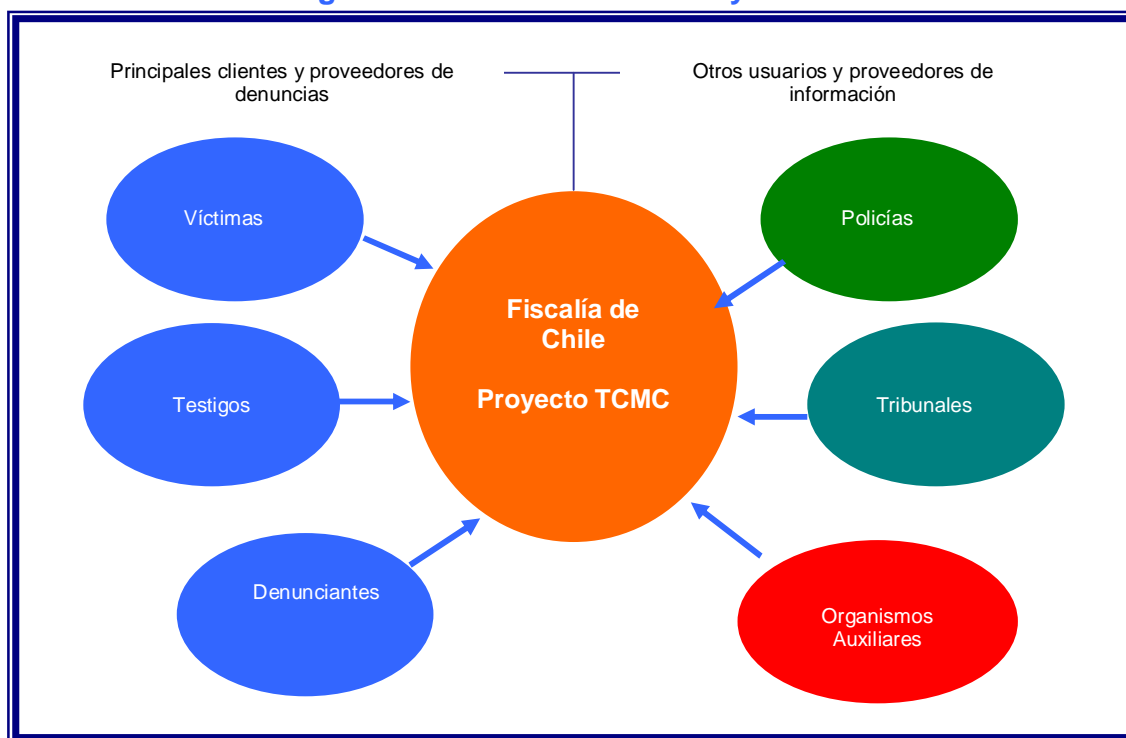
### a) Análisis de los involucrados, proyecto TCMC.

Tal como se ha definido en la parte introductoria de este estudio, la Fiscalía de Chile, define dos grupos de usuarios / clientes que participan dentro del proceso penal. Sin embargo, al momento de abrir el proyecto Tramitación de Casos Menos Complejos, y teniendo en cuenta las premisas básicas del modelo, no todos estos usuarios definidos, se podrían considerar como involucrados. Considerando lo anterior, los denunciantes, víctimas y testigos, constituyen los principales generadores de insumos y, a su vez, “clientes” del servicio que entrega la fiscalía.

Complementariamente existen otros “involucrados” que también aportan insumos al proceso que realiza la institución, y que no son receptores de productos o servicios. En este grupo están las policías, los tribunales y los organismos colaboradores.

La Figura N° 03 grafica a los involucrados en el proyecto TCMC.

**Figura N°03: Usuarios del Proyecto TCMC**



Fuente: Elaboración propia en base a los antecedentes del proyecto TCMC



## **b) Análisis del problema, proyecto TCMC.**

De acuerdo a los objetivos del proyecto TCMC, este pretende hacerse cargo de los siguientes problemas.

- Alta carga laboral del personal
- Extensos tiempos de tramitación para casos de baja complejidad.
- Ineficiencia en los procesos, derivado de la falta de especialización de los equipos de trabajo.
- Recarga de diligencias en las investigaciones, por parte de los organismos colaboradores.
- Ineficiencia en el uso de mano de obra especializada, asociada a los fiscales, en los casos de menor complejidad.

De todos los puntos señalados anteriormente el problema central, que el proyecto TCMC pretende atender es, la “ineficiencia de los procesos de tramitación, derivado de la falta de especialización de los equipos de trabajo”.

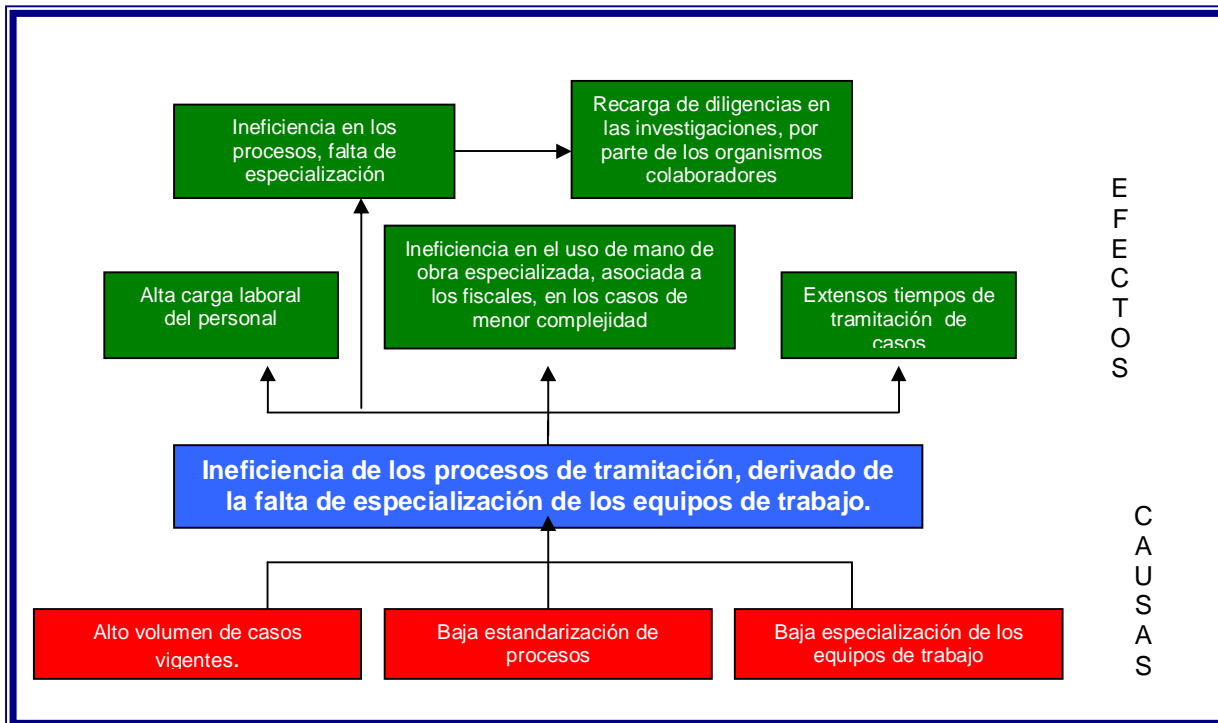
De este problema central se derivan todos los demás problemas de la lista.

Por otro lado, las principales causas que gatillan los problemas señalados son los siguientes:

- Baja especialización de los equipos de trabajo
- Baja estandarización de los procesos de trabajo.
- Alto volumen de casos vigentes en las unidades operativas.

De acuerdo a lo anterior, en el Esquema N° 01 se grafica el árbol de problemas con sus causas (parte inferior de la gráfica) y efectos (parte superior de la gráfica).

### ESQUEMA N° 01: Árbol de Problemas, Proyecto TCMC.



Fuente: Elaboración propia

#### c) Análisis de los objetivos, proyecto TCMC.

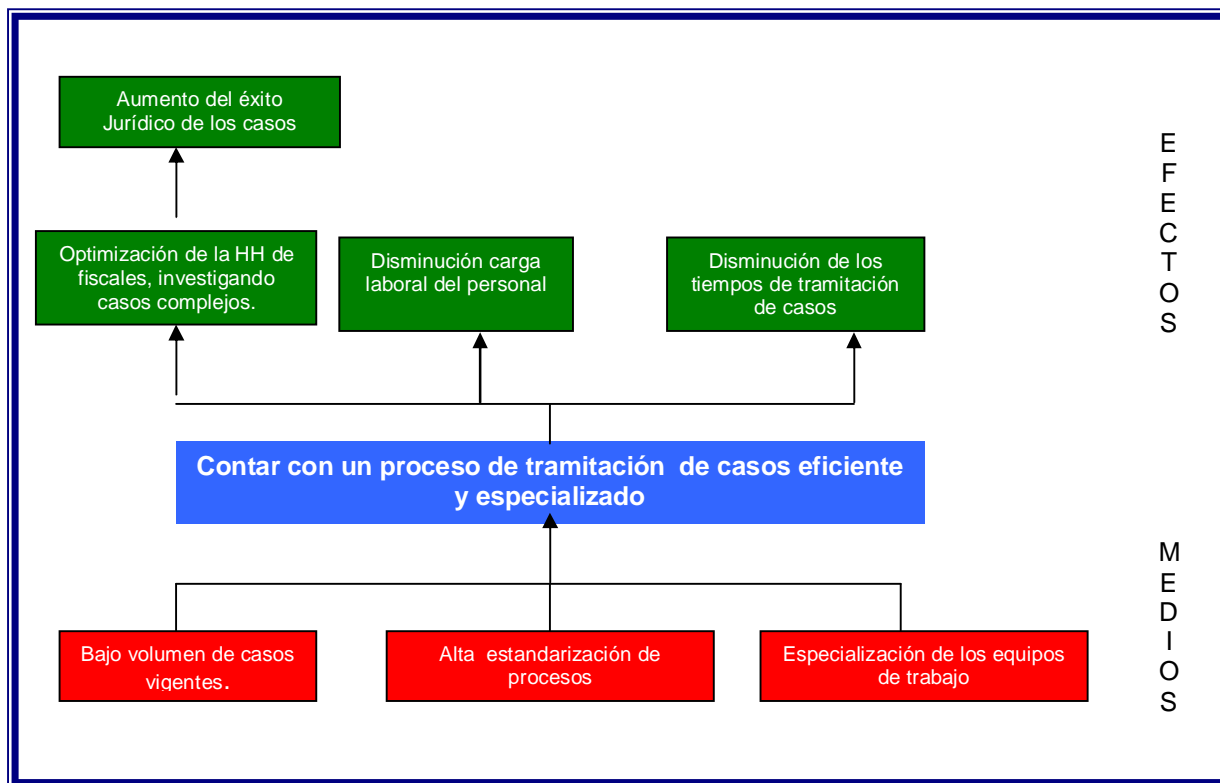
La MML señala que al tener los problemas claros, se deben cambiar las condiciones negativas del árbol de problemas en situaciones positivas. De esta forma los efectos se transforman en fines y las causas en medios. Así mismo, el problema principal se convierte en problema central o propósito del proyecto.

Por otro lado, y respecto de los problemas señalados, es importante clarificar que, con la optimización en el uso de la hora hombre especializada, se debe producir un objetivo adicional, el aumento en el éxito jurídico de los casos.

Si bien, la recarga de diligencias de los organismos colaboradores, se genera producto de las ineficiencias internas de la Fiscalía de Chile, es un problema que afecta a otros organismos, razón por la cual, no es posible medirla, ni incluirla, en los objetivos del proyecto TCMC para la propia institución.

De esta forma el árbol de objetivos se grafica en el Esquema N° 02.

## Esquema N° 02: Árbol de Objetivos, Proyecto TCMC

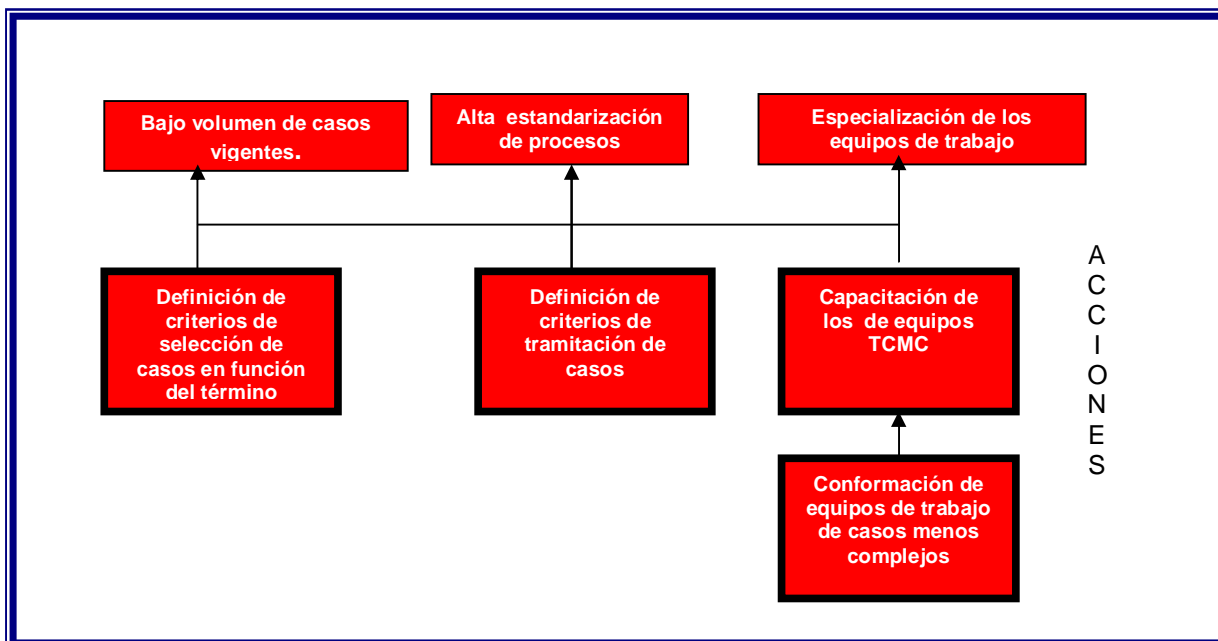


Fuente: Elaboración propia en base a la información del proyecto TCMC

### d) Selección de la estrategia óptima del proyecto TCMC

Las acciones que permiten obtener los medios necesarios para eliminar las causas que generan el problema se pueden apreciar en el Esquema N° 03. Sin perjuicio de lo anterior, no se debe perder de vista la coherencia que necesariamente debe existir entre acción-medio-causa-problema.

