

**CENTRO DE ESTUDIOS DE JUSTICIA DE LAS AMÉRICAS**

# **GESTIÓN DE LA DEFENSA PÚBLICA**

---

Consideraciones sobre los modelos de gestión  
y los procesos de trabajo de la Defensa Pública

**Leticia Lorenzo**

El presente documento contiene una serie de consideraciones teórico-prácticas en torno a la gestión institucional de la defensa pública que han sido recogidas y sistematizadas por el Centro de Estudios de Justicia de las Américas, CEJA.

La autoría de este documento recae en **Leticia Lorenzo**, quien desarrolló el trabajo de investigación y redacción. En el desarrollo de este producto participó además el equipo de trabajo de CEJA a través de reuniones de discusión y redefinición de contenidos.

El proceso de elaboración de este documento cubrió los años 2009 y 2010. Ha sido utilizado como insumo y como marco teórico de investigaciones y además como material de capacitación. Su publicación fue en agosto de 2012.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>I. PROBLEMÁTICA .....</b>	<b>4</b>
<b>II. OBJETIVOS .....</b>	<b>5</b>
II.1. Objetivo General.....	5
II.2. Objetivos Específicos .....	5
<b>LECCIÓN 1 – LOS PROCESOS PRINCIPALES .....</b>	<b>6</b>
<b>III. EL MODELO DE GESTIÓN DESDE LA DEFENSA PÚBLICA .....</b>	<b>6</b>
III.1. Procesos involucrados en la gestión de la Defensa Pública .....	6
III.1.1. Procesos Principales.....	6
a. Proceso Principal 1. Conocer el caso y tener una mirada estratégica del mismo.....	7
b. Proceso Principal 2. Capacidad de negociar casos sin llegar a juicio .....	9
c. Proceso Principal 3. Litigio en Audiencias Orales.....	11
<b>LECCIÓN 2. LOS PROCESOS DE APOYO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>14</b>
III.1.2. Procesos de Apoyo Estratégico.....	14
a. Proceso de Apoyo Estratégico 1. Búsqueda de información sobre el caso concreto .	14
b. Proceso de Apoyo Estratégico 2. Organización, orden y preservación de la información sobre el caso concreto.....	16
c. Proceso de Apoyo Estratégico 3. Estudios de carácter general .....	18
d. Proceso de apoyo estratégico 4. El control del desempeño de los defensores.....	19
<b>LECCIÓN 3. EL LOGRO DE LOS PROCESOS DE TRABAJO .....</b>	<b>22</b>
III.2. Logro efectivo de los procesos propios de la Defensa Pública. La organización orientada a la finalidad de la institución .....	22
III.2.1. Política y Estrategia .....	22
a. Un punto de partida. Qué se necesitará originariamente para la planificación en la Defensa Pública.....	22
a.1. Organización actual.....	22
a.2. Demanda del sistema.....	23
a.2.1. Casos que ingresan al sistema.....	23
a.2.2. Casos que salen del sistema y tipo de salida aplicada.....	24
a.2.3. Cantidad de usuarios de la Defensa Pública y situación socioeconómica de los mismos .....	24
a.3. Oferta de Recursos.....	25
a.3.1. Recursos estatales .....	25
a.3.2. Recursos públicos no estatales.....	25
a.3.3. Recursos privados.....	26
b. Diagnosticar para la acción. La planificación política y estratégica como tarea periódica de la institución.....	26
b.1. Organización Institucional .....	26
b.1.1. Cómo deben distribuirse los casos entre los defensores públicos.....	28
b.1.2. Cuál debe ser el carácter de los defensores públicos .....	31
b.1.3. ¿Y el tiempo? Cómo debe distribuirse el tiempo de trabajo de los defensores públicos .....	33
b.1.4. ¿Qué pasa con el concepto de defensor de confianza?.....	33
b.2. Comunicación .....	34
b.2.1. De la institución hacia el exterior .....	34

b.2.2. Relaciones interinstitucionales.....	35
Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo (INADI) y la Municipalidad de Puerto Madryn, para favorecer el acceso a la justicia.....	36
b.2.3. Al interior de la institución .....	36
b.3. Capacitación.....	37
b.4. Innovación tecnológica .....	37
<b>LECCIÓN 4. EL LOGRO DE LOS PROCESOS DE TRABAJO .....</b>	<b>40</b>
III.2.2.    Personas .....	40
a.    Algunas consideraciones generales.....	40
a.1. Rol específico de la dimensión.....	40
a.2. Composición específica .....	41
a.2.1. La dimensión de gobierno .....	41
a.2.2. La dimensión gerencial .....	41
a.2.3. La dimensión operativa .....	41
b.    El ámbito gerencial .....	41
b.1. Organización .....	42
b.2. Administración de los recursos humanos.....	43
b.3. Administración de los recursos materiales.....	43
b.4. Seguimiento institucional .....	43
III.2.3.    Liderazgo .....	43
a.    El liderazgo institucional (al exterior de la institución) .....	44
b.    El liderazgo gerencial (al interior de la institución) .....	44
III.2.4.    Recursos .....	44
a.    Gastos de funcionamiento .....	45
b.    Gastos de inversión .....	45
c.    El copago de los servicios de defensa .....	45
d.    Limitaciones a tener en cuenta .....	49

## I. PROBLEMÁTICA

Los abogados dedicados al ejercicio de la defensa penal han entendido, en general, a la reforma procesal penal como un espacio necesario, ya que su trabajo específico cobra una relevancia en el proceso acusatorio anulada en forma casi absoluta en el procedimiento inquisitivo. Concretamente: las reformas hacia el acusatorio han significado una posibilidad concreta de efectivizar la garantía de defensa en juicio y, a partir del ejercicio de la misma, el control de cumplimiento de los postulados del debido proceso.

A poco de andar en los sistemas reformados, los defensores se encuentran, sin embargo, en una situación similar a la que vivían con anterioridad: acceder a la información sobre los casos resulta difícil, las actuaciones a realizar se superponen, el tiempo es poco y la idea original de un defensor litigando en los tribunales se reemplaza por la realidad de un defensor debiendo cumplir muchas tareas administrativas y burocráticas que lo encierran en su escritorio y lo alejan de la posibilidad de ejercer el trabajo para el que ha sido llamado: buscar la mejor solución posible para una persona procesada penalmente.

¿Esto necesariamente debe ser así? No. Y este documento buscará explorar algunos caminos que pueden llevar al defensor a cumplir con las tareas originalmente pensadas para él.

Quienes gustan de la magia son personas reacias a enterarse de “cómo se hace el truco”. De la misma manera, quienes disfrutan del cine no suelen interesarse demasiado en conocer la forma de realización de los efectos que asombraron al público al aparecer en la pantalla. Hay quienes optan por no enterarse de cómo se ha hecho una comida que les parece exquisita. Independientemente de que no lo queramos saber, la realidad nos dice que detrás del mago hay una estructura preparada para que la magia suceda. Detrás de las épicas batallas del cine hay muchas personas desconocidas que trabajaron para que la imagen resulte perfecta. Y detrás de la comida exquisita, muchas manos contribuyeron para que esta llegara a la mesa.