### Esquema 03: Árbol de acciones Proyecto TCMC



Fuente: Elaboración propia en base a la información del proyecto TCMC

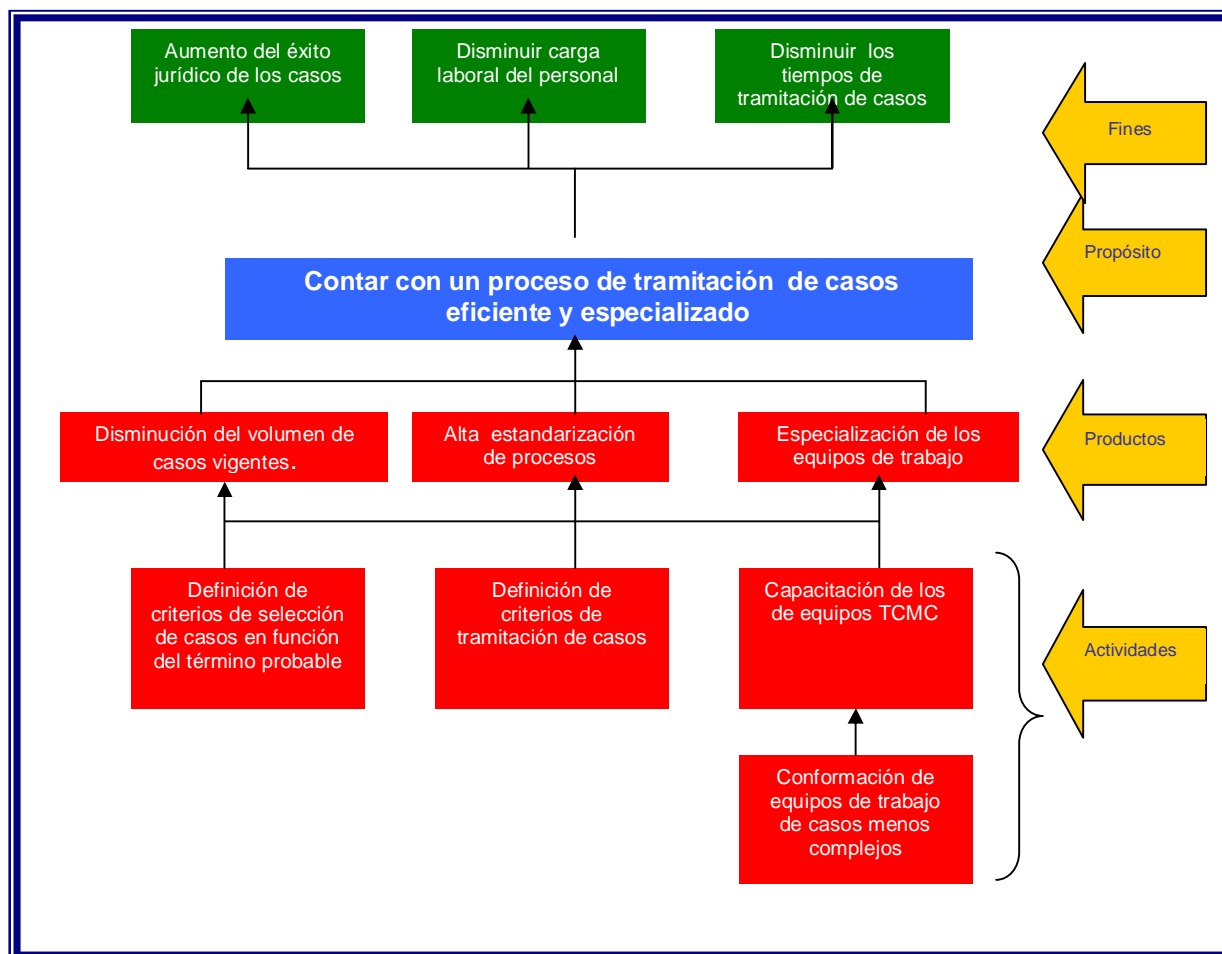
Es necesario aclarar que el esquema anterior, grafica que las acciones señaladas no se bastan por sí solas para obtener los medios definidos en la parte superior del mismo. Es decir, para disminuir la cantidad de casos vigentes, es necesario, crear un equipo especializado liderado por un abogado, el cual tendrá como insumo principal cierta tipología de delitos que tienen definida una tramitación estándar. Con lo anterior, además, se estandarizan los procesos de trabajo dentro del equipo y sus miembros se transforman en expertos en esta materia.

Un factor crítico del éxito para el logro de los medios los constituye la existencia de un fiscal coordinador y la intervención de otros abogados que ejerzan el control jurídico de los casos.

#### e) Estructura analítica del proyecto TCMC (EAP).

La EAP constituye un resumen de qué actividades, permiten generar los medios, que faciliten el logro los objetivos y fin último del proyecto. El Esquema N° 04 grafica la EAP.

#### Esquema 04: Estructura Analítica del Proyecto TCMC.



Fuente: Elaboración propia en base a la información del proyecto TCMC.

#### f) Matriz de Marco Lógico TCMC (MML)

Bajo la metodología propuesta la Estructura Analítica del Proyecto (EAP) constituye la base para la elaboración de la Matriz de Marco Lógico (MML) y, en esta línea, el fin, propósito, productos (o componentes) y las actividades deben vaciarse a la matriz y descomponerse en una lógica horizontal que incluye el resumen narrativo, indicadores, medios de verificación y supuestos necesarios. En la Tabla N° 06 se muestra la MML del proyecto TCMC.

**Tabla N° 06: Matriz de Marco Lógico Proyecto TCMC**

Componentes de la Matriz.	Resumen Narrativo de los Objetivos	Indicadores (el valor de cada meta se define para periodos que comprenden un año calendario)	Medios de Verificación	Supuestos
<b>Fines</b>	Aumento del éxito jurídico de los casos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr un 22% de Sentencias definitivas y salidas alternativas en relación al total de casos terminados.</li> <li>• Lograr un 70% de casos terminados por AP, FNI, PO más monitorios, en los equipos (TCMC), sin VIF; respecto del total de casos terminados en AP, FNI, PO más monitorios, en la Fiscalía Local, sin VIF.</li> <li>• Alcanzar entre un 5% y un 10% de casos vigentes, respecto del total de casos ingresados en un periodo de tiempo.</li> <li>• Lograr, en promedio, tramitar un caso asignado a TCMC en un plazo no superior a 45 días.</li> </ul>	Sistema informático de Apoyo a Fiscales (SAF)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La distribución porcentual de la tipología de delitos se mantiene sin variación.</li> <li>• No se incorporan nuevas leyes que creen delitos penales.</li> <li>• No existe modificación en las penas asociadas a los delitos TCMC.</li> </ul>
	Disminuir carga laboral del personal. Disminución de los tiempos de tramitación de casos.			
<b>Propósito</b>	Procesos de tramitación de casos eficiente y especializada.			
<b>Productos componentes</b>	Disminución del volumen de casos vigentes.	Disminución de los casos vigentes, en periodo de tiempo, al menos en un XX%.		
	Alta estandarización de procesos.	Definición de un manual de trabajo TCMC.	Documento que contenga manual de trabajo	
	Especialización de los equipos de trabajo.	Nivel de especialización de los equipos	Estudio de especialización de los equipos	
<b>Actividades</b>	Definir criterios de selección de casos en función del término probable.	Definición de criterios para asignar casos a los equipos TCMC.	Documento que contenga criterios de asignación de casos.	
	Definir criterios de tramitación de casos.	Definición de manual de tramitación	Documento que contengan la tramitación estándar para los delitos que se asigna a TCMC.	
	Realizar capacitación a los equipos TCMC.	Lograr capacitar al 100% de los integrantes de equipos TCMC.	Lista de asistencia de los equipos definidos a la capacitación.	
	Definir equipos de trabajo de casos menos complejos por fiscalía.	Definición de equipos TCMC por fiscalía.	Lista de conformación de equipos por fiscalía local.	

Fuente: Elaboración propia en base a los antecedentes del Proyecto TCMC y la Metodología de Marco Lógico

### **5.1.3 Impacto del proyecto TCMC en el segundo grupo de involucrados**

Existe un grupo de usuarios de la fiscalía que obtienen beneficios indirectos del proyecto TCMC, y que intervienen intermitentemente dentro de los procesos de trabajo de la fiscalía. En este grupo, se encuentran las policías, los tribunales y algunos organismos auxiliares.

#### **a) Policías**

El trabajo que realizan las policías es de gran importancia para la Fiscalía, toda vez que son estas las que proveen sobre el 95% de las denuncias que ingresan al sistema.

Con ambas policías la Fiscalía debe reforzar periódicamente los procedimientos de trabajo para los distintos tipos de delitos, y además, imparte instrucciones que guían a los funcionarios en terreno a actuar de determinadas formas, dependiendo del delito de que se trate, con el objeto de asegurar las acciones mínimas que puedan garantizar el éxito judicial de un caso. De esta forma, se elaboró la guía práctica para Carabineros, donde se describen acciones mínimas para delitos de mayor ocurrencia.

Para que la Fiscalía logre mantener vigente un número reducido de casos, la información que proveen las policías debe ser de gran calidad, de esta forma, las decisiones que se toman serán necesariamente más acertadas. Es importante clarificar que en este caso la información de calidad está dada por la correcta individualización de los sujetos, sean víctimas o testigos, la realización de todas las diligencias que autónomamente pueden realizar la policías, una coherente redacción del hecho delictual, precisando con la documentación respectiva, por ejemplo, la fuerza ejercida, la violencia, valoración de especies sustraídas, entre otros.

Por otro lado, los beneficios que el Proyecto TCMC genera para las policías, se traduce en un número reducido de órdenes de investigar o instrucciones particulares para la realización de diligencias, beneficios que son inversamente proporcional con la calidad de la información que contiene los partes policiales. Esto es, a mayor calidad de la información contenida en los partes, las decisiones jurídicas se tomarán con mayor rapidez y por ende las policías recibirán menor cantidad de instrucciones de la Fiscalía.

## **b) Organismos Auxiliares**

Con los diversos organismos auxiliares ocurre una situación similar que con las policías. Es decir, mientras antes se tomen las decisiones que resuelvan el conflicto penal, menos diligencias o peritajes se solicitarán a estos organismos.

## **c) Tribunales**

Los tribunales tienen muy poca participación de los procesos establecidos en el proyecto TCMC, toda vez que solo interviene en la aprobación o no, de los casos que terminan por la Decisión de No Iniciar Investigación, o por la aplicación de multas en requerimiento monitorios por faltas penales.

Los Tribunales tienen mayor participación si se trata de casos Judicializados, los cuales son catalogados como casos de la categoría “complejos”.

### **5.1.4 MEDICIÓN DE INDICADORES PROYECTO TCMC.**

Si revisamos la Matriz de Marco Lógico descrita en la Tabla N° 06, se puede apreciar, que todos los indicadores que se deben medir a través de los datos obtenidos de la aplicación informática que apoya la gestión jurídica de los casos (sistema que se denomina SAF, Sistema de Apoyo a Fiscales), son aquellos que reflejan el impacto de la implementación del proyecto TCMC, permitiendo realizar un análisis comparativo de la situación ex – ante y ex – post. Los demás indicadores, asociados al cumplimiento de las actividades y, aquellos en que el medio de verificación es un documento que respalda la realización de la misma, son aquellos que sustentan la base documental para la implementación del proyecto y, en su gran mayoría, están cumplidos, salvo un estudio que evalúe el nivel de especialización de los equipos. Sin embargo, de las entrevistas con profesionales que supervisan y ejecutan el proyecto, existe consenso respecto de que el nivel de especialización de estos equipos es alta, toda vez que la tramitación de los casos se realiza de manera espontánea.

La Tabla N° 07, muestra el nivel de cumplimiento de los indicadores definidos en la parte superior de la MML para el proyecto TCMC y la medición de indicadores es



obtenida del sistema informático de apoyo a fiscales, información que se consolida en Boletines Estadísticos al año 2008 y Junio 2011, según el caso.

**Tabla N° 07: Indicadores Proyecto TCMC.**

Indicador	Año 2008	Año 2011 (Junio)
Lograr un 22% de Sentencias definitivas y salidas alternativas en relación al total de casos terminados.	27,5%	30,85%
Lograr un 70% de casos terminados por AP, FNI, PO más monitorios, en los equipos (TCMC), sin VIF; respecto del total de casos terminados en AP, FNI, PO más monitorios, en la Fiscalía Local, sin VIF.	Indicador no medido el año 2008, ya que no existía TCMC	86.65%
Alcanzar entre un 5% y un 10% de casos vigentes, respecto del total de casos ingresados en un periodo de tiempo.	Indicador no medido el año 2008, ya que no existía TCMC	7,36%
Lograr, en promedio, tramitar un caso asignado a TCMC en un plazo no superior a 45 días	93 días <sup>10</sup>	34,75 días
Disminución de los casos vigentes, en periodo de tiempo, al menos en un XX%. <sup>11</sup>	5,02%	2,24%

Fuente: Elaboración propia en base a la Matriz de Marco Lógico TCMC.

## **5.2 SERVICIO: ENTREGAR ORIENTACIÓN, ATENCIÓN Y PROTECCIÓN A LAS VÍCTIMAS Y TESTIGOS QUE PARTICIPAN DEL PROCESO PENAL.**

Este servicio está exclusivamente orientado a víctimas y testigos. Tiene como principal objetivo, acercar la Institución a sus principales usuarios, por medio de modelos de atención generales, considerando las características del caso y el momento procesal en que se encuentran, y a través modelos específicos, dirigidos a satisfacer necesidades de orientación, protección y apoyo en casos que se definen como vulnerables<sup>12</sup>. Como consecuencia de lo anterior, se potencia la participación de víctimas y testigos en las investigaciones. En la Tabla N° 08 de detallan los puntos de calidad para este servicio.

<sup>10</sup> Los 93 días constituyen el promedio de tramitación de todos los casos, complejos y no, al año 2008, ya que a esa fecha no existía la TCMC.

<sup>11</sup> Este indicador no es propio del proyecto TCMC (de ahí que no tiene valor), pero se incluye, para graficar de mejor forma el efecto en el porcentaje de casos vigentes del proyecto TCMC.

<sup>12</sup> Criterio de vulnerabilidad corresponde al desarrollado en la Guías de Santiago 2008. Documento aprobado en la XVI Asamblea General Ordinaria de la Asociación Ibero Americana de Ministerios Públicos.

**Tabla N° 08: Puntos de Calidad del Servicio “Entregar orientación, atención y protección a las víctimas y testigos que participan del proceso penal”**

Puntos de calidad	Directriz	Observación
Entrega de información a través de cartilla informativa.	Orientación	Contiene información sobre los deberes y derechos en su calidad de usuarios, una explicación de las etapas que puede pasar la denuncia, N° del caso, fiscal a cargo, etc.
Entrega de información de la red de atención pública.		Cuando el caso lo requiere, se transmite información a los usuarios que permite derivarlos a otra institución pública que prestan servicios específicos.
Comunicación del término del caso y tipo de término aplicado.		Esto se realiza con el objeto de cerrar el proceso que se inició con la denuncia.
Aplicación de pauta de detección de necesidades	Atención	Se busca identificar las necesidades económicas del usuario con el objeto de apoyarlo en esa área, de manera que se facilite su participación del proceso penal.
Contacto con víctimas de Violencia Intrafamiliar (VIF).		Se contactan, en el más breve plazo, a las víctimas de VIF, con el objeto de evaluar el riesgo en que están insertas e implementar las medidas de protección que correspondan.
Plazos para responder a requerimientos.		Estos plazos se aplican a las solicitudes de copias de antecedentes, audiencias con los fiscales, reclamos, sugerencias, felicitaciones, etc.
Tiempos de espera en fiscalía.		Se definen tiempos máximos de espera, desde que los usuarios son citados a la fiscalía.
Aplicación de pauta de Intimidación <sup>13</sup> .	Protección	Se evalúa la real situación de riesgo, para determinar si un usuario se encuentra en riesgo bajo, medio o alto. Una vez obtenido el resultado, se define la aplicación o no, de una medida de protección.

Fuente: Elaboración propia.

Para la elaboración de este servicio se establece el cumplimiento de hitos que configuran el concepto de “orientación”, a través de la entrega de información acerca del proceso penal. Además, se cierra el proceso de término de casos, comunicándole tal situación a la víctima.

Por otro lado y en el ámbito de la “atención” se aplica una pauta que permitirá, dependiendo del resultado, apoyar económicamente al usuario para que participe del proceso penal. Además, se prioriza el contacto con las víctimas de VIF. Por último, se define un estándar de tiempo máximo de espera, para los usuarios citados a la fiscalía.

En el ámbito de la protección se aplican pautas de evaluación de riesgo y se implementan en forma oportuna las medidas de protección.

Bajo esta lógica y, considerando los elementos señalados anteriormente, se genera el Proyecto Orientación, Protección y Apoyo.

<sup>13</sup> El detalle de la Pauta de Intimidación se detalla en Anexo 06.

### **5.2.1 PROYECTO OPA (ORIENTACIÓN, PROTECCIÓN Y APOYO)**

La implementación de este proyecto permite aumentar considerablemente la cobertura en atención<sup>14</sup> para las víctimas y testigos que concurren a las fiscalías locales, mediante una intervención diferenciada, especializada y transversal. De esta forma se pretende incentivar la participación de estos en el proceso penal, a través de un sistema de atención estandarizado.

La atención es diferenciada y especializada, ya que se entrega de acuerdo a las necesidades concretas, en relación al tipo de delito de que se trate y a la etapa del proceso penal en que se encuentre.

La atención es transversal, porque a partir de la implementación del proyecto, la función de atención y protección de víctimas y testigos, se extiende a todos los funcionarios de las fiscalías locales (fiscal, administrativos, técnicos y profesionales), cada uno con distintas tareas, niveles de especialidad y responsabilidad. Anteriormente, esta función era reconocida como exclusiva de las Unidades Regionales de Atención a Víctimas y Testigos, sin embargo, muchas de las prestaciones efectivamente las realizaban también en las fiscalías locales, por lo que se transparenta aquello, se modela el proceso y se capacita a la gente.

#### **a) Objetivos del proyecto OPA**

- Implementar un sistema de orientación para víctimas y testigos, mediante la entrega de información requerida por ellos, en concordancia con la etapa del proceso penal en que se encuentran.
- Implementar un sistema de protección para víctimas y testigos, basado en la realización de evaluaciones de intimidación.
- Apoyar a víctimas y testigos para su participación en el proceso penal y, específicamente, en el juicio oral.