No ha sido el mago quien ha operado los andamiajes para que el truco tuviera éxito. Ni el actor principal es el especialista en tecnología y efectos especiales que logra que nos sintamos dentro de la pantalla. Ni el dueño del restaurante quién ha producido desde su origen todos los elementos que hicieron del plato una delicia. Hay muchas personas, con tareas distintas, involucradas en el éxito del producto final.

¿Hay alguna razón para pensar que el “producto final” de la Defensa Pública deba ser sólo responsabilidad del defensor que representa al imputado? Cada vez aparece más necesaria la implementación de este “backstage” propio de cada uno de los ejemplos brindados en nuestras instituciones judiciales. Y la Defensa Pública no es la excepción.

Por ello, a través de este documento procuraremos “mirar a la defensa pública hacia adentro”, desde los ojos de quienes tienen la responsabilidad de trabajar en funciones muy concretas que permitan que el producto final de “la mejor solución posible para la persona procesada penalmente” resulte exitoso. Describiremos las tareas de gestión de la Defensa Pública tratando de ejemplificar y desarrollar las distintas actividades que deberán realizarse, en cada uno de los ámbitos de la organización, para procurar que el defensor público, en tanto recurso técnico, pueda trabajar por el efectivo cumplimiento de la garantía de defensa en juicio.

## **II. OBJETIVOS**

### **II.1. Objetivo General**

Aplicar los fundamentos y conceptos de administración moderna y sistémica a la Defensa Pública en forma específica.

### **II.2. Objetivos Específicos**

- Analizar el rol de la Defensa Pública en un sistema acusatorio desde la gestión organizacional;
- Identificar los aspectos críticos en los que la Defensa Pública debe enfatizar el desarrollo de una buena gestión;
- Presentar buenas prácticas en aspectos específicos de gestión de la Defensa Pública, en los distintos niveles de organización estudiados.

## LECCIÓN 1 – LOS PROCESOS PRINCIPALES

### III. EL MODELO DE GESTIÓN DESDE LA DEFENSA PÚBLICA

Para analizar las dimensiones involucradas en la gestión de la Defensa Pública, es importante definir cuál es el principal servicio que dicha institución debe brindar.

El núcleo central del trabajo de la Defensa Pública está dado por su obligación de **asistir legalmente a la persona procesada penalmente, con orientación total a los intereses del cliente y asegurando la prestación de un servicio de calidad.**

En ese contexto, el “producto” que deberá entregar la Defensa Pública, en cada caso concreto que llegue a su conocimiento, será **la mejor solución posible para la persona procesada penalmente, de acuerdo a las circunstancias particulares del caso.** Para brindar ese producto, el defensor público deberá desarrollar su trabajo considerando dos aspectos:

- Orientación exclusiva hacia los intereses de la persona defendida.
- Necesidad de generar relaciones de seguridad y respaldo suficiente hacia la persona defendida, para que ésta pueda expresarse sin temores (defensor de confianza)

Consecuentemente la Defensa Pública deberá organizarse en forma tal que el defensor pueda lograrlo. A partir de esta primera aproximación, se realizará en lo que sigue una descripción de las implicancias que esto genera en las dimensiones de gestión.

#### III.1. Procesos involucrados en la gestión de la Defensa Pública

##### III.1.1. Procesos Principales

A partir de un ejemplo, procuraremos identificar las tareas que deberá desarrollar el defensor y las consecuencias que dichas tareas generan para la gestión de la DP.

##### **Ejemplo**

*Juan De Los Palotes ha sido identificado por Vilma Palma como la persona que la interceptara el 2 de enero del año en curso a las 2AM en la esquina de las calles Las Flores y Los Sauces y golpeándola contra la pared, le quitara US\$ 250 y una cadena de oro que llevaba en su cuello. Hallado por la policía de investigaciones, Juan De Los Palotes ha sido detenido y se encuentra esperando su audiencia de formulación de cargos, que se realizará en las próximas 24 horas. Ha dicho que no tiene abogado y por lo tanto le ha sido asignado un defensor público. La oficina de la defensa pública ha recibido la solicitud y ha enviado a un abogado para que cumpla con la defensa técnica.*

A partir del caso, ya pueden verse las múltiples tareas que tendrá el defensor público una vez determinada la actuación de la DP:

**a. Proceso Principal 1. Conocer el caso y tener una mirada estratégica del mismo**

Desde el punto de vista del defensor técnico, ¿qué significará conocer el caso? Esto implicará una serie de tareas concretas con Juan De Los Palotes:

**Primeras Actuaciones**

- Familiarizarse con los antecedentes de la investigación existentes
- Entrevistarse con Juan De Los Palotes, a fin de:
  - Explicarle los hechos que se le imputan, los antecedentes que existen en la investigación y la labor del abogado defensor en el proceso penal y las obligaciones que asume a partir de hacerse cargo de la defensa;
  - Obtener toda la información que Juan De Los Palotes tenga sobre el caso, tanto sobre el hecho que se le imputa como en cuanto a posible información de descargo (versiones alternativas del hecho, pruebas existentes, lugar donde pueden ser halladas las pruebas, etc.);
  - Darle a conocer las opciones legales que podría tener a partir de la información existente y los pasos a seguir de acuerdo a cada opción;
  - Conocer los resultados que Juan De Los Palotes desee obtener con relación al caso y explicarle las posibilidades reales de obtener esos resultados;
- A partir de la información obtenida y del consenso sobre la defensa Juan De Los Palotes, deberá determinar sus actuaciones concretas en el caso.

Estas tareas del defensor público generarán también un esfuerzo en términos de organización y gestión institucional:

- Cómo se genera un sistema que permita contactar en forma inmediata a la Defensa Pública cuando una persona detenida requiera sus servicios;
- Cómo se establece un sistema de distribución de los recursos técnicos (defensores públicos) que permita cumplir los mandatos legales (en el caso de Juan De Los Palotes, el defensor deberá representarlo en la audiencia de formulación de cargos y para ello deberá conocer el caso con anterioridad)
- Qué mecanismos de coordinación deben implementarse para que el defensor del caso pueda acceder a los antecedentes de la investigación (generalmente estarán en posesión del Ministerio Público) en forma previa a entrevistarse con Juan De Los Palotes;
- Cómo cubrir en forma eficiente las necesidades en concreto (antecedentes de la persona procesada, contacto con familiares, apoyos logísticos, etc.) que tendrá el defensor a partir de estas primeras actuaciones.

La inmediatez con la que se desarrollan los acontecimientos en un sistema acusatorio genera dos tipos de obligaciones:



- Obliga al defensor a tener un entrenamiento para identificar, en este primer momento, sus opciones actuales y proyecciones futuras.
- Obliga a la institución a desarrollar los mecanismos de apoyo que permitan el accionar eficiente del defensor y faciliten su labor.

Volviendo a nuestro ejemplo, en el caso de don Juan De Los Palotes podrían darse dos situaciones en la audiencia en la que el defensor lo acompañará: que el caso termine en esa misma audiencia (porque la fiscalía no ha decidido iniciar una investigación, porque se ha consensuado una salida alternativa, por ejemplo) o que la fiscalía inicie la investigación y el caso continúe.

En el primer escenario, el trabajo del defensor público termina en esa audiencia, pero sin embargo nuevamente vemos que se generan algunas actividades concretas en materia de gestión institucional:

- Necesidad de contar con un registro institucional de las personas que han sido asistidas
- Necesidad de contar con un registro estadístico del tipo de casos que son terminados en este momento.

En el segundo escenario (el caso continúa) el defensor deberá determinar cuál será la estrategia de litigación: ¿desarrollará una teoría del caso alternativa o cuestionará la teoría del caso de la acusación? Cualquiera sea la respuesta, la misma definirá, a su vez, tareas concretas para orientar la búsqueda de información (investigación) posterior que deberá realizarse e involucrará a la gestión de la institución, sobre todo en términos de **posibilidad** de ejecutar la estrategia ideada por el defensor: ¿La información establecida como necesaria es efectivamente obtenible?

Para responder a esta pregunta deberán analizarse varios factores:

- Tiempo necesario para su obtención;
- Recursos necesarios vs. recursos disponibles (en términos humanos, económicos, organizacionales);
- Alternativas existentes (si no se obtiene esta información, ¿puede suplirse con algún otro medio logrando similares resultados?);
- Importancia concreta en términos del resultado buscado vs. otros resultados posibles, etc.

Como vemos, aquí habrá una tarea de planificación del defensor que dependerá en mucho de la capacidad de la organización para proveerle medios que permitan ejecutar la estrategia.

Un aspecto adicional a considerar es el método para ordenar la información que la defensa irá recopilando. Un caso penal conlleva volúmenes importantes de información que el litigante deberá considerar para sostener sus posiciones (la versión de los hechos de la acusación, su versión de los hechos, las coincidencias o contradicciones existentes de la prueba de cada parte, las distintas investigaciones realizadas una vez conocido el hecho, etc.).

Toda esta información estará contenida en distintos formatos (diverso tipo de informes, actas, grabaciones, filmaciones, fotografías, anotaciones personales, etc.) y el defensor público deberá contar con una metodología acceso y manejo de esa información que le sea útil a la hora de litigar en una audiencia.

<b>Forma tradicional vs. Sistema de Audiencias</b>	
<p>La <b>forma tradicional</b> de manejo de la información que conocemos en el ámbito procesal está íntimamente ligada al sistema escrito: la construcción de un expediente con características bastante formales, que generalmente tiene un orden cronológico de incorporación de la información.</p> <p>Esto dice relación con el trabajo que ha desarrollado el abogado en el sistema inquisitivo, donde el éxito o fracaso de sus estrategias pasaban, muchas veces, por el mayor o menor dominio del expediente y posibilidad de cuestionamiento de formalidades incumplidas en las piezas incorporadas al mismo.</p>	<p>En el marco de <b>una audiencia</b>, el defensor deberá entregar información relevante al juez para que considere su posición. Para ello se requerirá de una metodología desformalizada, que permita acceder en forma oportuna a la información útil y puntual para respaldar una petición en concreto.</p> <p>Es importante asumir que la metodología de audiencia pone al abogado (en este caso al defensor público) como el responsable de transmitir la información y sostener una determinada posición, pasando a ser la documentación con que cuente, un respaldo de sus dichos.</p>
<b>¿Y la gestión?</b>	
<p>El apoyo a la labor técnica en un sistema escrito se encontraba vinculada a la “custodia y orden de los expedientes”.</p> <p>Toda la información en el mismo formato, con un orden determinado cronológicamente por el transcurso del tiempo en proceso más que por el hecho en sí.</p> <p>Adicionalmente esta información generalmente se encontraba dispersa, ya que cada defensor era el custodio de sus propios expedientes.</p>	<p>En un sistema que prioriza el fondo sobre la forma y admite distintos formatos de información, la labor de preservación y orden de la información no resulta menor.</p> <p>La institución deberá desarrollar sistemas que permitan un acceso rápido a la información por parte de los defensores y a la vez garantice que la misma será conservada en buen estado en sus diversos formatos.</p> <p>Adicionalmente, resulta también importante pensar en mecanismos de “uniformar” determinada información (protocolos para la realización de informes, formatos para la toma de entrevistas, etc.) de forma tal que el defensor no deba “estudiar de cero” cada caso sino que esté claro en la finalidad de cada pieza de información de respaldo con la que se cuenta.</p>

#### **b. Proceso Principal 2. Capacidad de negociar casos sin llegar a juicio**

##### ***Sigamos con el ejemplo anterior***

*Avanzando en el caso de Don Juan De Los Palotes, en la entrevista inicial él ha manifestado al defensor que cometió el hecho y está dispuesto a asumir las consecuencias y reparar el daño. El defensor ha recibido su hoja de antecedentes y sabe que no tiene antecedentes penales, por lo que le ha explicado a Don Juan De Los Palotes en qué consiste la suspensión condicional del proceso y le ha propuesto que intenten esa salida. Don Juan De Los Palotes está de acuerdo con la misma.*

Una de las ventajas del sistema acusatorio es que el juicio deja de ser la única posibilidad de terminación de un proceso. Contando con herramientas legales de terminación distintas, resulta importante buscar soluciones alternativas de acuerdo a la realidad concreta de cada caso y a la

voluntad de la persona defendida. A la proyección del caso que la defensa haga, debe sumarse la comunicación efectiva con el cliente, a los fines de lograr dos objetivos:

1. Verificar que el cliente voluntariamente decida no ir a juicio y
2. Conocer la posibilidad real del mismo de asumir una salida alternativa.

En el ejemplo que venimos estudiando Don Juan De Los Palotes ha manifestado al defensor su voluntad de terminar el caso sin ir a juicio, por lo que el defensor precisará ahora verificar dos cuestiones: de una parte, la posibilidad de un acuerdo con el Ministerio Público para la aplicación de la salida propuesta y, por la otra, las posibilidades efectivas de Don Juan de reparar el daño (considerando a esto la probable condición a que deberá someterse el imputado para acordar la suspensión con el MP). La primera cuestión será su responsabilidad, pero en cuanto a la verificación de información, encontramos nuevamente la importancia de contar con una organización gestionada para este tipo de procesos, que cuente con un sistema lo suficientemente rápido como para realizar las tareas concretas que implique dicha verificación en un tiempo relativamente corto.

Algunos aspectos a considerar, entonces, son:

- **La defensa puede buscar alternativas al juicio.** Si bien las legislaciones establecen la facultad de aplicar estas soluciones en cabeza del Ministerio Público (en función a que es este el organismo titular de la acción pública), esto no implica que la Defensa Pública no pueda, sobre la base de la información del caso con que cuenta, buscar acuerdos con el órgano persecutor, ya que detrás de una buena negociación generalmente se encuentra una solución más óptima, rápida y menos costosa en términos de restricción de derechos para la persona procesada. Vemos aquí que surgen dos tareas para la gestión de la DP:
  - o Desde el punto de vista de la preparación del recurso técnico, resulta de importancia el desarrollo de habilidades en los defensores para negociar soluciones que generen satisfacción al cliente y a la vez satisfagan los intereses de la acusación.
  - o Desde el punto de vista del apoyo al recurso técnico, aparece nuevamente la necesidad de contar con sistemas de recuperación de información oportunos.
- **Conocer el caso de la acusación.** En el rol activo de la defensa en la búsqueda de acuerdos, vemos la importancia de analizar y proyectar el caso no sólo desde la posición de la defensa sino también desde la posibilidad concreta de la acusación. Para lograr tal finalidad, es importante que la Defensa Pública desarrolle capacidades para conocer los intereses de la acusación en los casos concretos y, en función a ello, pueda predecir las posibles acciones que se tomarán. A partir de ese conocimiento, se genera una mejor posición para la negociación de parte de la Defensa.
- **Conocer al cliente, sus posibilidades y voluntad de cumplir el acuerdo.** Resulta también importante tener claridad sobre las posibilidades de acuerdo de parte del cliente. Los acuerdos generalmente implicarán algún tipo de restricción o compromiso. Cuando se aplica algún mecanismo de simplificación procesal (juicio abreviado, por ejemplo) esta restricción puede implicar un tiempo de privación de la libertad. En los casos de salidas alternativas, puede involucrar algún compromiso a futuro (realizar algún tipo de trabajo, obligarse a la realización de algún tipo de tratamiento, prohibiciones de realizar determinadas actividades o concurrir a determinados lugares, etc.) o la obligación de algún tipo de reparación de parte de la persona procesada; en ese entendido, es responsabilidad de la defensa tener clara la efectiva