En la Tabla N° 09 se explicitan los servicios que genera el proyecto OPA, sus usuarios e indicadores.

---

<sup>14</sup> Antes de la implementación del Proyecto OPA, la institución a través de la URAVIT, atendía solo al 3% de las víctimas y testigos. Estos correspondían a los usuarios con mayor grado de vulnerabilidad y riesgo.

Tabla N° 09: Proyecto OPA

Servicios	Usuario / Beneficiario	Indicador de medición.	Estándar de medición
<p><b>Orientación:</b> Entregar información específica a la víctima y/o testigo, de manera que conozca el proceso en que debe participar, se lo guíe en la toma de decisiones y disminuya la incertidumbre. El protocolo de atención de este servicio considera la <b>entrega y explicación de una cartilla informativa</b>, acerca de los deberes y derechos en su calidad de usuarios, una breve explicación de las etapas que puede pasar su denuncia, número del caso, fiscal a cargo, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Víctimas y Testigos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de usuarios a los que se entrega de cartilla informativa, respecto del total de usuarios que declaran en la fiscalía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al menos 70 %</li> </ul>
<p><b>Protección:</b> Acá se evalúa la situación de riesgo en que estos usuarios se encuentran, e implementan las medidas de protección necesarias. El protocolo de atención determina la <b>aplicación de una pauta de intimidación</b> que oriente al profesional / atendedor respecto de la situación de riesgo del usuario.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de usuarios a los que se aplica pauta de intimidación, respecto del total de usuarios que declaran en la fiscalía.</li> <li>• Porcentaje de víctimas con riesgo medio o alto en que se aplicó alguna de las medidas de protección definidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al menos 75 %</li> <li>• Entre 65% y 85%</li> </ul>
<p><b>Apoyo:</b> Se entrega un servicio de apoyo tendiente a facilitar su participación del proceso penal. Considera por ejemplo, el pago de los costos de alimentación y movilización para que declaren en juicio. En esta línea, el protocolo de atención considera la <b>aplicación de una pauta de detección de necesidades</b> para todas las víctimas y testigos que declararán en juicio oral.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de usuarios a los que se aplica la pauta de detección de necesidades, respecto del total de usuarios que asistirán a declarar en un juicio oral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al menos 70%</li> </ul>

FUENTE: Elaboración propia

Como a la fecha, existen parámetros de cumplimiento definidos para cada indicador, estos, se medirán en base los datos extraídos del sistema informático que apoya la operación del proyecto OPA.

## 5.2.2 APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE MARCO LÓGICO EN EL PROYECTO OPA

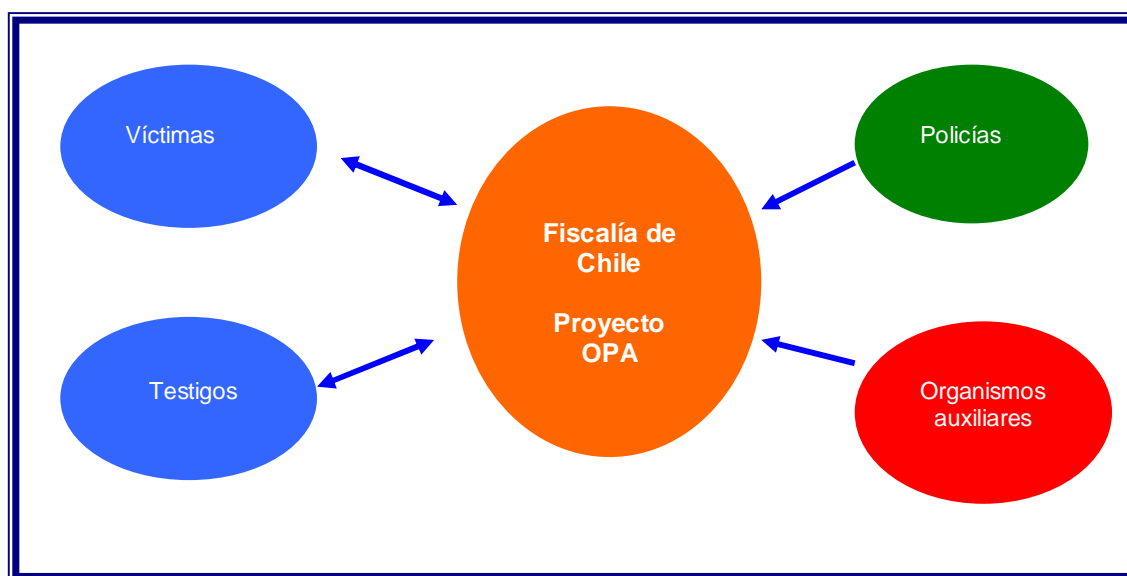
### a) Análisis de los involucrados proyecto OPA

Este proyecto, al igual que el TCMC, no involucra a todos los usuarios / clientes definidos por la Fiscalía en su Plan Estratégico. En este sentido, los involucrados en el proyecto OPA corresponden a las víctimas, testigos, las policías y algunos organismos auxiliares que colaboran con la atención de los primeros.

Las víctimas y testigos son quienes demandan los servicios que entrega el proyecto OPA y, es la propia fiscalía, quien dispone si estos servicios se entregarán con recursos propios, o solicitando apoyo a otras instituciones. En este contexto, son las policías quienes deben implementar el servicio de protección cuando las víctimas lo requieran, y otros organismos, dependientes del Servicio Nacional de Menores, del Servicio Nacional de la Mujer o del Ministerio del Interior, quienes prestan apoyo y orientación a las víctimas, dependiendo de la temática delictiva de que se trate.

En la figura N° 04 se grafican los involucrados del proyecto OPA.

**Figura N°04: Usuarios del Proyecto OPA**



Fuente: Elaboración propia en base a la información del proyecto OPA

### **b) Análisis del problema proyecto OPA**

El proyecto OPA está orientado principalmente a las víctimas y testigos que participan del proceso penal y, el problema que pretende atacar, es la falta de cobertura en la atención de estos usuarios, ya que antes de su implementación, a través de las unidades regionales de atención a víctimas y testigos, la fiscalía prestaba atención especializada sólo al 3% de los usuarios, y se concentraba en aquellos casos de mayor vulnerabilidad y riesgo.

Con este proyecto, el sistema de atención pretende ser transversal a toda la organización, incorporando a todos los funcionarios que atienden público, dentro del proceso. De esta forma, se quiere incentivar la participación de las víctimas y testigos en el proceso penal.

Así, los problemas de los que se hace cargo el proyecto OPA son los siguientes:

- Usuarios sin atención especializada, o con atención tardía, por parte de la fiscalía.
- Bajo compromiso de víctimas y testigos en las investigaciones.
- Desconocimiento de los usuarios, sobre funcionamiento del sistema.
- Falta de oportunidad en la implementación de medidas de protección.
- Periodos de vigencia, por sobre lo deseado, en casos de violencia intrafamiliar.

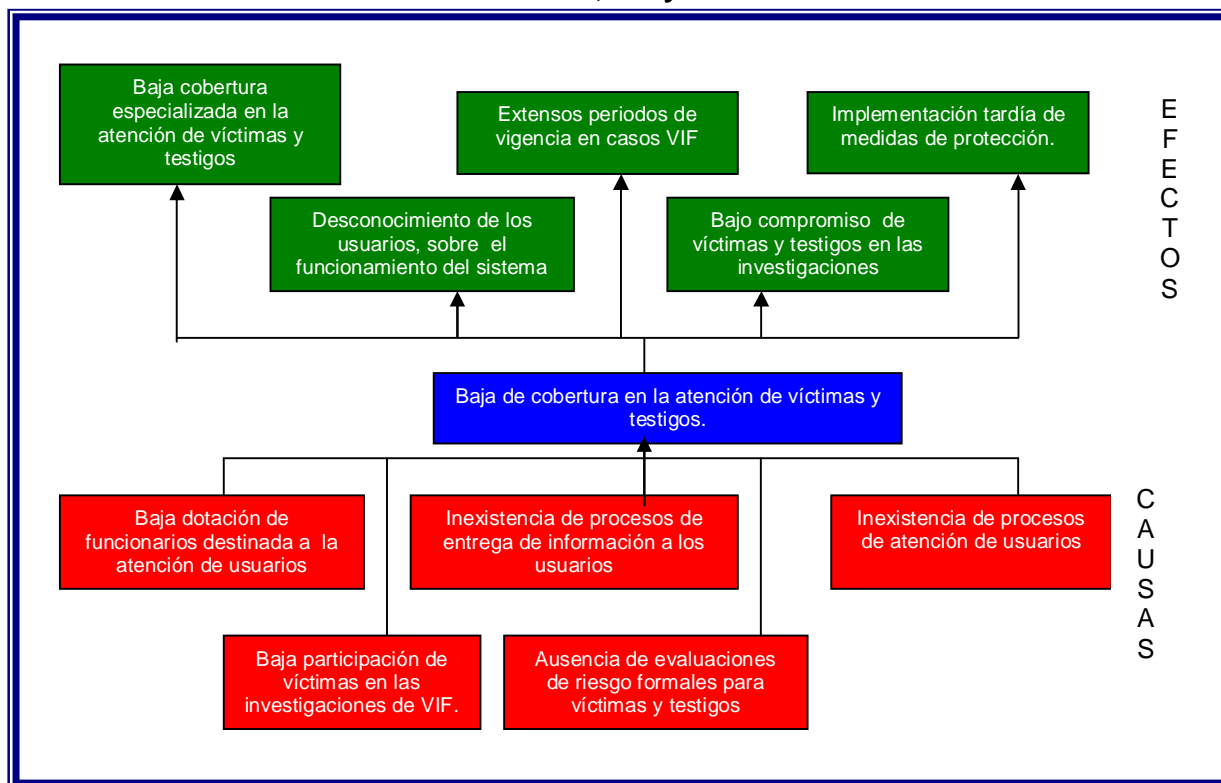
Por otro lado, las principales causas que generan estos problemas, son los siguientes:

- Baja dotación de funcionarios destinados a la atención de usuarios.
- Inexistencia de un proceso estándar de atención de usuarios a lo largo del país.
- Inexistencia de un proceso de entrega de información a los usuarios, respecto del proceso penal.
- Inexistencia de un sistema formal de evaluación de riesgo para víctimas y testigos.
- Baja participación de víctimas VIF en las investigaciones.

El eje central de los problemas y las causas señaladas es la baja cobertura en la atención de víctimas y testigos.

De esta forma el árbol de problemas, con sus causas, queda definido de acuerdo al esquema N° 05:

## ESQUEMA N° 05: Árbol de Problemas, Proyecto OPA

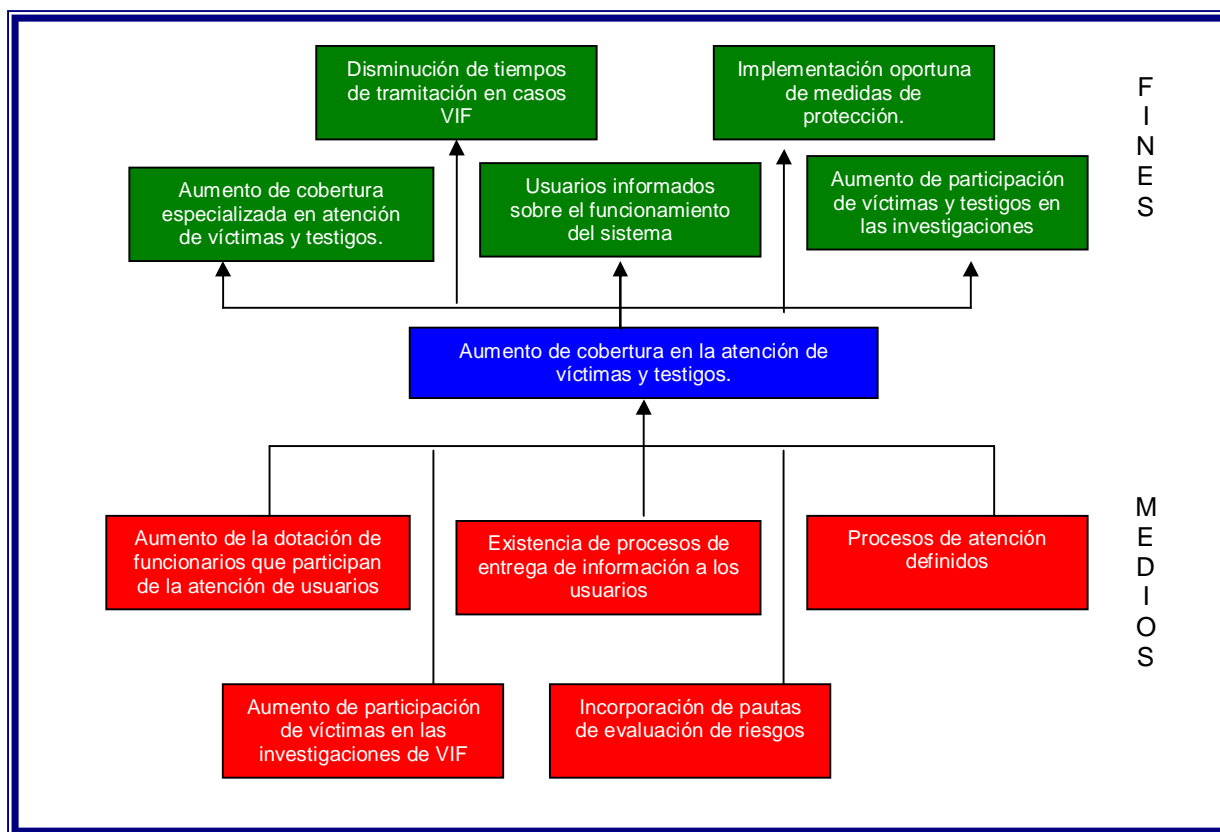


Fuente: Elaboración propia

### c) Análisis de los objetivos proyecto OPA

Con el árbol de problemas de la figura anterior se pueden inferir fácilmente los objetivos del proyecto OPA y los medios a través de los cuales estos se lograrán. Así, el árbol de objetivos se grafica en el siguiente esquema.

## ESQUEMA N° 06: Árbol de Objetivos, Proyecto OPA



Fuente: Elaboración propia

### d) Selección de la Estrategia Óptima proyecto OPA

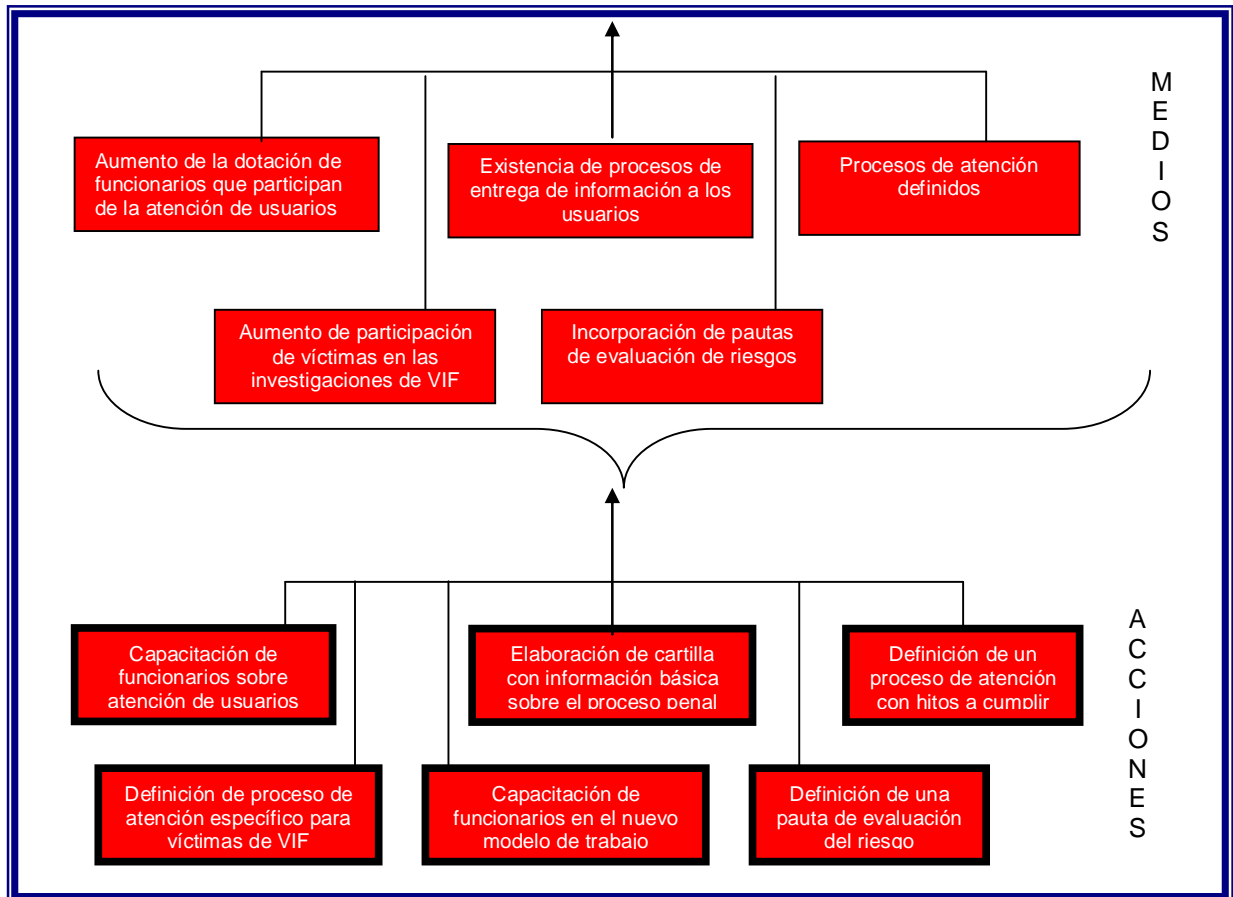
Las acciones que permiten lograr los medios señalados anteriormente son las siguientes:

- Definición de un proceso de atención con hitos a cumplir.
- Definición de un proceso de atención específico para víctimas de VIF
- Capacitación de funcionarios en el nuevo modelo de trabajo
- Capacitación de funcionarios sobre atención de usuarios.
- Elaboración de una cartilla con información básica sobre el proceso penal.
- Elaboración de una pauta de evaluación del riesgo.