posibilidad del cliente de cumplir con lo acordado, de forma tal de generar mayor confianza tanto en la acusación a la hora de buscar negociaciones como en el juzgador a la hora de aprobar los acuerdos.

### c. Proceso Principal 3. Litigio en Audiencias Orales

Un sistema acusatorio centra la toma de decisiones en la audiencia. Tanto en la etapa previa como durante el juicio, todas las decisiones que afecten los derechos de las partes serán tomadas por un juez imparcial en el contexto de una audiencia contradictoria y pública. La audiencia, como metodología central para la toma de decisiones, tiene determinadas características (oralidad, inmediación, contradicción, publicidad, informalidad, rapidez) que obligan a la Defensa Pública a asumir una forma de trabajo que posibilite al defensor, en cada caso concreto dos cuestiones:

- **Asistir a la audiencia y**
- **Entregar información relevante al juez** para sostener sus peticiones y posiciones en audiencia.

#### ¿Qué desafíos trae a la defensa pública el contexto de toma de decisiones en una audiencia?

Veamos algunos de ellos:

Desde la labor técnica	Desde la gestión
<p><b>Claridad en el (o los) objetivo (s).</b> Don Juan De Los Palotes ha aceptado una suspensión condicional del proceso. Convocada la audiencia para discutir la procedencia de la salida, la labor del defensor en la misma no será de discusión sobre la responsabilidad penal o confrontación con el MP, sino más bien de consenso con el MP y demostración al juez de que se cumplen los requisitos para la procedencia de la salida.</p>	<p><b>Sistemas de recopilación y manejo de información.</b> La audiencia de Don Juan será un tiempo después de la primera entrevista que tuvo con su defensor; éste defensor tiene varios casos que atender en forma simultánea y no siempre tendrá en mente la estrategia diseñada y toda la información de todos los casos.</p> <p>Vemos aquí la importancia de contar con sistemas de recopilación y manejo de la información que le permitan al defensor, llegado a la audiencia, acceder a los datos básicos que le muestren el objetivo de la audiencia, los presupuestos para la solicitud de la misma y el cumplimiento de los requisitos para la petición que viene a efectuar.</p> <p>Esto implicará para la gestión de la institución asumir que debe:</p>
<p><b>La confrontación de la información de la contraparte.</b> Cambiemos el escenario: el MP no ha aceptado la suspensión condicional del proceso y está pidiendo la prisión preventiva de Don Juan De Los Palotes por de peligro de fuga.</p> <p>Si el defensor desea confrontar los dichos del MP, debe hacerlo sobre la base de argumentos concretos que lo desacrediten. No bastará con hacer una referencia amplia al “derecho a la libertad” o a “la presunción de inocencia” para lograr debilitar la posición, sino que deberá estar en capacidad de construir un argumento concreto que le permita hacer su punto.</p> <p>Esto genera una obligación de atención a las peticiones que se formulan y claridad en la información que se posee para contrarrestar dichas solicitudes (y vemos cómo, para tal fin, la estrategia del caso y la forma en que se maneje la información de respaldo serán claves para posibilitar reacciones oportunas).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollarse mecanismos para la búsqueda y recuperación de la información;</li> <li>- Diseñarse metodologías de orden y conservación de esa información que permita mantener la misma accesible en el momento en que sea requerida;</li> <li>- Implementarse un sistema que permita saber cuántas audiencias, de qué tipo, con qué defensores, están convocadas a fin de lograr la asistencia de los defensores a todas;</li> </ul> <p>La coordinación con el resto de las instituciones del SAJP será clave en este trabajo.</p>

**Seguimiento.** Otro tema de importancia que la defensa debe asumir para cumplir con su rol, es el desarrollo de mecanismos de seguimiento a las decisiones que el juez tome en la audiencia. Si se ha fijado un plazo determinado para culminar una investigación contra Don Juan De Los Palotes, será obligación de la defensa estar atenta al cumplimiento del mismo y solicitud de intimación a la acusación; si han cambiado las condiciones que originalmente ameritaron la imposición de una medida cautelar, será obligación de la defensa presentar esta nueva situación para ser discutida en audiencia; si se han cumplido las condiciones de un determinado acuerdo, la defensa deberá estar alerta para solicitar la extinción de la causa; si procede un determinado cambio en las condiciones de ejecución de la pena, estará en cabeza de la defensa la obligación de solicitar que ese cambio se resuelva, etc. En este sentido, es importante desarrollar mecanismos de seguimiento a las decisiones judiciales, que hagan posible el cumplimiento total de la finalidad de la Defensa Pública, de conseguir las mejores condiciones para sus usuarios.

En lo que refiere a **seguimiento** puede observarse con bastante nitidez la importancia de una gestión que permita un cumplimiento eficaz de la labor técnica:

- **Control de plazos.** No podemos pensar en un defensor público controlando el cumplimiento de todos los plazos existentes en cada uno de sus casos a partir de un calendario, sino que será necesario contar con un sistema que permita al defensor conocer en forma automatizada cuándo esos plazos se cumplen;
- **Cumplimiento de condiciones.** En este punto debemos hacer la misma referencia anterior: es difícil pensar que un defensor pueda controlar el cumplimiento de las condiciones impuestas a cada uno de sus defendidos en todos los casos. Será necesario contar con sistemas de seguimiento automatizados.
- **Cambio de condiciones.** La información sobre circunstancias que varíen el curso de una determinada defensa puede ingresar por vías muy diversas; volvemos aquí a la importancia de contar con sistemas que permitan mantener la información ordenada y accesible para los defensores al momento de precisarla.

### Resumiendo

Para lograr la finalidad de asistir legalmente a la persona perseguida penalmente, con orientación total a los intereses del cliente y asegurando la prestación de un servicio de calidad, los procesos principales que la Defensa Pública deberá considerar serán:

- **Conocer el caso y tener una mirada estratégica del mismo,** es decir, desarrollar una teoría del caso que sirva de carta de navegación al abogado para comprobar y compartir con el usuario las posibilidades existentes en el caso concreto y definirse por una de ellas
- **Capacidad de negociar casos,** es decir, potenciar a favor de los usuarios el uso de salidas alternativas y/o mecanismos simplificados en aquellos casos donde a partir del desarrollo de la teoría del caso se identifique como una posibilidad viable la de llegar a una solución sin juicio
- **Litigio en audiencias orales,** es decir, presentar en las distintas audiencias posibles durante el transcurso del proceso sus posiciones, contradecir las posiciones de la acusación y transmitir información de calidad al juzgador

Estos procesos principales tienen como protagonista al defensor público, en función a que es el recurso técnico de la institución quien efectivizará la defensa en las audiencias del proceso. Sin embargo, no podemos perder de vista que para que el defensor público logre eficiencia en su representación, **la gestión de la institución debe orientarse al cumplimiento de estos procesos** y generar las herramientas y apoyos necesarios no sólo para cumplir tal fin sino también para verificar la calidad con la que el mismo está siendo cumplido e implementar mejoras en función a ello.

**Para finalizar,** recordemos que la organización de la institución debe estar orientada prioritariamente al cumplimiento de los procesos principales de trabajo. Por ello, en el desarrollo que sigue el eje de análisis será el cumplimiento de los tres procesos que hemos descrito: conocer el caso y tener una mirada estratégica del mismo, capacidad de negociar casos, litigio en audiencias. Esto implica ya una serie de preguntas en cuanto a la estructuración de la defensa pública de cuya respuesta dependerá la efectividad para lograr el resultado final esperado. Muchas de ellas deben haber surgido en el lector a partir de la diferenciación que hemos venido desarrollando entre la tarea técnica y la gestión para el cumplimiento efectivo de la misma.

#### **Veamos algunas de estas preguntas**

1. ¿Qué procesos de apoyo estratégico se generan necesariamente a partir de estos procesos principales?
2. ¿Cuál será la forma más eficiente de organizar a los defensores para lograr los procesos principales?
3. ¿Qué tareas tendrán que realizar los defensores personalmente y cuáles quedarán a cargo de personal distinto?
4. ¿Qué consideraciones deberán mantenerse en términos de planificación de la Defensa Pública?
5. ¿Cómo se evaluará la capacidad de cumplir con estos procesos de parte de los defensores?

## **LECCIÓN 2. LOS PROCESOS DE APOYO ESTRATÉGICO**

### **III.1.2. Procesos de Apoyo Estratégico.**

A continuación, detallaremos una serie de actividades que la Defensa Pública debe realizar para lograr el cumplimiento de los procesos primarios en forma eficiente. La característica común de estos procesos estará dada porque, a diferencia del cumplimiento efectivo de los procesos primarios que estará en cabeza de un defensor público, uno de los temas a considerar en el caso de estas actividades es la necesidad de que sean tomadas por los defensores públicos en forma personal, o la posibilidad de que las mismas sean desarrolladas por personas o equipos que se especialicen en cada proceso secundario, otorgando a los defensores públicos los insumos necesarios para el cumplimiento de los procesos primarios. Recordará el lector que en la introducción a este documento hacíamos referencia al *backstage* que muchas veces desconocemos pero nos lleva a valorar enormemente la calidad del producto final que vemos. Los procesos de apoyo estratégico constituyen, en la Defensa Pública, ese *backstage*.

Adicionalmente, es importante aclarar que los procesos que se desarrollarán no conforman el *universo de procesos de apoyo estratégico posibles*, sino el mínimo que consideramos debe desarrollarse al momento de pensar en una organización básica de la Defensa Pública. Cumplidos con eficiencia estos procesos, el desafío para la organización será pensar en nuevos (o subdividir los que aquí se expondrán) para dotar de mayor calidad al servicio.

Señalaremos también que los procesos de apoyo estratégico no tienen una relación de correspondencia con los procesos primarios sino que otra de las características de este *backstage* es que todos los procesos en su conjunto sirven a la mejor realización de cada uno de los procesos primarios desarrollados con anterioridad.

Con estas aclaraciones previas, pasemos a estudiar cada uno de los procesos de apoyo estratégico que una Defensa Pública debe considerar al momento de organizarse.

#### **a. Proceso de Apoyo Estratégico 1. Búsqueda de información sobre el caso concreto**

Recordará el lector las referencias que hemos hecho al analizar los procesos principales en cuanto a las necesidades de contar con información. La entrevista del defensor público con *Don Juan De Los Palotes* no resultaba suficiente para adelantar una estrategia en el caso: era necesario diseñar una estrategia, contrastar la información que *Don Juan* hubiera transmitido con otras fuentes, buscar nueva información, ordenarla, tenerla a disposición del defensor público para las distintas audiencias que pudieran darse.

Tantas tareas pueden generar la impresión de que se precisa un sistema súper sofisticado y una cantidad de gente importante para su logro. Sin embargo, no siempre resulta ese el caso. Para mostrar lo que referimos, analicemos en primer lugar el ejemplo de la Defensoría de La Matanza (Provincia de Buenos Aires, Argentina) y su actuación en casos de flagrancia.

### **Equipos de Investigación**

*Aunque no se creó una defensoría especial para los casos de flagrancia, la Defensoría de La Matanza sí puso a disposición de los defensores una unidad integrada por dos empleadas caracterizadas por su dinamismo con el objetivo de darles apoyo en el litigio de las audiencias y en el diseño de la estrategia de defensa en el caso. Así, se encargan de ser el nexo con la Oficina de Gestión de Audiencias departamental (además de avisarles personalmente a los defensores de las audiencias, se pega en una cartelera la agenda de audiencias del día siguiente) y de seguir el caso –hacer la procuración-, con lo que se encargan de actualizar la información que tiene la fiscalía para el día de la audiencia.*

*En los días previos a la audiencia y posteriores a la declaración del imputado, las empleadas desarrollan tareas de acuerdo a los pedidos estratégicos del defensor, como:*

- *Chequear la información que dio el imputado en la entrevista previa,*
- *La citación de testigos a la defensoría (se hace un acta de esa declaración) o*
- *Pedirle al fiscal la declaración de los testigos del procedimiento, acto en el que se presentan estas empleadas de la Defensoría.*
- *Seguimiento del contenido de la carpeta fiscal*

*Se trata de herramientas eficaces especialmente en casos en los que por sus características la prueba suele ser aportada en su totalidad por la policía y por lo tanto se achican las posibilidades de descargo.*

**Fuente:** Informe de Evaluación del Proceso de Fortalecimiento del Sistema Acusatorio en la Provincia de Buenos Aires – Plan de Flagrancia. Luciano Hazan, Alan Iud. CEJA 2008

Hemos visto que la información, su acumulación, orden y manejo constituyen temas de suma importancia para el cumplimiento de cada uno de los procesos principales de trabajo. La primera fuente de información que se tendrá desde la Defensa Pública será, generalmente, la entrevista con la persona procesada, realizada por el defensor que asuma el caso antes de realizar cualquier actuación en el proceso. Esa entrevista derivará en una posibilidad de versión propia del caso, pero requerirá de corroboraciones de los dichos de la persona imputada con otra información. El punto que nos interesa señalar aquí es que esa corroboración no tendrá que estar, necesariamente, en cabeza del defensor público que está viendo el caso sino que podrá derivarse en personas o equipos de personas entrenadas específicamente en la búsqueda de información, a partir de las indicaciones estratégicas del defensor público.