En el Esquema N° 07 se muestra el Árbol de Acciones del proyecto OPA.

### ESQUEMA N° 07: Árbol de Acciones

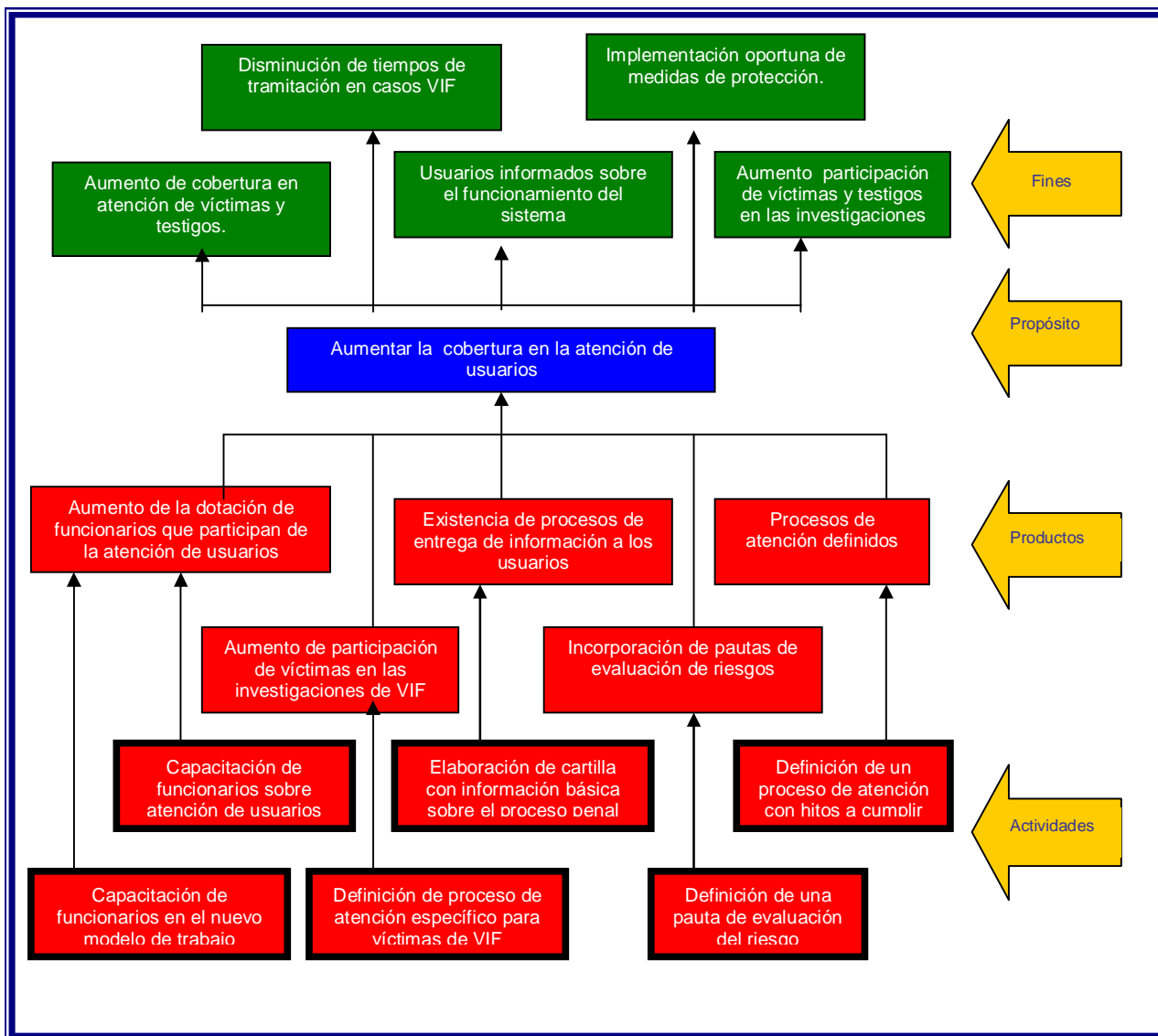


Fuente: Elaboración propia

### e) Estructura Analítica del Proyecto OPA (EAP).

El esquema N° 08 muestra la Estructura Analítica del Proyecto OPA que constituye un resumen de los diversos árboles de los esquemas N° 05, 06 y 07.

**Esquema N° 08: Estructura Analítica del Proyecto OPA.**



Fuente: Elaboración propia

**f) Matriz de Marco Lógico proyecto OPA (MML)**

En la Tabla N° 10 se muestra la Matriz de Marco Lógico. Esta toma como base la estructura analítica detallada en la letra g) anterior, pero además incluye indicadores, medios de verificación y supuestos necesarios que se deben cumplir para que el proyecto cumpla el Fin propuesto.

**Tabla N° 10: Matriz de Marco Lógico Proyecto OPA**

Componentes de la Matriz.	Resumen Narrativo de los Objetivos	Indicadores (cada valor se define para periodos que comprenden un año calendario)	Medios de Verificación	Supuestos
<b>Fines</b>	Disminución de tiempos de tramitación en casos VIF	Lograr entre un 65% y un 85% de los términos de casos VIF, con tiempo de tramitación menor que el promedio del mismo periodo del año anterior.	Datos ingresados al sistema informático de registro VIF, SAF y SIVT.	
	Implementación oportuna de medidas de protección.	Aplicar, entre un 65% y un 85% de las víctimas con riesgo medio o alto, alguna de las medidas de protección definidas		
	Aumento de cobertura en atención de víctimas y testigos.	Lograr entre un 70% y un 90% de víctimas que declaran en la fiscalía, con evaluación de riesgo aplicada.		
	Usuarios informados sobre el funcionamiento del sistema	Entregar la cartilla de información a un 70% y, no más de un 90%, de víctimas o testigos que declaran en la fiscalía		
	Aumentar la participación de víctimas y testigos en el proceso penal.	Aplicar, entre un 70% y un 90% la pauta de detección de necesidades, para víctimas y testigos que asisten a juicio oral.		
<b>Propósito</b>	Aumentar la cobertura en la atención de usuarios	Atender bajo el proyecto OPA al 100 % de víctimas y testigos que declaran en la fiscalía.	Datos ingresados al sistema informático de registro VIF, SAF y SIVT (Sist. Información de Víctimas y Testigos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El tasa de retractación de la víctima VIF se mantiene constante</li> <li>• La tasa de atención de usuarios en la fiscalía se mantiene constante</li> </ul>
<b>Productos o Componentes</b>	Todos los funcionarios participan de la atención de usuarios	Lograr que el 100 % de los funcionarios conozcan y participen del proceso de atención OPA.	Lista de asistencia a las capacitaciones.	
	Existencia de procesos de traspaso de información a los usuarios	Definición del protocolo de entrega de información a los usuarios.	Documento que contiene protocolo de entrega de información.	
	Procesos de atención definidos.	Definición del protocolo de atención a los usuarios.	Documento que contiene protocolo de atención	
	Alta participación de víctimas en las investigaciones de VIF.	Lograr un XX % de participación de víctimas VIF en el proceso penal.	Datos ingresados al sistema informático de registro VIF, SAF y SIVT	
	Incorporación de pautas de evaluación de riesgos.	Definición de una pauta de evaluación de riesgo.	Documento que contiene pauta de evaluación	
<b>Actividades</b>	Capacitación de funcionarios sobre atención de usuarios	Lograr capacitar al menos el 90% de los funcionarios de atención de usuarios.	Lista de asistencia a las capacitaciones.	
	Capacitación de funcionarios en el nuevo modelo de trabajo	Lograr capacitar al menos el 90% de los funcionarios de atención de usuarios.		
	Elaboración de cartilla con información básica sobre el proceso penal	Definición del contenido de la cartilla de información.	Documento que contiene cartilla de información	
	Definición de un proceso de atención con hitos a cumplir	Definición de un proceso de atención.	Documento que contiene proceso de atención	
	Definición de proceso de atención específico para víctimas de VIF			
	Elaboración de una pauta de evaluación del riesgo	Definición de la pauta de evaluación de riesgo	Documento que contiene pauta de evaluación	

Fuente: Elaboración propia

### 5.2.3 MEDICIÓN DE INDICADORES PROYECTO OPA

Los indicadores de propósito y fines reflejan el resultado de la intervención de este proyecto. Es importante señalar además, que todos estos indicadores no eran objeto de mediciones antes del proyecto, toda vez que la implementación del mismo cambió por completo el proceso de atención de usuarios que se entregaba en las fiscalías locales del país.

Por otro lado, todos los indicadores de los componentes y actividades, son parte integral de la elaboración del proyecto, por tanto se encuentran cumplidos.

Considerando lo anterior, la tabla N° 11, muestra el resultado de los indicadores el mes de septiembre de 2011, en base a la información que se obtiene del sistema informático que apoya la gestión del proyecto.

**Tabla N° 11: Indicadores Proyecto OPA.**

Indicador	Año 2011
Lograr entre un 65% y un 85% de los términos de casos VIF, con tiempo de tramitación menor que el promedio del mismo periodo del año anterior	74,5 %
Aplicar, entre un 65% y un 85% de las víctimas con riesgo medio o alto, alguna de las medidas de protección definidas	76,6 %
Lograr entre un 70% y un 90% de víctimas que declaran en la fiscalía, con evaluación de riesgo aplicada	85,5 %
Entregar la cartilla de información a un 70% y, no más de un 90%, de víctimas o testigos que declaran en la fiscalía	85,7 %
Aplicar, entre un 70% y un 90% la pauta de detección de necesidades, para víctimas y testigos que asisten a juicio oral.	75,5 %

Fuente: Elaboración propia en base a MML OPA.

## **6. PROYECTO SIAU (SISTEMA DE INFORMACIÓN Y ATENCIÓN A USUARIOS)**

Tal como se señaló al comienzo de este estudio, la Fiscalía de Chile define en su Plan como Objetivo Estratégico, el cumplimiento de los Compromisos de Gestión Institucional. Bajo estos compromisos, que se obligan con el Ministerio de Hacienda, se definen tres áreas a trabajar: Recursos Humanos, Usuarios y Comunidad y Gestión Organizacional.

Las áreas de Recursos Humanos y Gestión Organizacional consideran proyectos que tienen impacto directo en aspectos internos de la institución, como por ejemplo, Reclutamiento y Selección, Promoción y Desarrollo, Capacitación, entre otros. Por otro lado, el área Usuarios y Comunidad, considera proyectos que van en directo beneficio de los usuarios / clientes definidos por la Fiscalía en el Plan Estratégico. Es en esta última área, donde se genera el proyecto denominado Sistema Integral de Atención de Usuarios (SIAU).

El objetivo del Proyecto SIAU, es dotar a la Fiscalía de Chile de un Sistema de Información y Atención a Usuarios que coordine los espacios de atención, a fin de permitir el acceso a la información relativa a la función de la institución y que contemple:

1. Procesos de trabajo definidos, con sus respectivos estándares y protocolos.
2. Sistemas de registro y gestión de requerimientos.
3. Mecanismos de evaluación de procesos y resultados.

La información que se entrega a los usuarios utiliza tres espacios de atención: la presencial, la telefónica, asociada a un Call Center, y la atención virtual, a través de la página web.

Los servicios que el SIAU entrega a los usuarios o beneficiarios del mismo, se detallan en la Tabla N° 12.

**Tabla N° 12: Proyecto SIAU**

<b>Servicios</b>	<b>Usuario / Beneficiario</b>	<b>Indicador de medición.</b>
<b>Entrega de Información General</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Denunciante</li> <li>• Víctima</li> <li>• Testigos</li> <li>• Comunidad en General</li> <li>• Organismos Públicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plazo de entrega de la Información</li> </ul>
<b>Solicitud de Diligencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Víctima</li> <li>• Abogados Querellantes</li> <li>• Abogados Defensores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plazo de respuesta la solicitud.</li> <li>• Plazo de comunicación al usuario de la resolución.</li> </ul>
<b>Solicitud de Información Específica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Víctima</li> <li>• Abogados Querellantes</li> <li>• Abogados Defensores</li> </ul>	
<b>Otros Requerimientos:</b> Copias de antecedentes de casos; Audiencia con el fiscal; cambio hora de entrevista; Devolución de especies incautadas; Documentos para retirar fallecidos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Denunciante</li> <li>• Víctima</li> <li>• Testigos</li> <li>• Abogados Querellantes</li> <li>• Abogados Defensores</li> </ul>	
<b>Recepción de Denuncias Directas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Denunciante</li> <li>• Víctima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempos de espera, respecto de la hora de citación.</li> </ul>
<b>Recepción de citados a las fiscalías.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Víctima</li> <li>• Testigos</li> </ul>	
<b>Recepción y respuesta a presentaciones de reclamos, sugerencias y felicitaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Denunciante</li> <li>• Víctima</li> <li>• Testigos</li> <li>• Abogados Querellantes</li> <li>• Abogados Defensores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plazo de respuesta a la presentación.</li> </ul>
<b>Recepción y respuestas de consultas por ley de Transparencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunidad en General</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plazo de respuesta la solicitud.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia en base a los antecedentes del proyecto SIAU.

Considerando los servicios que entrega el proyecto SIAU, se debe señalar que los puntos de calidad a cumplir, están dados básicamente por la oportunidad con que estos son recibidos por los usuarios. De esta forma, el proyecto considera plazos a cumplir, para dar respuesta a las solicitudes y, procesos de atención diferenciados que permiten otorgar un servicio de mayor calidad a los beneficiarios del proyecto.