Por ejemplo, en la entrevista con *Don Juan De Los Palotes* este ha manifestado que no fue él quien asaltó a la víctima y que esto lo puede reafirmar un amigo suyo, con quien estaba viendo la repetición del fútbol en la madrugada de ese día. A partir de esta información, no parece necesario que sea el propio defensor el que se encargue de concurrir al domicilio de dicho testigo (o comunicarse con él por la vía que se determine), lo entrevisté a los efectos de comprobar si estuvo con su defendido, compruebe que efectivamente vieron un partido de fútbol, coteje que efectivamente ese día y en ese horario se haya transmitido por la televisión tal partido, etc.



Estas tareas pueden estar en cabeza de otra persona (o equipo de personas) una vez que el defensor determine (a través de la proyección del caso que realice) que las mismas son necesarias para sostener una determinada versión de los hechos (ya sea para buscar negociar una determinada salida al proceso o para contradecir en audiencia la petición de la acusación).

Otra posibilidad es que la información no sea aportada directamente por el imputado en la primera entrevista, sino que sea aportada por interesados en colaborar con la situación del imputado (familiares, amigos, personas que hayan estado con él en el momento de los hechos). En este caso, nos preguntamos: ¿resultará necesario que sea el defensor, en persona, quien entreviste a todas las personas que concurran a aportar información? Y, en adición ¿será necesario que el defensor en persona sea también quien corrobore la veracidad de la información aportada por esas personas? En principio, creemos que si se ha desarrollado la labor de proyectar el caso y se cuenta con un buen método de manejo de la información, no sería necesario que el defensor en persona sea quien haga esta labor, ya que las personas (o equipos) que estén a cargo del recojo y búsqueda de información puede tener una base de trabajo con la situación actual y proyección realizada para cada caso por los defensores y trabajar, sobre la base de su propia experticia, en la obtención y contraste de la información para el caso.

Generalmente las Defensas Públicas suelen contener en su organización a equipos multidisciplinarios. Una forma efectiva de darles utilidad en la realización de la finalidad de la institución, puede derivarse de organizar esos equipos para la búsqueda de información en función a las necesidades de los defensores públicos para el cumplimiento de los procesos primarios.

#### **b. Proceso de Apoyo Estratégico 2. Organización, orden y preservación de la información sobre el caso concreto**

La necesidad de recuperar información será clave para el eficiente ejercicio de la defensa pública. Hemos visto que habrá distintas fuentes y procedencias de la información: el propio defendido, familiares, testigos, la investigación realizada por la fiscalía y las evidencias colectadas en el marco de la misma, las decisiones asumidas en audiencia. A la vez, no toda la información recogida será relevante para la estrategia de la defensa y de la información relevante, no toda llegará en forma directa al defensor (habrá algunos elementos recogidos por la fiscalía que resulten de importancia, o información recuperada por equipos de trabajo de la propia defensa). Entonces, será de fundamental importancia generar un método que permita que toda la información relevante, independientemente de la fuente de que provenga y quien la haya recogido, se concentre de forma tal de servir al trabajo del defensor para el cumplimiento de los procesos principales. Esto implica que si bien la concepción tradicional del expediente no tiene cabida en la organización de un sistema por audiencias, de todas maneras el defensor debe contar con información organizada, ordenada y adecuadamente preservada para la litigación.

Aquí también diremos que con una buena utilización de los recursos, este proceso puede cumplirse sin mayores problemas.

## Veamos el ejemplo de la Carpeta que utiliza la Defensoría Penal Pública de Chile

**Defensoría**  
Sin defensa no hay Justicia

RUD: \_\_\_\_\_  
RUC: \_\_\_\_\_  
RIT: \_\_\_\_\_

Defensor: \_\_\_\_\_ Licitado: SI / NO  
Fiscal: \_\_\_\_\_ Jefe de Curatela: \_\_\_\_\_  
Fecha de la Causa: \_\_\_\_\_ Tribunal: \_\_\_\_\_

Procedimiento:  
 Ordinario Hay Querrelas: SI / NO  
 Simplificado VIE: SI / NO  
 Acc. Privada Hay Víctimas: SI / NO  
 Monitorio  
 Extradición Pasiva

Nombre Imputado: \_\_\_\_\_ Antecedentes Penales SI / NO  
Dirección: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_  
RUT: \_\_\_\_\_ Menor de Edad: SI / NO Fecha Nacimiento: / /

Código	Delito	G° Desarrollo	G° Participación

**Forma de Término**

Tipo	Fecha	Condena

**Gestiones de Audiencias o Recursos**

FECHA	TIPO DE GESTIÓN	CAUTELAR O TÉRMINO APLICADO	DETENCIÓN
Cod. / Cod. / Cod.			Hegabilidad Solicita: SI/NO Declara: SI/NO
PLAZO JUDICIAL	RESULTADO DE GESTIÓN U OBSERVACIONES		CUMPLIMIENTO PP
			Región: _____ Recinto: _____ Módulo: _____ Acta: <input type="checkbox"/>

Defensor: \_\_\_\_\_ Fun. Dignid.: \_\_\_\_\_

La carátula de la carpeta contiene en la mitad superior el código de identificación del caso en la institución, los datos de identificación de las partes, la fecha de ingreso del caso, el tipo de procedimiento, el tipo de víctima, los datos centrales de identificación del imputado (datos personales y datos en relación con el delito imputado);

En la mitad inferior, la carátula tiene un espacio para establecer la forma de término que tuvo el procedimiento y varios espacios (que continúan luego en el interior) para establecer las gestiones vinculadas a audiencias y/o recursos en el caso. Lo destacable de esta carátula es que la información está estructurada de tal forma que el defensor puede refrescar el caso de que se trata y las actuaciones realizadas con sólo dar una mirada a la misma. Cada vez que el defensor concurre a una audiencia consignará en la carpeta la actuación y el resultado y esto luego será digitalizado e incorporado al sistema de

seguimiento de casos. Para ello, las distintas infracciones imputables, las diversas gestiones posibles en las audiencias y las formas de término o imposición de medidas cautelares están codificadas, de forma tal de ingresar la información a partir de los códigos. La codificación puede encontrarse en la solapa interior (infracciones) y en la contratapa (gestiones y terminaciones) de la carpeta, de forma tal que también es simple la traducción del código a la información y/o viceversa.

Adicionalmente, la otra solapa interna de la carpeta tiene una tabla con tres columnas para que se consignent las actuaciones realizadas, los resultados u observaciones y la fecha de realización de las mismas. De esta forma, podemos notar que **sólo a partir de la propia carpeta** el defensor contará un resumen de toda la información generada para el caso: información sobre los involucrados, audiencias a las que se ha concurrido, resultados de las mismas y plazos de vencimientos, diligencias realizadas. Obviamente, al interior de la carpeta se integrarán los respaldos de la información que corresponda.

A su vez, la existencia de un sistema informático adecuado para el ingreso de esta información, permitirá al defensor acceder en línea a los datos sobre cada uno de los casos que esté atendiendo y de esa forma no precisará tener las carpetas consigo sino que las mismas podrán concentrarse

en un espacio único (recordemos que cada caso tiene un número de identificación único, por lo que es sencillo concentrar todas las carpetas y ubicarlas cuando su uso sea necesario para alguna actuación) y, de esa forma, se evitará que la información se disperse o que el defensor tenga que preocuparse por la preservación adecuada de las carpetas en cuestión.

En términos generales diremos que la carpeta, entonces, estará en poder del defensor cada vez que este deba concurrir a una audiencia; una vez finalizada la audiencia el defensor devolverá la carpeta a la instancia donde se concentran. Puede observarse cómo esta organización de la información deriva en que la incorporación de los datos al sistema no necesariamente será tarea del defensor sino que puede estar encargada a un funcionario distinto. En el caso que tomamos como ejemplo, la carpeta contiene también casillas específicas para que se indique el nombre del funcionario que incorporó la información al sistema, como una forma de control.

### **c. Proceso de Apoyo Estratégico 3. Estudios de carácter general**

Veamos en este caso un ejemplo para analizar posteriormente a qué nos referimos con el desarrollo de este proceso puntual.

#### **Departamento de Estudios y Proyectos – Defensoría Penal Pública de Chile**

*El Departamento de Estudios y Proyectos tiene entre sus misiones proponer al Defensor Nacional estrategias y propuestas para el mejoramiento de la calidad en la prestación del servicio de defensa penal pública, así como diseñar, ejecutar, orientar y evaluar estrategias y planes destinados a mejorar el funcionamiento de sus unidades dependientes.*

*Además, debe proponer y apoyar la capacitación para la defensa, desarrollar investigaciones y prestar apoyo profesional a las iniciativas de otros departamentos y unidades de la Defensoría.*

*Asimismo, asesora a los defensores penales en materias relacionadas a su labor, mediante la producción de conocimiento en materias relevantes; contribuye permanentemente al posicionamiento de la Defensoría y al debate público en materias jurídicas y otras vinculadas a la defensa.*

*Algunas temáticas sobre las que el Departamento de Estudios ha realizado investigaciones está conformado por materias de género, defensa indígena y de instalación e impacto de la Reforma Penal Adolescente, durante el 2008 preparó los insumos para la puesta en marcha de un proyecto piloto de defensa en el ámbito penitenciario. Adicionalmente realiza una labor permanente de sistematización de jurisprudencia, que está a disposición de todos los defensores.*

**Fuente:** Memorias Anuales de la Defensoría Penal Pública de Chile. Años 2007 y 2008  
<http://www.dpp.gov.cl/defensoria/cuenta.php>

Otro proceso de apoyo estratégico a tomar en cuenta es el de los estudios, no ya en términos de búsqueda de información para el caso concreto, sino en términos de aporte desde una visión que vaya más allá del “caso a caso”, para el mejor resultado en todos los casos que llegan a conocimiento de la Defensa Pública.

Con vemos en el ejemplo, nos referimos aquí a la necesidad de contar con personas o equipos de trabajo dedicados a identificar características específicas de los casos atendidos por la Defensa

Pública y desarrollar investigaciones doctrinarias, jurisprudenciales, de tratamiento comparado, que permitan a los defensores construir argumentos más sólidos a la hora de proyectar, negociar y/o litigar los casos concretos que lleguen a su conocimiento y mejorar de esa forma la calidad en el servicio.

Para la realización de estos estudios podrán tomarse en cuenta temáticas como el tratamiento específico que la acusación está dando a determinados delitos por política institucional, la jurisprudencia seguida por los jueces en determinadas materias, los antecedentes existentes ante determinados pedidos por parte de la Defensa Pública, la situación en la legislación comparada de avance o retroceso en determinados temas, las reformas legales aprobadas en el país que influyen en el accionar de la Defensa Pública, etc.

Lo central en este proceso, es que al contar con un área específica dedicada a ver temas en términos generales y proporcionar información a los defensores para sus casos particulares, los tiempos se optimizan en función a que ya no es cada defensor el que tiene que hacer sus propias búsquedas jurisprudenciales o doctrinarias para sostener una tesis determinada, sino que cuenta con un banco de datos de fácil acceso donde puede encontrar los temas que requiere. A la vez, el trabajo específico de los defensores públicos en el cumplimiento de los procesos primarios debe ser el factor orientador del trabajo de investigación que se desarrolle en esta área.

Una ventaja adicional de desarrollar este proceso secundario está dada porque en términos de capacitación del personal de la Defensa Pública, el contar con un área de trabajo específicamente orientado a estas temáticas, permite producir materiales mucho más concentrados en las habilidades y destrezas que deben desarrollarse en los distintos miembros de la institución.

#### **d. Proceso de apoyo estratégico 4. El control del desempeño de los defensores**

Otro proceso de apoyo estratégico importante consiste en el desarrollo de un control del desempeño de los defensores, en función a que controlar la gestión de los casos permite auditar la calidad del servicio público de defensa que se brinda y verificar las necesidades existentes para proveer un mejor servicio. Existen diferentes formas de llevar a cabo esta tarea.

### **Observemos un ejemplo concreto de control al desempeño**

#### **Evaluación del desempeño de los Defensores en el Sistema Público de Defensa del Estado de Montana**

*En el Sistema Público de Defensa de Montana existen diferentes actividades a través de las cuales se lleva a cabo la evaluación anual periódica del desempeño de los defensores. Por un lado cada defensor debe realizar una autoevaluación completando una planilla en la que se le solicita que dentro de las categorías que allí se establecen opte entre: aceptable/ necesita mejorar/ inaceptable.*

*La primera categoría se refiere al **trabajo en la oficina** y entre los aspectos que se relevan se encuentran la puntualidad, la asistencia, el contacto con el cliente, el uso del tiempo y de los recursos disponibles (investigadores, defensores que realizan investigaciones jurisprudenciales, empleados administrativos), la actitud, la predisposición para representar al cliente ante los*

tribunales y la producción y envío de la información de los casos. En lo que al **trabajo en tribunales** se refiere, se establecen: relación con el cliente, advocacy, actitud, preparación del caso, desempeño. En materia de **capacitación**, se pretende evaluar la participación en las actividades ofrecidas. Por último, también se los consulta sobre su nivel de capacidad y experiencia en litigio en relación con la complejidad de los casos que le son asignados.

Además, el Jefe de la Defensa Pública, junto al Coordinador en Capacitación, el Defensor Regional o el Gerente de Defensores, realiza una evaluación anual de cada defensor a través de la observación del desempeño del defensor en audiencias y juicios. También se obtiene información a través de la opinión de los clientes a través del envío a alguno de ellos al azar de una carta o la realización de un llamado telefónico solicitando información respecto a la calidad del servicio que se le suministró. Asimismo, se tiene en cuenta si se ha recibido alguna queja fundada de algún cliente a través de un sistema que se encuentra preestablecido a tal fin y es accesible a todo cliente. Se pide también la opinión de otros defensores, jueces y de los profesionales que llevaron a cabo jornadas de capacitación en las cuales la persona que está siendo evaluada participó.

En este proceso de evaluación la opinión del gerente de los defensores de cada defensoría resulta esencial en tanto es quien se encuentra en contacto permanente con el trabajo de los defensores empleados. Existe un proceso constante de evaluación del desempeño de los defensores que se realiza en diferentes niveles. Así en primer lugar puede citarse el que ejerce todo gerente de defensores, luego en un segundo nivel el defensor regional efectúa el control de la gestión global de cada oficina y por último resulta frecuente que al menos una o dos veces al año, el Coordinador de Capacitación o el Jefe de la Defensa Pública realice observaciones directas de audiencias o juicios.