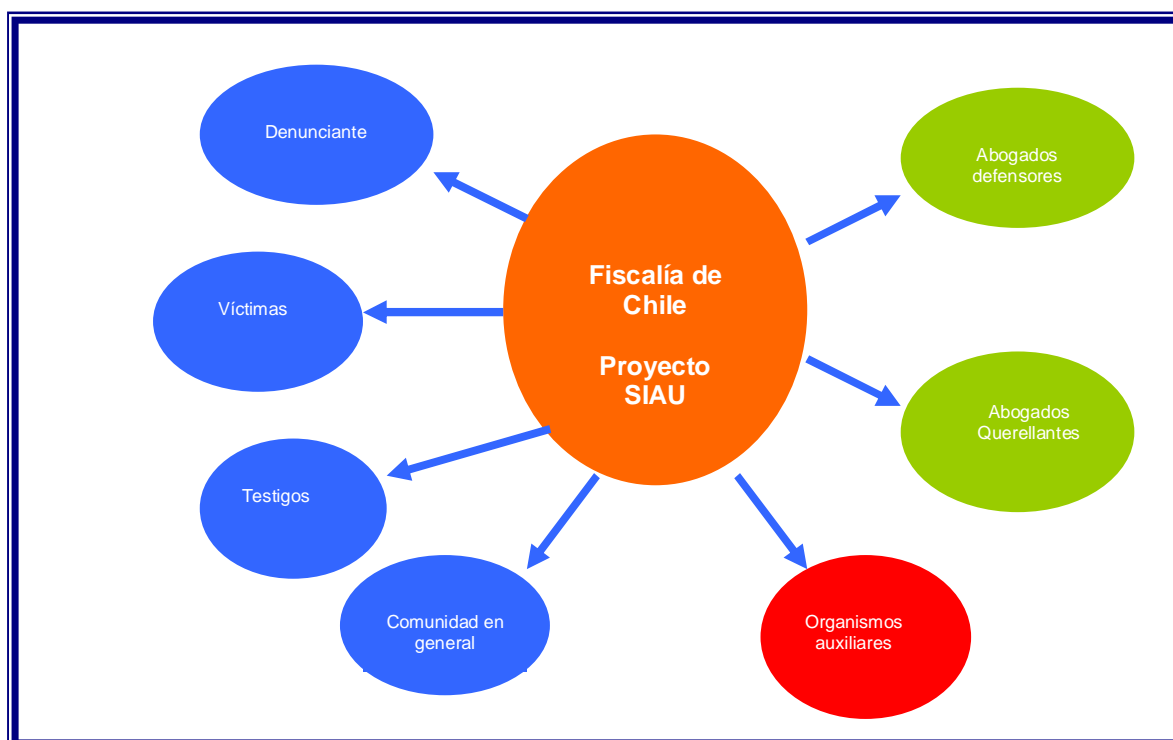
Al mes de Diciembre de 2011, este proyecto aún no se implementa, sino que se hará de manera piloto en algunas Fiscalías Locales del país, a contar de enero de 2012. Por lo anterior, los parámetros de cumplimiento de los indicadores actualmente están en proceso de validación interna, no estando disponibles para incluirlos en el presente estudio. Sin embargo, con los antecedentes que se cuenta, es posible realizar la evaluación de coherencia del proyecto SIAU con los objetivos estratégicos, a través de la Metodología de Marco Lógico.

## 6.1 APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE MARCO LÓGICO EN EL PROYECTO SIAU

### a) Análisis de los involucrados de Proyecto SIAU

De acuerdo a lo señalado en la Tabla 12 los usuarios que reciben los servicios que este proyecto entrega son los que muestran que la figura N° 05.

**Figura N° 05: Usuarios del proyecto SIAU**



Fuente: Elaboración propia

### b) Análisis del problema proyecto SIAU

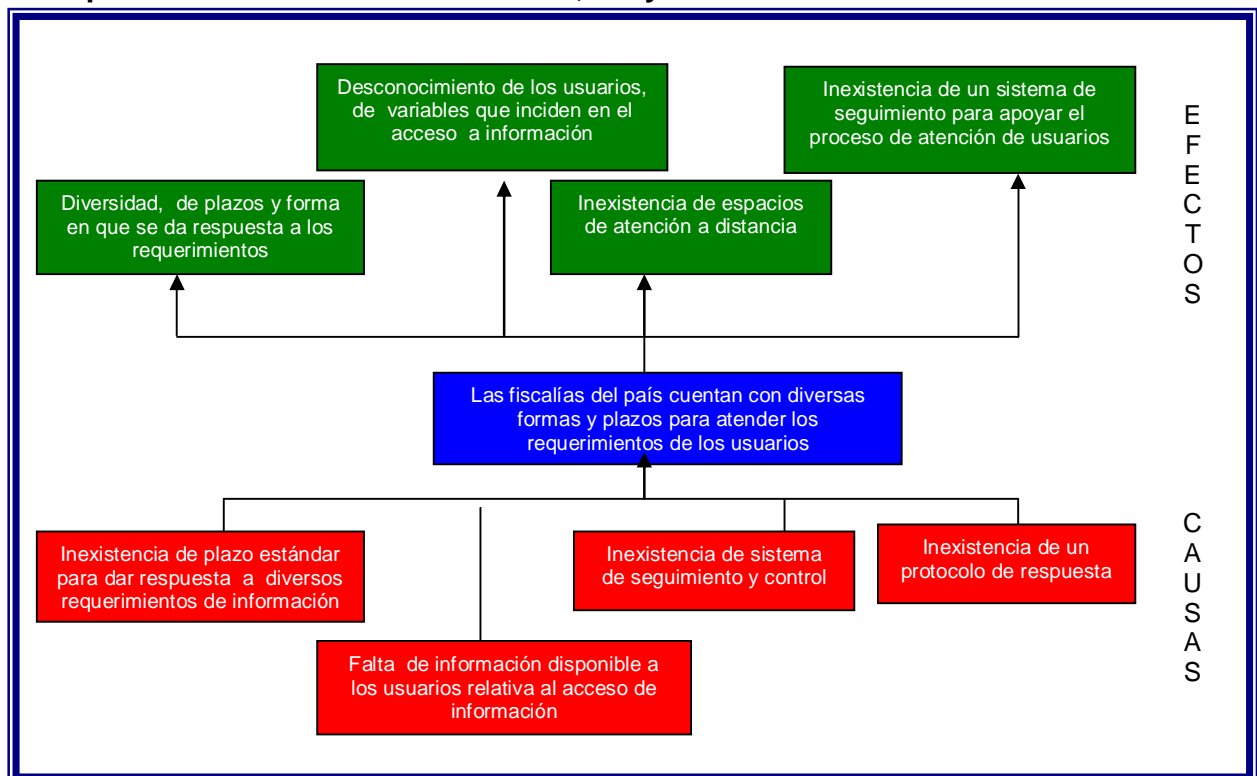
El proyecto SIAU se genera, toda vez que la institución no cuenta con procesos definidos en el área de atención de usuarios, en ninguno de los espacios de atención que considera el proyecto.

Con este escenario, la fiscalía genera el proyecto SIAU para contrarrestar la inexistencia en algunas regiones de estándares y/o procesos asociados a la atención de usuarios. De esta forma los principales problemas que el SIAU pretende contrarrestar son los siguientes:

- Diversidad, a nivel nacional, de plazos y forma en que se da respuesta a los requerimientos de los usuarios.
- Desconocimiento por parte de los usuarios, de procedimientos, plazos de respuestas y formalidades asociados a la información a que pueden tener acceso.
- Asociado a lo anterior, no existe un sistema de seguimiento centralizado que permita apoyar el proceso de atención de usuarios.
- Inexistencia de espacios de atención a distancia (página web y telefónica)

En el Esquema N° 09, se grafica el árbol de problemas y las causas que los motivan.

### Esquema N° 09: Árbol de Problemas, Proyecto SIAU



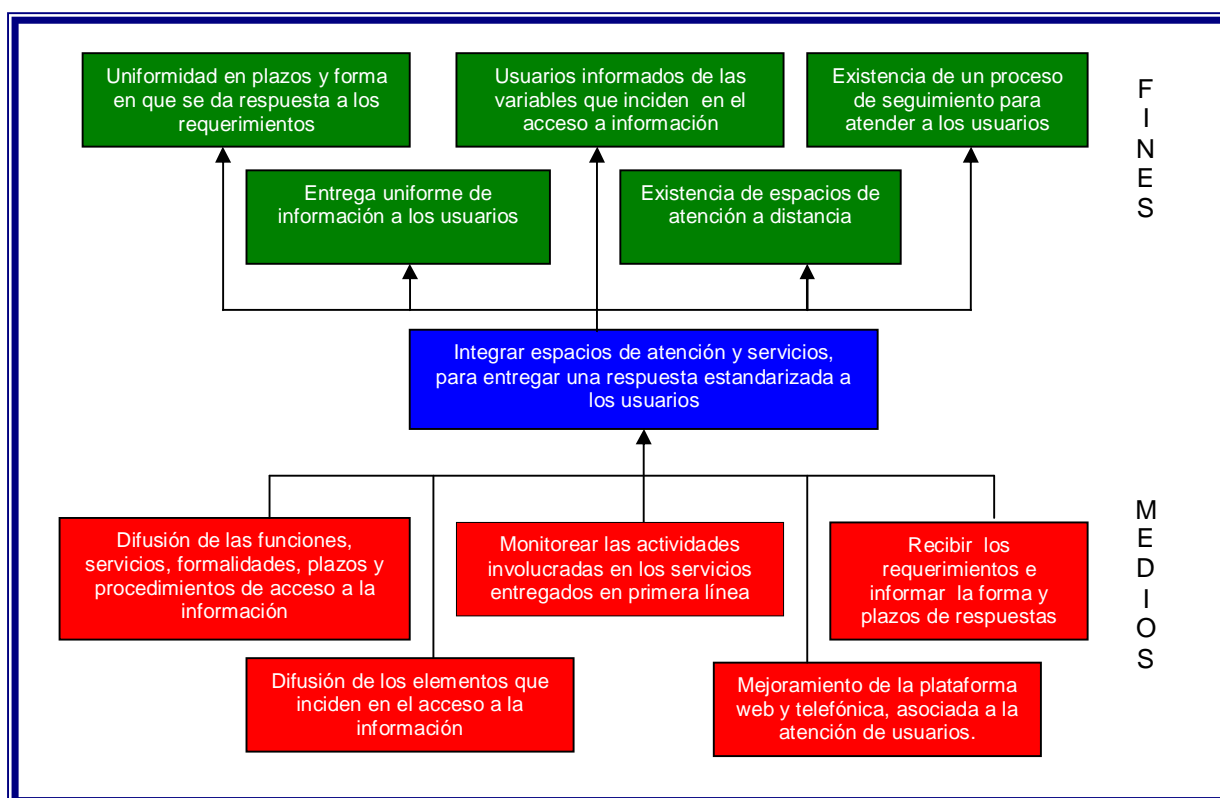
Fuente: Elaboración propia



### c) Análisis de los Objetivos proyecto SIAU

El proyecto SIAU tiene como objeto principal integrar los diferentes espacios de atención de público, así como los servicios que son prestados actualmente, otorgando una respuesta estandarizada a nivel nacional.

### ESQUEMA N° 10: Árbol de Objetivos, Proyecto SIAU

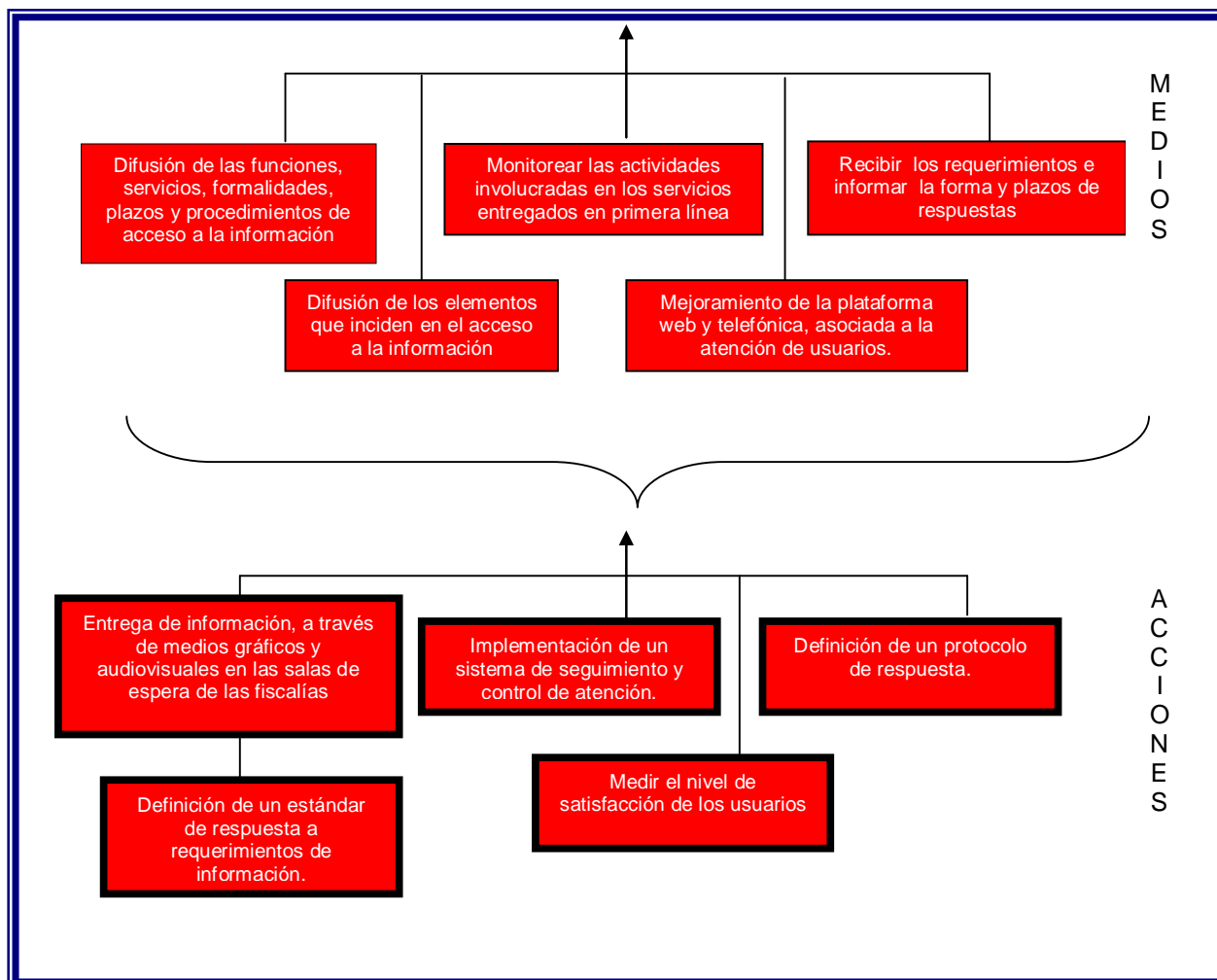


Fuente: Elaboración propia

### d) Selección de la Estrategia Óptima proyecto SIAU.

Las acciones que permiten lograr los medios señalados anteriormente, son las que se muestran en el Árbol de Acciones del Esquema N° 11.

## ESQUEMA N° 11: Árbol de Acciones Proyecto SIAU.

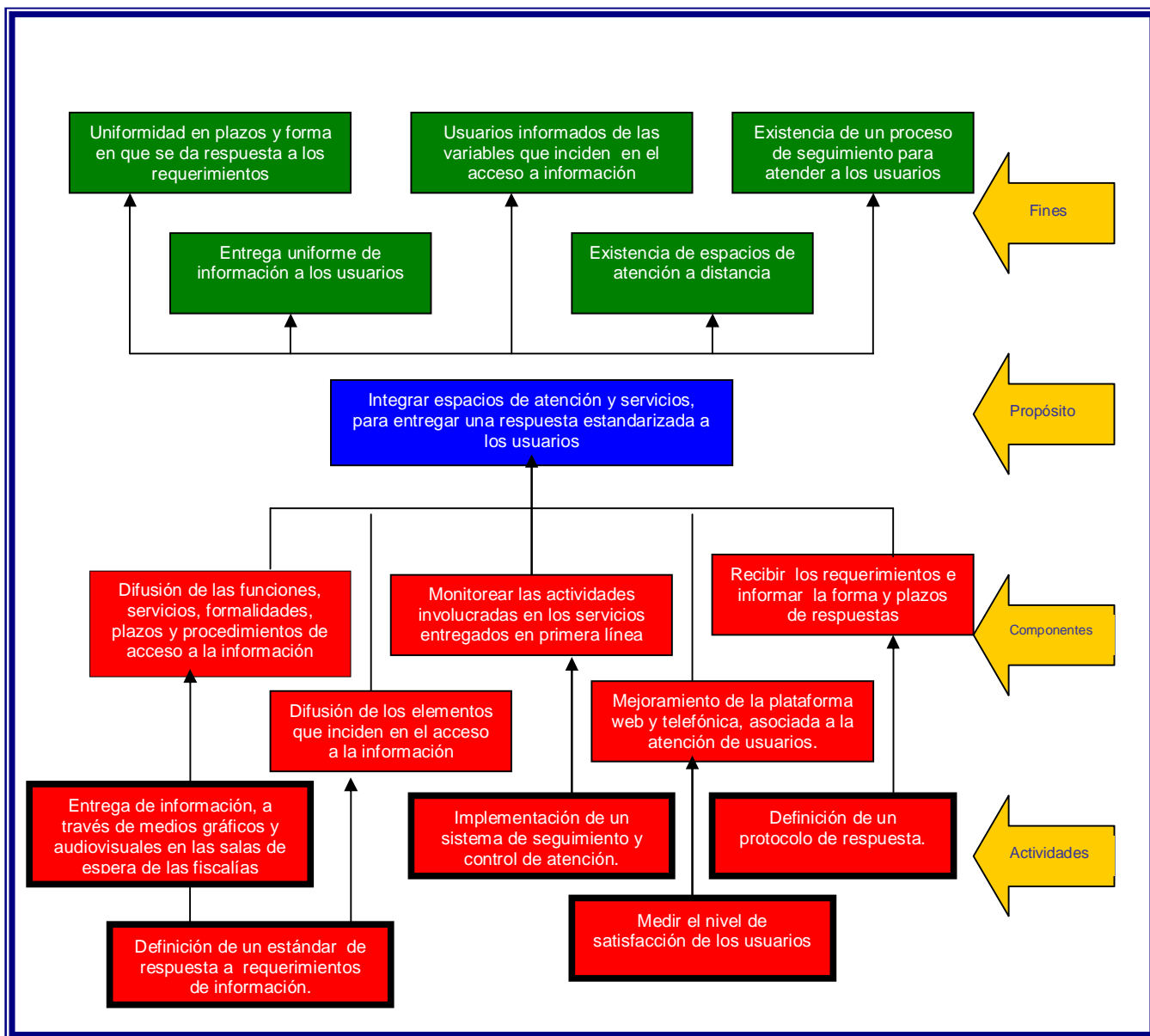


Fuente: Elaboración propia

### e) Estructura Analítica del Proyecto SIAU (EAP)

Tal como se señaló en los proyectos TCMC y OPA, la Estructura Analítica del Proyecto constituye un resumen de todos los árboles descritos anteriormente. En el esquema N° 12 se grafica la EAP del proyecto SIAU.

## Esquema N° 12 Estructura Analítica del proyecto SIAU.



Fuente Elaboración propia en base a la información del proyecto SIAU.

## **f) Matriz de Marco Lógico proyecto SIAU**

La Matriz de Marco Lógico de este proyecto, descrita en la Tabla N° 13 siguiente, refleja un conjunto de indicadores que no necesariamente serán los que tendrá el proyecto definitivo. Sin embargo, se estima que estos son muy cercanos a lo real. Lo anterior, toda vez que no fue posible incorporar los indicadores reales a este estudio, por no ser aún de público conocimiento. Sin embargo, es importante clarificar, que de acuerdo a la información recabada, la gran mayoría de los indicadores que medirá el SIAU, dicen relación con plazos y formas de responder los requerimientos de información, que constituyen la entrega de los servicios definidos en la Tabla N° 12.

Considerando la Estructura Analítica del Proyecto de proyecto SIAU, planteada en el Esquema N° 12, los indicadores deberían basarse en los siguientes elementos:

- Creación de un protocolo de atención SIAU.
- % de usuarios que asisten a la fiscalía, por consultas o requerimientos de información, con material gráfico entregado.
- Atención presencial, telefónica y virtual, administrada por plataforma informática única.
- % de requerimientos ingresados y respondidos en sistema
- % de usuarios que se declaran conformes, en tiempo y forma, con la respuesta a sus requerimientos.
- Entrega de dípticos y cápsulas audiovisuales en las salas de espera.

Para verificar el cumplimiento de lo anterior, la base documental es la génesis de los servicios que ofrece el proyecto y, será apoyada por una plataforma informática de seguimiento y control.

**Tabla N° 13: Matriz de Marco Lógico Proyecto SIAU**

Componentes de la Matriz.	Resumen Narrativo de los Objetivos	Indicadores (el valor de cada meta se define para periodos que comprenden un año calendario)	Medios de Verificación	Supuestos
<b>Fines</b>	Uniformidad en plazos y forma en que se da respuesta a los requerimientos.	Creación de un protocolo de atención SIAU	Protocolo documental creado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley de transparencia de información pública no sufre modificaciones.</li> <li>• El Art. N° 182 del Código Procesal penal, sobre reserva de información de las investigaciones, no sufre modificaciones.</li> </ul>
	Usuarios informados de las variables que inciden en el acceso a información.	% de usuarios que asisten a la fiscalía, por consultas o requerimientos de información, con material gráfico entregado.	Sistema informático SIAU	
	Existencia de un proceso de seguimiento para atender a los usuarios.	Creación de un protocolo de atención y seguimiento SIAU	Protocolo documental creado	
	Entrega uniforme de información a los usuarios.	Creación de un protocolo de atención SIAU		
	Existencia de espacios de atención a distancia.	Call Center funcionando en consonancia con la página web institucional.	Informe de puesta en marcha	
<b>Propósito</b>	Integrar espacios de atención y servicios, para entregar una respuesta estandarizada a los usuarios.	Atención presencial, telefónica y virtual, administrada por plataforma informática única.	Sistema informático SIAU	
<b>Productos componentes</b>	Difusión de las funciones, servicios, formalidades, plazos y procedimientos de acceso a la información.	% de usuarios que asisten a la fiscalía, por consultas o requerimientos de información, con material gráfico entregado.	Protocolo documental creado	
	Monitorear las actividades involucradas para los servicios entregados en primera línea.	Creación de un protocolo de atención y seguimiento SIAU		
	Recibir los requerimientos e informar la forma y plazos de respuestas.	% de requerimientos ingresados y respondidos en sistema		
	Difusión de los elementos que inciden en el acceso a la información.	% de usuarios que asisten a la fiscalía, por consultas o requerimientos de información, con material gráfico entregado.	Sistema informático SIAU	
	Mejoramiento de la plataforma web y telefónica, asociada a la atención de usuarios.	Call Center funcionando en consonancia con la página web institucional.		
	<b>Actividades</b>	Definición de un estándar de respuesta a requerimientos de información.	Creación de un protocolo de atención SIAU	
Implementación de un sistema de seguimiento y control de atención.	Sistema informático SIAU, operativo	Informe de puesta en marcha del proyecto		
Definición de un protocolo de respuesta.	Creación de un protocolo de atención SIAU	Protocolo documental creado		
Medir el nivel de satisfacción de los usuarios.	% de usuarios que se declaran conformes, en tiempo y forma, con la respuesta a sus requerimientos	Encuesta de percepción		
Entrega de información, a través de medios gráficos y audiovisuales en las salas de espera de las fiscalías	Entrega de dípticos y cápsulas audiovisuales en las salas de espera.	Sistema informático SIAU		

Fuente: Elaboración propia.

## **7. SERVICIO: “CONTRIBUIR A MEJORAR CONTINUAMENTE EL SISTEMA DE JUSTICIA CRIMINAL”**

Este servicio, está orientado a todo el resto de los usuarios que intervienen en el sistema y cuyo detalle se grafica en la Tabla N° 03 del presente estudio. Para la elaboración de este servicio, primero debe aclararse que la Fiscalía de Chile se relaciona con diversas instituciones y personas que intervienen a lo largo del proceso penal. Así, en un primer eslabón están las policías, quienes deben realizar todas las diligencias investigativas ya sea en forma autónoma, de acuerdo a lo que la Ley dispone, o bien, aquellas diligencias que se realizan por instrucción del fiscal. A continuación, se encuentran los organismos auxiliares que prestan apoyo a la investigación en distintas etapas del proceso, según sea su especialidad. En forma intermitente intervienen los abogados defensores y los Tribunales Superiores, cuando los casos son judicializados<sup>15</sup>.

Hecha esta aclaración, la elaboración de este servicio dice relación con la generación de múltiples y buenas relaciones de colaboración y complementariedad con los actores del sistema. Lo anterior, a través del establecimiento de protocolos de trabajo con las policías y organismos auxiliares de manera que se les facilite el trabajo poniendo el foco en el éxito penal del caso. En el caso de los Tribunales, facilitando el traspaso de información de manera electrónica, de manera que se agilice y optimicen los recursos de ambas instituciones. Con la comunidad en general y otros organismos públicos se potencia el traspaso de información, que permita al aparato estatal, enfrentar la problemática delictiva de manera que se faciliten ámbitos como la prevención, el castigo y la reinserción. En la Tabla N° 13 se detallan los puntos de calidad para este servicio.

---

<sup>15</sup> Judicializar un caso, se refiere al acto en que el Fiscal pone en conocimiento del Tribunal que se está llevando una investigación determinada. Esto, puede ocurrir en la audiencia de formalización de cargos contra el imputado, acompañado de su abogado defensor, o bien, cuando se solicitan diligencias específicas que requieren de la autorización de un Juez.

**Tabla N° 14: Puntos de Calidad del Servicio “Contribuir a mejorar continuamente el Sistema de Justicia Criminal”**

Puntos de calidad	Usuario beneficiado	Observación
Elaboración de una guía práctica	Policías	Se establecen criterios generales de actuación, y también particulares, en el caso de las categorías de delitos de mayor frecuencia y/o impacto social.
Protocolos de acuerdos operativos		Se explicitan aspectos básicos asociados a la primera etapa de la investigación, especialmente respecto del levantamiento de información en el sitio del suceso.
Acuerdos de trabajo para el flujo de información	Servicio Médico Legal, Registro Civil, Gendarmería y los Laboratorios de ambas policías	Se definen plazos para a la entrega de informes que se enmarcan dentro de los plazos de investigación de los casos.
Implementación del Sistema de Interconexión entre ambas instituciones.	Tribunales, Juzgados de Garantía y Oral en lo Penal	Se facilita el traspaso documentación, eliminando, en algunos casos, el tráfico de documentos impresos.

Fuente: Elaboración propia.

## 7.1 GUÍA PRÁCTICA PARA CARABINEROS

En esta guía se detallan diligencias mínimas para algunos delitos como por ejemplo, los robos, lesiones, violencia intrafamiliar, responsabilidad penal adolescente y delitos sexuales. Además, se pone énfasis en la importancia de la buena individualización de las víctimas y testigos, hecho delictual, entre otros. Además, se refuerza la necesidad de que las policías realicen y agoten todas las acciones que autónomamente pueden realizar, además de otras que encarga la Fiscalía.

## 7.2 PROTOCOLOS DE ACUERDOS OPERATIVOS

Con distintas instituciones establecen acuerdos operativos respecto de cómo trabajar determinados delitos, así por ejemplo, en casos de incendios se trabaja el sitio del suceso con alguna unidad especializada, sea este el Laboratorio de Criminalística de Carabineros o la Policía de Investigaciones.

### **7.3 ACUERDOS DE TRABAJO PARA EL FLUJO DE INFORMACIÓN.**

Se definen plazos en conjunto con instituciones como el Servicio Médico Legal, Gendarmería, Servicio de Registro Civil, etc. que permitan, por ejemplo, otorgar horas de atención oportuna y la evacuación de los informes de peritajes en plazos que se ajusten a las necesidades de la investigación. Con esta información, los fiscales pueden solicitar ante los respectivos Tribunales de Justicia la definición de plazos de investigación o ampliación de los mismos, de manera que dichos informes puedan ser incorporados como prueba en una acusación.

### **7.4 SISTEMA DE INTERCONEXIÓN CON LOS TRIBUNALES**

El sistema de interconexión entre la Fiscalía y los Tribunales, permite que genere el concepto de “carpeta digital”, que no es más que el flujo de documentación de manera electrónica, lo que facilita el ingreso y respuesta de documentación para ambas instituciones. Los acuerdos de interconexión se establecen a nivel local y para un número acotado de documentación, que además debe cumplir ciertas formalidades y validaciones.



## 8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL ESTUDIO

### Conclusiones:

- Respecto del servicio “Dar solución a los conflictos penales, a través de una tramitación eficaz, eficiente y de calidad”, la Fiscalía parte de un diagnóstico acertado al visualizar un aumento en las denuncias, toda vez que al inicio del periodo de planificación, se incorporan la Ley de Responsabilidad Adolescente y la Ley de Violencia Intrafamiliar. Por lo anterior, los procesos declarativo y analítico, se realizan en forma correcta al definir un servicio que considera el nuevo escenario, con un alto volumen de casos y, como contraposición, un estancamiento en la cantidad de recursos humanos disponibles para hacer frente a esta mayor demanda del servicio. Con este escenario, se define como una alternativa viable la optimización y estandarización de los procesos de tramitación de las investigaciones, a través del proyecto TCMC.

De la misma forma, el proceso de ejecución, ya sea definiendo los criterios de selección de casos, así como la estructura jerárquica que adoptan las unidades TCMC, resulta ser el adecuado y, a la fecha, a permitido descongestionar las fiscalías locales disminuyendo el stock de casos vigentes a uno relativamente manejable y, provocando una mejora en los indicadores de “respuesta al conflicto penal”, que agrupa los tipos de términos de mayor calidad jurídica como las sentencias definitivas, acuerdos reparatorios y suspensiones condicionales.

De esta forma el proceso de ejecución y de control y compromisos, permite aseverar que lo que se planificó, se desarrolló correctamente y se lograron los estándares planteados.

Sin perjuicio de lo anterior, se debe señalar que como uno de los objetivos del proyecto TCMC era disminuir la carga de trabajo del personal, este aspecto no se ha medido. Sin embargo, existe un delta que juega a favor de este punto sustentado en la disminución de casos vigentes por fiscalía local.

- Para el servicio "Entregar orientación, atención y protección a las víctimas y testigos que participan del proceso penal", la Fiscalía, a través del proyecto OPA,

diseña un modelo de atención homogéneo a nivel país, que incluye dentro de los procesos de trabajo, evaluaciones de riesgo, adopción de medidas de protección, entrega de información relevante del proceso penal, entre otros. Con este proyecto, se viene a reafirmar la Misión institucional y, a complementar, con elementos administrativos de suma relevancia en las investigaciones, el área jurídica propia de esta organización.

Además, bajo la lógica de la planificación estratégica, se puede concluir que el proceso declarativo, analítico y de ejecución, se desarrolla en forma adecuada, ya que al plantear como objetivo último del proyecto, mejorar la participación en el proceso penal de las víctimas y testigos, las acciones que se proponen, están en directa correlación con el logro de ese objetivo.

Por otro lado, la institución no ha tenido mayores inconvenientes en dar cumplimiento a los indicadores autoimpuestos en el proyecto, y estos, se encuentran correctamente definidos. Sin embargo, existe un elemento no considerado en los indicadores, y que sí tienen correlación con los objetivos del mismo, y al no estar definido, no se ha medido. Este es, "Lograr un XX% de participación de víctimas VIF en el proceso penal".

Además, el proyecto OPA desde su implementación, involucró una serie de actividades que antes de este, no se desarrollaban. En esta línea, no se ha medido el impacto en la carga laboral del Recurso Humano post-implementación.

- En la misma línea del servicio mencionado en el punto anterior, pero analizando el proyecto SIAU, este debiera llegar a ordenar el proceso de interacción con los usuarios, por lo que el cumplimiento de sus indicadores, mejoraría en forma sustantiva la entrega de atención por parte de la institución.

Respecto del proyecto SIAU, el proceso declarativo y analítico se están desarrollando en forma adecuada. Lo anterior, ya que se diagnostica en forma correcta la falta de procesos estándar de atención asociado a los diversos requerimientos de los usuarios y, tanto la definición de los servicios a intervenir, como los elementos que se están considerando para atender los problemas existentes, son los adecuados.

- Por último, en el desarrollo del estudio quedó en evidencia, que la institución no cuenta con definiciones de calidad, que permitan acotar y clarificar los estándares necesarios en las distintas áreas, de manera que sus propios integrantes incorporen en el trabajo cotidiano, prácticas operativas que otorguen aquellos elementos que permitan definir un determinado servicio, como, “de calidad”.

### **Recomendaciones:**

- Si bien, del proyecto TCMC resulta la implementación de un proceso eficaz de tramitación de casos, y este logra su objetivo principal, para lo que resta del Plan Estratégico, se debe dirigir el trabajo a mejorar la calidad de términos, asociado a la disminución de los archivos provisionales y al aumento de las sentencias condenatorias. Para lo anterior, es necesario trabajar reforzando la coordinación con las policías, de manera que el insumo que se recibe en la fiscalía, a través de los partes policiales y las órdenes de investigar, sea del estándar jurídico necesario que permita aumentar el número de condenas.
- El proyecto OPA, debe ser reforzado a la brevedad con técnicas de autocuidado que orienten al Recurso Humano, para sobrellevar de mejor forma, la carga emocional que trae consigo el mejor conocimiento de los casos y el trabajo con víctimas. Complementariamente se debe reforzar el desarrollo de habilidades blandas, que faciliten el trabajo cotidiano con el proyecto, permitiendo a los funcionarios, instruirse en técnicas de comunicación efectiva, relaciones interpersonales, calidad de servicio o atención de usuarios.
- Respecto del proyecto SIAU, se recomienda implementarlo gradualmente en las distintas Fiscalías Regionales del país, de manera que se atiendan en forma adecuada los inconvenientes propios de la puesta en marcha de un proyecto.
- Como recomendación final, es absolutamente necesario, que la institución defina para los distintos servicios que entrega, puntos de calidad que permitan, en primer lugar, fijar una base sobre esta temática y, además, acotar un lenguaje

común y conocido por todos sus integrantes, que se incorpore a las tareas cotidianas. Este estudio puede servir de una primera aproximación al concepto de calidad de servicio.

## 9. BIBLIOGRAFIA

- CEPAL 2005, Metodología del Marco Lógico para la Planificación, el Seguimiento y la Evaluación de Proyectos y Programas
- Gualberto Milocco 2008-2005, Estrategia y Dirección Estratégica
- Ministerio Público 2008, Plan Estratégico Institucional.
- Ministerio Público, Div. Atención a Víctimas y Testigos 2009, Modelo de Atención OPA.
- Ministerio Público, Div. Atención a Víctimas y Testigos 2011, Sistema de Información y Atención a Usuarios
- Ministerio Público, Div. Estudios, Evaluación, control y desarrollo de la Gestión. 2008, Tramitación de casos menos complejos, propuesta de modelo de operación.

**ANEXO N° A**

## **VALORES INSTITUCIONALES**

### **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.

### **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.

### **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. 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.

## **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.

## **6. Discreción**

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

## **7. Creatividad y Trabajo en Equipo**

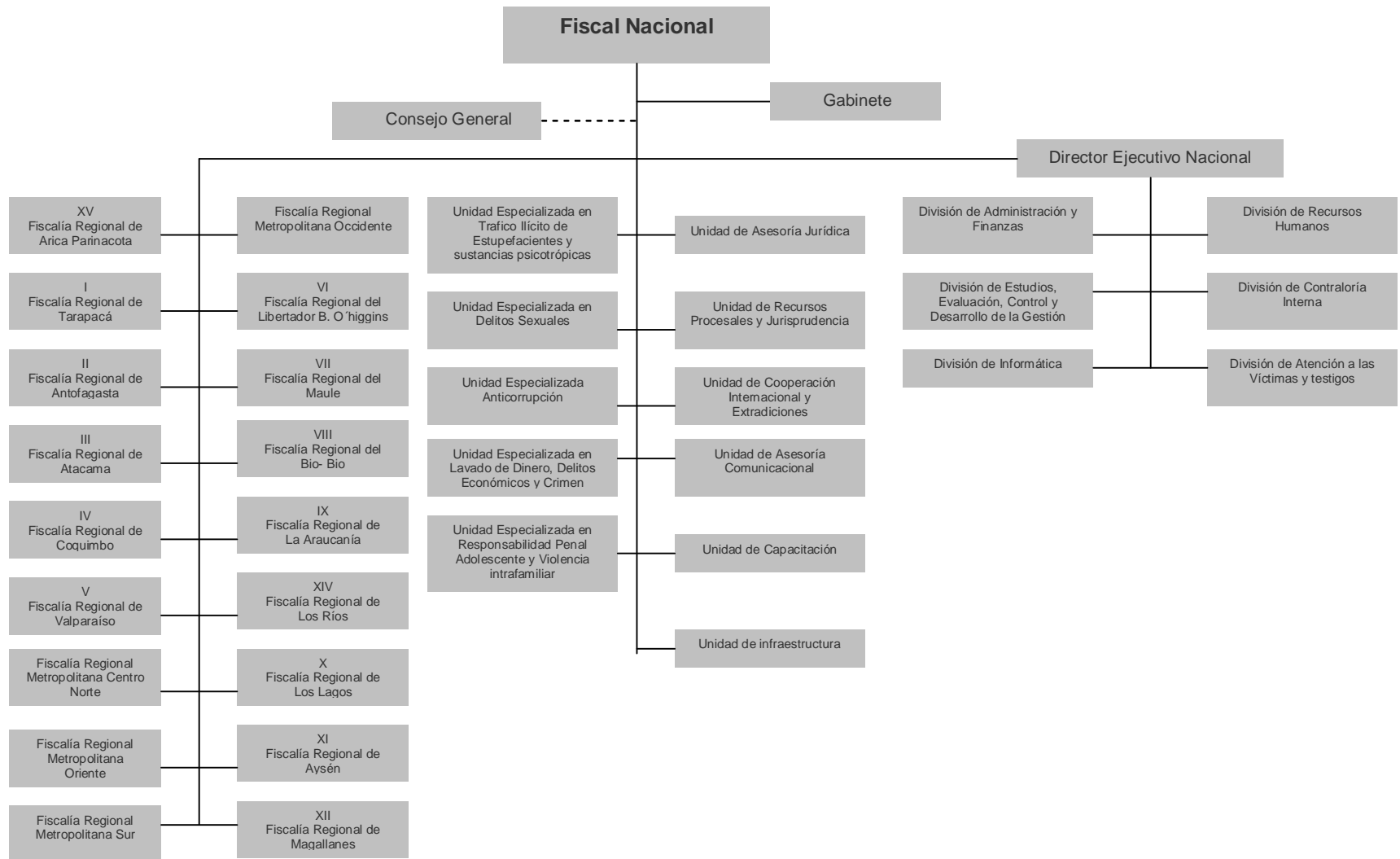
Se debe promover el trabajo innovador al interior de la Institución, con el objeto de optimizar permanentemente en los procesos y resultados. En complemento a la creatividad, el trabajo en equipo es, sin lugar a dudas, un factor crítico de éxito y de mejora continua de los procesos de trabajo del Ministerio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



## **ANEXO B**

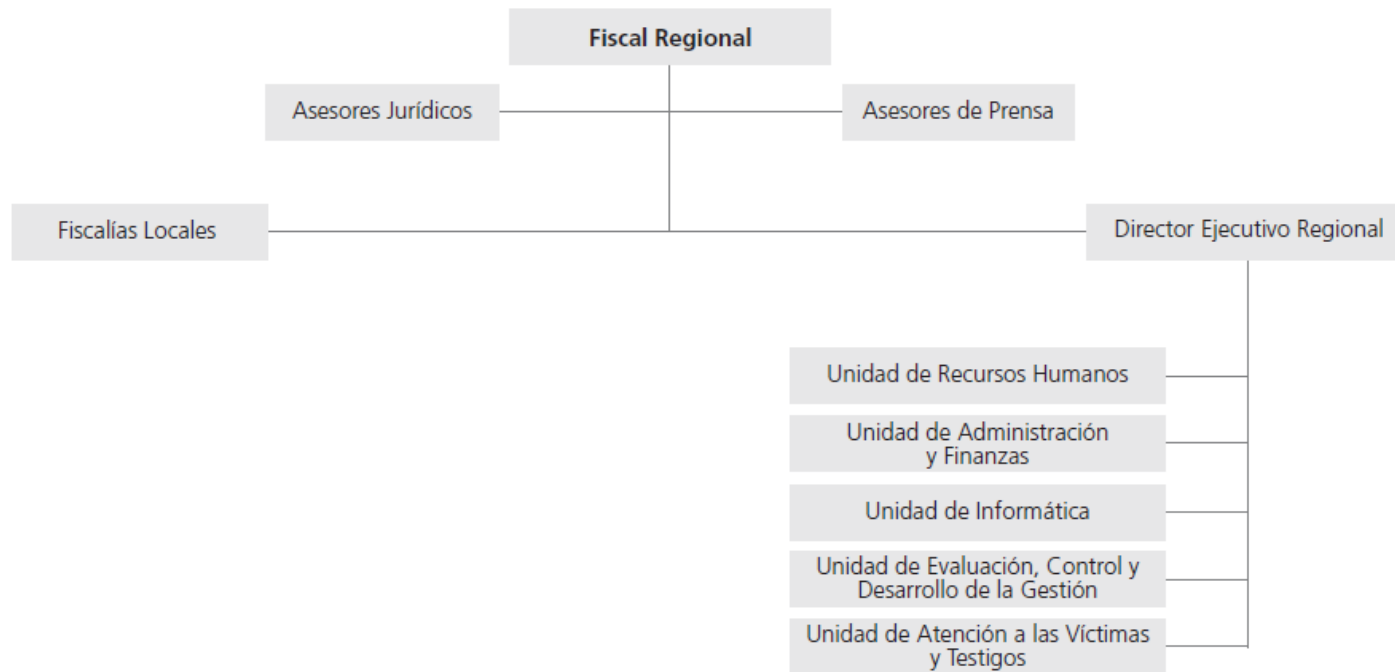
## Organigrama Ministerio Público.



Fuente: Plan Estratégico Ministerio Público, 2009- 2015.

## **ANEXO C**

## Organigrama Fiscalía Regional



Fuente: Plan Estratégico Ministerio Público, 2009-2015

## ANEXO D

## DESCRIPCIÓN DE USUARIOS / CLIENTES DE LA FISCALÍA

1. **Denunciantes:** Son aquellas personas que ponen en conocimiento de la autoridad competente un hecho de carácter delictual.
2. **Víctimas:** Son las personas ofendidas por un delito. En el caso que el delito implique la muerte del ofendido, o en los casos en que este no pueda ejercer los derechos contemplados en el Código Procesal Penal, se considera víctima al cónyuge, a los hijos, a los ascendientes, al conviviente, a los hermanos y al adoptado o adoptante.
3. **Testigo:** Persona que aporta información que ayuda al esclarecimiento del delito, o a la asociación de este con un determinado responsable.
4. **Policías:** Carabineros de Chile y Policía de Investigaciones.
5. **Organismos Auxiliares:** Instituciones públicas que colaboran con la persecución penal (Ej. Servicio Médico Legal, Servicio de Registro Civil e Identificación, Gendarmería de Chile, etc.)
6. **Tribunales superiores, de Juicio Oral y Garantía:** Órganos Jurisdiccionales que intervienen en las investigaciones. Están compuestos por las distintas instancias que componen el Poder Judicial.
7. **Abogado Querellante:** Abogado que representa a la víctima o a la persona que hubiere interpuesto una querrela.
8. **Defensoría Penal Pública y Defensores Privados:** Abogado que por mandato del Estado, en el primer caso, o por mandato personal, en el segundo, representa al imputado.
9. **Organismos Públicos:** Instituciones del Estado.

## **ANEXO E**

## **TIPOS DE TÉRMINOS DE CASOS**

### **1. ARCHIVO PROVISIONAL:**

Decisión adoptada por el Fiscal, previo a la judicialización de la investigación, en orden a cesar la misma por no existir antecedentes que permitan esclarecer los hechos en cuestión. En caso de delitos que merezcan pena aflictiva (superior a 3 años de privación de libertad) requiere autorización del Fiscal Regional). Regulada en el artículo 167 CPP.

### **2. FACULTAD DE NO INICIAR INVESTIGACIÓN:**

Decisión adoptada por el Fiscal, previo a la judicialización de la investigación, en orden a abstenerse de la misma por cuanto los hechos que la motivan no son constitutivos de delito, o bien, en razón a la extinción de la responsabilidad penal del imputado. Requiere aprobación del Juez de Garantía. Regulada en el artículo 168 CPP.

Tanto el archivo provisional como la facultad de no iniciar la investigación pueden ser impugnados y dejados sin efecto con la presentación de la querrela por parte de la víctima.

### **3. PRINCIPIO DE OPORTUNIDAD:**

Decisión adoptada por el Fiscal en orden a no iniciar la persecución penal, o bien a abandonar la ya iniciada de un hecho, por cuanto los hechos que la motivan no comprometen gravemente el interés público. Sólo puede aplicarse respecto de delitos cuya pena mínima es presidio o reclusión menor en su grado mínimo (61 días-540 días) y no son cometidos por funcionarios públicos en su calidad de tales. Requiere ser comunicada al Juez de Garantía. Regulada en el artículo 170 CPP.

La víctima tiene un plazo de 10 días para manifestar su oposición a esta decisión.



#### **4. SUSPENSIÓN CONDICIONAL DEL PROCEDIMIENTO:**

Término judicial consistente en la suspensión de la persecución penal ya iniciada y judicializada, motivada por el acuerdo alcanzado entre el Imputado y el Fiscal, impulsado exclusivamente por éste y aprobado por el Juez de Garantía, en virtud del cual el primero se compromete a cumplir con una serie de condiciones durante un lapso que puede ser de 1 a 3 años, al transcurso del cual el imputado es sobreseído definitivamente de los cargos que se le atribuyan.

Sólo es aplicable respecto de delitos que tengan pena inferior a 3 años de privación de libertad cuyos imputados no hayan sido condenados previamente por crimen o simple delito y no se encuentren afectos a otra suspensión condicional.

Puede ser revocada en caso de nueva formalización del imputado o bien en caso de incumplimiento injustificado, grave o reiterado, de las condiciones impuestas. Está regulada a partir del artículo 237 CPP.

#### **5. ACUERDO REPARATORIO:**

Término judicial consistente en la suspensión de la persecución penal ya iniciada y judicializada, motivada por el acuerdo alcanzado entre el imputado y la víctima, y aprobado por el Juez de Garantía, en virtud del cual el primero se obliga a efectuar una prestación a favor de la víctima en virtud de la cual ésta se considera asimismo reparada del perjuicio que pudo significar la comisión del hecho.

Sólo es aplicable respecto de delitos relativos a bienes jurídicos disponibles de contenido patrimonial, delitos culposos o lesiones menos graves.

El cumplimiento íntegro de la prestación o la garantía de su cumplimiento permite al juez de garantía sobreseer definitivamente el caso.

#### **6. SENTENCIA DEFINITIVA**

Resolución dictada por un Tribunal Oral en lo Penal o Juzgado de Garantía en juicio oral ordinario, simplificado, procedimiento abreviado o monitorio, según corresponda, por medio de la cual resuelve con efecto de cosa juzgada (en forma definitiva) la controversia que es puesta en su conocimiento a partir de la acusación o

requerimiento efectuado por la Fiscalía para lo cual condena o absuelve a un imputado. Está regulada en el artículo 339 CPP.

## **7. SOBRESSEIMIENTO DEFINITIVO**

Resolución dictada por el Juzgado de Garantía en orden a declarar el cese del procedimiento, sin que haya juicio en el intertanto, con idénticos efectos de la sentencia definitiva, en razón de no ser constitutivo de delito el hecho investigado, estar establecida claramente la inocencia del imputado, por estar el imputado exento de responsabilidad penal, por acreditarse la extinción de su responsabilidad penal o bien por haber sido el hecho investigado juzgado previamente. Está regulada en el artículo 250 CPP.

## **7. SOBRESSEIMIENTO TEMPORAL**

Resolución dictada por el Juzgado de Garantía en orden a suspender temporalmente el procedimiento, sin que haya juicio en el intertanto, en razón de existir asuntos civiles que sea necesario resolver previo al juzgamiento de un asunto penal (propiedad de una cosa robada por ejemplo), por la rebeldía del imputado (sujeto que no fue habido habiéndose dictado una orden de detención en su contra o bien aquel respecto de quien, habiéndose formalizado investigación no fuese posible obtener su extradición) o por la enajenación mental en la que éste pudiese caer después de cometido el delito. Está regulada en el artículo 252 CPP.

## **ANEXO F**

## PAUTA DE INTIMIDACIÓN PROYECTO OPA

Nombre usuario:

RUC:

Fiscal:

1.- Antecedentes de intimidación		
El imputado o conocidos de éste, ¿tienen antecedentes de intimidación?	6	El imputado o conocidos de éste han amenazado o acosado recientemente a la víctima/testigo por esta causa
	4	El imputado o conocidos de éste han amenazado o acosado en el pasado a la víctima/testigo (desde tres meses atrás) por esta causa
	2	El imputado o conocidos de éste no han amenazado o acosado a la víctima/testigo, pero tienen antecedentes de acoso o intimidación, en esta causa o en otras.
	0	El imputado o conocidos de éste no tienen antecedentes de acoso o intimidación
¿Ha sido la víctima/testigo objeto de acoso o intimidación anteriormente o se ha retractado en un caso anterior? <sup>237</sup>	2	Si
	1	No está seguro
	0	No
2.- Relación entre víctima/testigo e imputado		
¿Cuánto se conocen la víctima/testigo y el imputado?	2	Se conocen bien
	1	Son solo conocidos
	0	No se conocen
¿Pertenece a la misma comunidad o grupo social	2	Están relacionados estrechamente porque son familiares o amigos
	1	Pertenece a la misma comunidad (vecinos, trabajan juntos, pertenecen a la misma iglesia, etc)
	0	No pertenece a la misma comunidad
La víctima/testigo ¿vive o trabaja cerca del lugar donde ocurrió el delito?	2	La víctima/testigo vive/trabaja en el lugar donde ocurrió el delito
	1	La víctima/testigo vive/trabaja cerca del lugar donde ocurrió el delito
	0	La víctima/testigo no vive/trabaja cerca del lugar donde ocurrió el delito
3.- Vulnerabilidad de la víctima/testigo		
¿Ha expresado la víctima/testigo temor a sufrir intimidación como resultado de participar en el proceso (por denunciar el delito, por declarar en fiscalía, declarar ante el tribunal, etc.)?	2	Si
	1	No, pero parece estar nervioso por participar en el proceso
	0	No, no expresa temor por participar en el proceso.
¿Como describiría la conducta de la víctima/testigo?	2	La víctima/testigo parece nervioso y afectado emocionalmente, y está preocupado por su participación en el proceso.
	1	La víctima/testigo parece tranquilo pero muestra recelo por participar.
	0	La víctima/testigo tiene algunas preocupaciones por participar en el caso.
La víctima/testigo ¿tiene una buena red de ayuda en la que apoyarse (amigos, familia,	2	La víctima/testigo está aislado de las personas que pueden apoyarle.

etc.)?	1	La víctima/testigo tiene algunas personas en las cuales apoyarse.
	0	La víctima/testigo tiene una red de personas en las cuales apoyarse.
<b>Puntaje (de un total de 20)</b>		

4.- Otros factores - use este espacio para describir otros factores que puedan hacer que la víctima/testigo se sienta intimidado (idioma, salud mental, edad, discapacidad, antecedentes, etc.).

En base a estos factores y a su propio criterio, ajuste el puntaje consiguientemente.																			
<b>Puntaje RI final</b>																			
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
<b>Bajo</b>						<b>Medio</b>						<b>Alto</b>							

#### Utilización de la pauta

1. Cada ítem de la pauta tiene un puntaje asignado.
2. El operador deberá marcar las respuestas que mejor se ajusten a la situación del la víctima o testigo pesquisada en la toma de declaración.
3. Si no conoce la respuesta a alguna de las preguntas, se le debe preguntar directamente a la víctima o al testigo.
4. Se suman los puntajes.
5. Se pueden registrar otros factores no considerados en la pauta, que influyen en el nivel de intimidación, por lo que el puntaje se puede ajustar para determinar el nivel de riesgo de intimidación.
6. Considerando el nivel y el criterio del operador, asesorado por el profesional de la URAVIT si es requerido, se toman las acciones necesarias. Para ello, se establece una propuesta de medidas de acuerdo al nivel de riesgo de intimidación.

**ANEXO N° G**

## METODOLOGÍA DEL MARCO LÓGICO (MML)

### 1. QUÉ ES EL MARCO LÓGICO:

Es un instrumento de planificación que permite estructurar los principales elementos de un proyecto, subrayando los lazos lógicos entre los insumos previstos, las actividades y los resultados esperados.

Permite mejorar la planificación de los proyectos al resaltar los lazos que existen entre los elementos del proyecto y factores externos.

Por último, permite verificar si un proyecto fue elaborado en forma correcta y facilita el seguimiento, proporcionando una evaluación más satisfactoria.

### 2. ETAPAS DE LA MML

La metodología considera dos etapas, que se desarrollan paso a paso en las fases de identificación y diseño del ciclo de vida el proyecto.

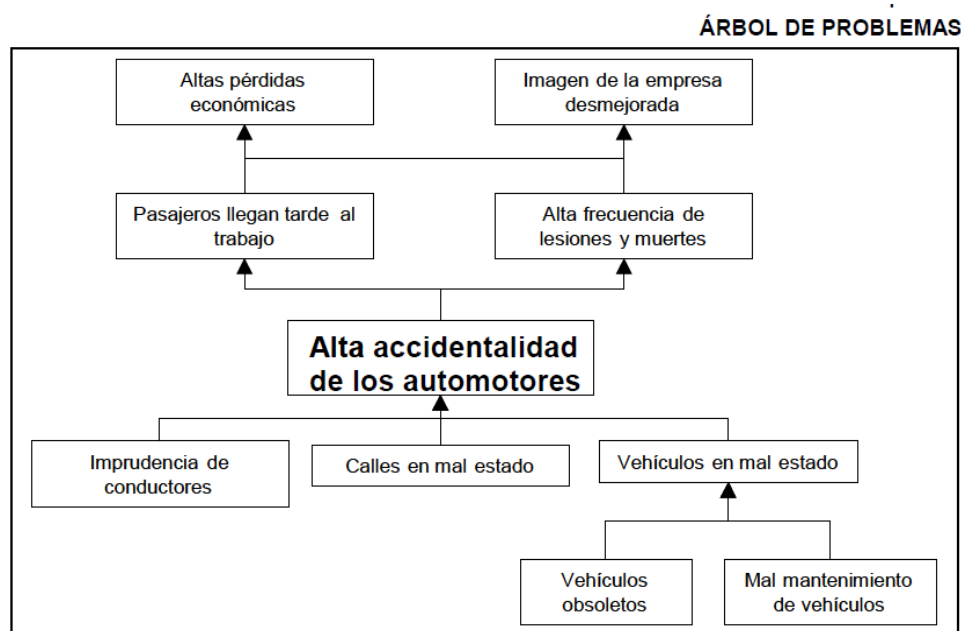
- a) **Identificación del problema y alternativas de solución.**
- b) **Etapas de planificación** (en esta etapa se elabora la MML).

**2.1 Identificación del problema y alternativas de solución:** en la que se analiza la situación existente para crear una visión de la situación deseada y seleccionar las estrategias que se aplicarán para conseguirla. En esta etapa se realizan los siguientes análisis:

- a) **Análisis de los involucrados:** Aquí se analiza a cualquier persona o grupo que pueda tener algún vínculo con el proyecto. De esta forma se pretende optimizar los beneficios sociales y limitar los impactos negativos. Lo anterior implica identificar a todos quienes se pudieran beneficiar directa e indirectamente, identificar roles, intereses y capacidad e participación. Identificar su posición, de colaboración o conflicto y por último, interpretar el análisis y definir cómo pueden ser incorporados en el diseño del proyecto.

- b) **Análisis del problema:** Al preparar un proyecto es necesario identificar el problema que se desea intervenir, así como sus causas y sus efectos. Para lo anterior se consideran los siguientes pasos.
- Analizar e identificar lo que se considere como problemas principales de la situación a abordar.
  - A partir de los primeros análisis, establecer el problema central que afecta a la comunidad, aplicando criterios de prioridad y selectividad.
  - Definir los efectos más importantes del problema en cuestión.
  - Anotar las causas de problema central. Esto es, identificar los elementos que podrían estar causando el problema.
  - A partir de lo anterior, construir un árbol de problemas. De esta forma se tendrá una visión completa de la situación negativa existente.
  - Revisar la validez e integridad del árbol dibujado.

Ejemplo: árbol de problemas



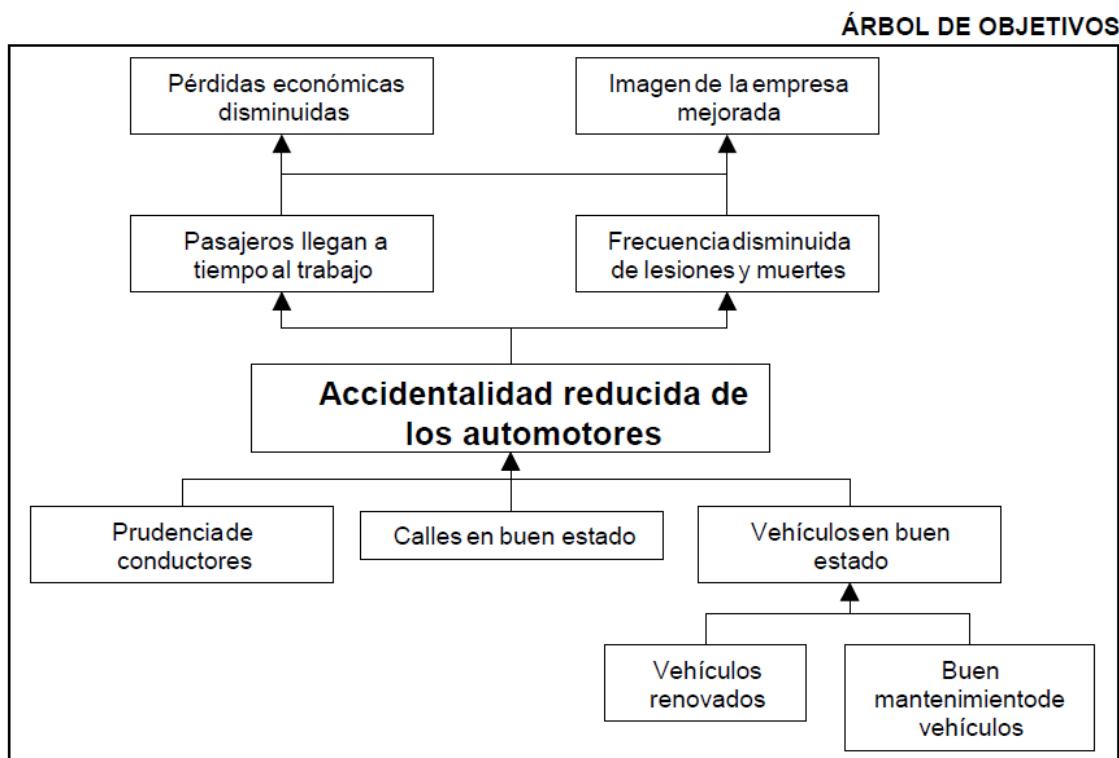
Fuente: Área de proyectos y programación de inversiones, ILPES.

c) **Análisis de objetivos:** Este análisis permite describir la situación futura a la que se desea llegar una vez resueltos los problemas. Consiste en convertir los estados negativos del árbol de problemas en soluciones, expresada en estados positivos. A



continuación, todos esos estados positivos son objetivos y se presentan en un diagrama de objetivos en el que se observa la jerarquía de los medios y los fines. Este diagrama permite tener una visión global y clara de la situación positiva que se desea.

Ejemplo: Diagrama de objetivos



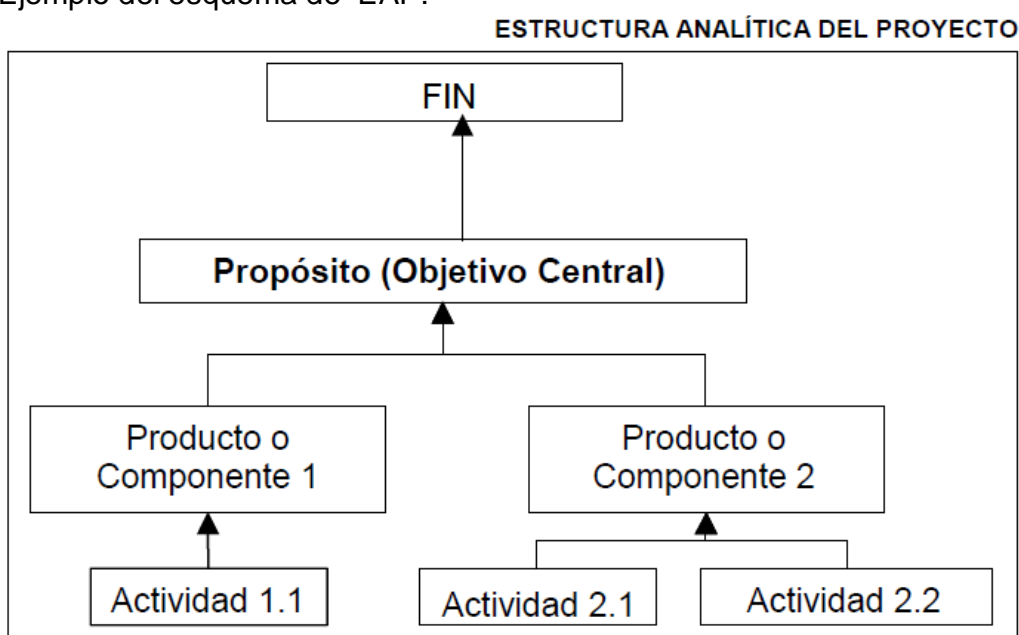
Fuente: Área de proyectos y programación de inversiones, ILPES.

**d) Identificación de alternativas de solución al problema:** A partir de los medios que están en las raíces de árbol de problemas, se proponen acciones probables que puedan en términos operativos conseguir el medio. El supuesto básico, es que si eliminamos las causas más profundas, estaremos eliminando el problema.

**e) Selección de la alternativa óptima:** El análisis consiste en la selección de una alternativa que se aplicará para alcanzar los objetivos deseados. Durante el análisis de las alternativas o estrategias, conviene determinar los objetivos DENTRO de la intervención y de los objetivos que quedarán FUERA de la misma.

**f) Estructura Analítica del Proyecto:** Teniendo ya seleccionada la alternativa, previo a la construcción de la Matriz de Marco Lógico, es recomendable construir la EAP (Estructura Analítica del Proyecto), para establecer niveles jerárquicos como el fin, el objetivo central del proyecto (propósito) y las actividades. Se debe entender entonces que la EAP es un esquema de la alternativa de solución más viable expresada en sus rasgos más generales a la manera de un árbol de objetivos y actividades.

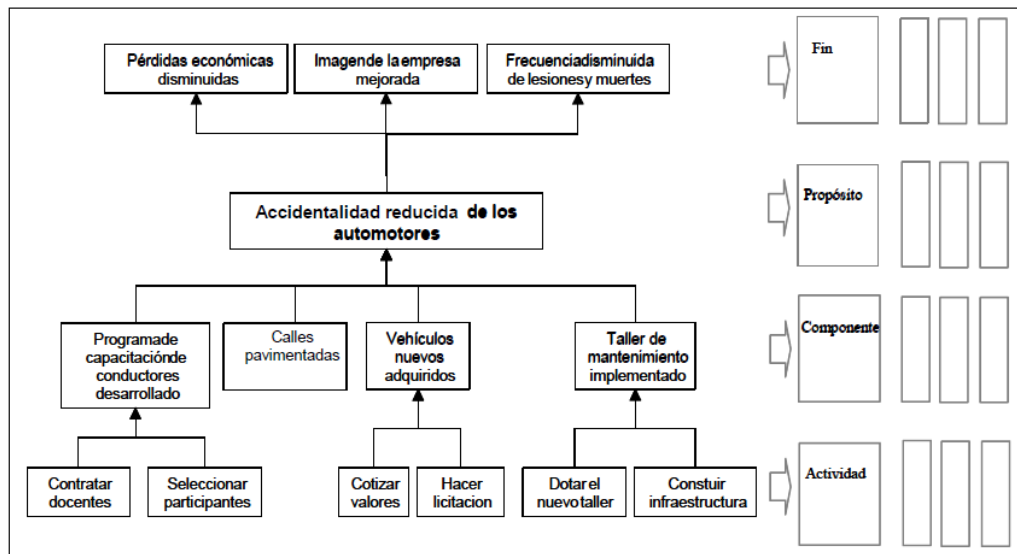
Ejemplo del esquema de EAP:



Fuente: Área de proyectos y programación de inversiones, ILPES.

Lo siguiente, es pasar de la EAP a la Matriz de Marco Lógico de cuatro por cuatro, que contiene cuatro elementos de orden vertical; fin, propósito, componentes y actividades y cuatro elementos de sentido horizontal, resumen narrativo, indicadores, medios de verificación y supuestos. Este paso se esquematiza como sigue.

### ESTRUCTURA ANALÍTICA DEL PROYECTO, BASE PARA LA MML



Fuente: Área de proyectos y programación de inversiones, ILPES.

## 3. MATRIZ DE MARCO LÓGICO

Teniendo ya la matriz, es conveniente precisar los elementos que la componen:

### 3.1 Lógica vertical

Fin: ¿por qué el proyecto es importante para los beneficiarios y para la comunidad?

Propósito: ¿por qué el proyecto es necesario para los beneficiarios?

Componentes: ¿Qué entregará el proyecto?

Actividades: ¿Qué se hará?

### 3.2 Lógica horizontal

Bajo esta lógica se debe definir el resumen narrativo, indicadores (permiten hacer el seguimiento del proyecto y evaluar adecuadamente el logro de los objetivos), medios de verificación (son los necesarios y suficientes para obtener los datos requeridos por los indicadores) y supuestos (riesgos externos que pueden provocar que el proyecto fracase), para cada uno de los elementos señalados en la lógica vertical.

Finalmente, se debería lograr definir la Matriz de Marco Lógico bajo el siguiente esquema:

<b>ESTRUCTURA DE LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO</b>			
<b>Resumen Narrativo de Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Medios de Verificación</b>	<b>Supuestos</b>
Fin Propósito Componentes Actividades			

**Fuente:** Área de Proyectos y Programación de Inversiones, ILPES.