**Fuente:** Claves para lograr un servicio de defensa pública eficaz y eficiente. La experiencia de la Oficina de Defensa Pública del Estado de Montana. Florencia G. Plazas

Desarrollar un sistema de evaluación al trabajo de los defensores permitirá a la Defensa Pública tener mayores elementos a la hora de planificar estratégicamente el trabajo de la institución, a la vez que verificar la necesidad de generar nuevos procesos, ya sea primarios o de apoyo estratégico, subdividir los existentes, suprimir o modificar en cualquier medida.

Como se observa en el ejemplo, resulta importante que este seguimiento se desarrolle desde distintos ámbitos: desde la autoevaluación, desde la evaluación a cargo del personal que coordina la labor de los defensores públicos, desde quienes brindan determinados servicios específicos (capacitación, investigación, por ejemplo) para potenciar el trabajo de los defensores públicos y desde los propios usuarios.

En **resumen**, una Defensoría deberá desarrollar, como parte de su organización, una serie de procesos estratégicos de apoyo que le permita un adecuado cumplimiento del o los procesos principales:

- Generar formas de **búsqueda de información sobre el caso concreto** que permita al defensor contar con datos relevantes para el cumplimiento de los procesos principales;
- Estructurar la **organización, orden y preservación de la información sobre el caso concreto** de forma tal que esta sea fácilmente accesible por el defensor público y esté ordenada para el trabajo en audiencias orales;
- Desarrollar un sistema de **estudios de carácter general**, que desde una mirada global del sistema permita generar información de apoyo relevante para el trabajo de los defensores públicos, identificar necesidades de capacitación para mejorar la calidad de la defensa, generar acciones estratégicas de la Defensa Pública sobre la base del análisis del trabajo desarrollado en su conjunto;
- **Trabajo en el ámbito del seguimiento *Pendiente, pendiente, pendiente***
- Finalmente, será necesario contar con un método que permita **controlar el desempeño de los defensores** de forma tal de observar los resultados que se obtienen, los logros alcanzados y las necesidades de cambio en la institución.

Hemos visto hasta aquí los procesos de trabajo de la Defensa Pública, tanto aquellos que denominamos “principales” (actividades directamente vinculadas con el cumplimiento de la finalidad de la Defensa Pública), como los llamados “de apoyo estratégico” (más relacionados con el *backstage*, es decir: las actividades que permitirán una buena ejecución de los procesos principales).

Para el cumplimiento efectivo de estos procesos, no se necesitará sólo recursos humanos, sino que también deberán considerarse las posibilidades económicas, físicas, de acceso a la tecnología, etc. de la Defensa Pública. Y consideradas esas cuestiones, la institución deberá organizarse en forma tal de optimizar los recursos disponibles y lograr un adecuado cumplimiento de estos procesos. Esos serán los temas a desarrollarse en lo que resta del presente documento.

## **LECCIÓN 3. EL LOGRO DE LOS PROCESOS DE TRABAJO**

### **III.2. Logro efectivo de los procesos propios de la Defensa Pública. La organización orientada a la finalidad de la institución**

Hasta aquí hemos intentado definir lo que será el “núcleo duro” (los procesos) del trabajo de la Defensa Pública para cumplir con su finalidad institucional. Para lograr una efectiva realización de los procesos descritos, será necesario que los distintos planos involucrados en la gestión de la Defensa Pública los asuman como norte orientador de su desarrollo. A continuación, desarrollaremos los niveles restantes vinculados a la gestión de la Defensa Pública, intentando mostrar la vinculación existente entre su correcto desarrollo y el efectivo cumplimiento de los procesos de trabajo.

#### **III.2.1. Política y Estrategia**

Hemos visto, al referirnos a política y estrategia nos concentraremos en desarrollar **cómo la institución en concreto materializará, en sus planes de trabajo, la misión institucional a través de la reflexión periódica sobre formas de mejorar los procesos de trabajo.** Veamos a continuación que implicancias trae este tema para el cumplimiento de los procesos propios de la Defensa Pública.

##### **a. Un punto de partida. Qué se necesitará originariamente para la planificación en la Defensa Pública**

Ya sea que estemos construyendo una organización nueva (el servicio ha sido creado y toca partir de cero) o estemos readecuando una organización existente a un nuevo proceso (que es lo que ha sucedido en muchos de los países de América Latina con el paso de los sistemas inquisitivos a los sistemas acusatorios), el punto de partida necesario para pensar en la política y estrategia institucional será el **diagnóstico.**

Será necesario conocer el estado actual de la Defensa Pública (o la situación y posibilidades actuales para el desarrollo del servicio), con la finalidad de determinar no sólo con qué se cuenta específicamente en la actualidad, sino también de comenzar a definir las áreas que deben tomarse en consideración a la hora de proyectar una política institucional con su correspondiente estrategia de cumplimiento. Para su realización deberán considerarse determinados aspectos puntuales, que veremos a continuación.

##### **a.1. Organización actual**

Dentro de este primer aspecto será importante verificar:

- Las normas que regulan la prestación del servicio;
- Las estructuras bajo las cuales se presta actualmente;
- El funcionamiento mismo de tales estructuras;
- Los recursos materiales con que cuenta;
- La estructura territorial de la Defensa;

Esto para comprobar cuán efectiva es la **capacidad instalada actual de cara al cumplimiento de los procesos de trabajo** descritos como necesarios para el cumplimiento del fin institucional y cuáles son los cambios requeridos para reorientar la institución hacia tal fin. Será importante tener claridad sobre este punto en función a que la realidad actual determinará en mucho las posibilidades reales de cambio o transformación. Por ejemplo, si normativamente se establece una estructura rígida para la Defensa Pública, será mucho más complejo plantear un proceso de reorganización sin necesidad de un cambio normativo que si este aspecto está delegado a la determinación de la autoridad del servicio.

Adicionalmente, al momento de estudiar los mandatos normativos que existen para el servicio, será importante considerar la extensión con que debe pensarse la Defensa Pública en varios sentidos:

- Por una parte, habrá de determinarse si la defensa debe prestarse sólo en el área penal o si es necesario por mandato normativo brindar defensa en otras áreas judiciales;
- Adicionalmente, deberán verificarse los actos en los que obligatoriamente debe estar presente el abogado defensor, a los fines de pensar en la mejor organización posible para cumplir con ese mandato;
- También deberá analizarse si existe algún tipo de mandato o restricción para la intervención de funcionarios distintos al defensor público como tal en determinadas tareas (recopilación de la información, toma de entrevistas a testigos, seguimiento de los casos, etc.).

La información en este punto servirá para priorizar en función de la posibilidad y necesidad los cambios que pueden realizarse en forma inmediata, sin mayores impedimentos externos, de aquellos que requieren generar consensos, cambios normativos, extensiones presupuestarias, etc., para los cuales la estrategia a planificarse deberá ser de mediano o largo plazo.

## **a.2. Demanda del sistema**

En lo que hace a demanda del sistema, deberán verificarse varias cuestiones

### **a.2.1. Casos que ingresan al sistema**

En este punto, tomando como referencia los procesos primarios de trabajo, concretamente deberá estudiarse *la demanda derivada*, es decir, el número o porcentaje de casos del universo que conoce el servicio que generarán la necesidad de realización de un proceso primario de trabajo a partir de las políticas del resto de las instituciones.

Por ejemplo:

- Nos encontramos frente a un Ministerio Público que por política institucional no acuerda salidas alternativas al juicio en casos vinculados al tráfico de sustancias controladas;
- A la vez, un porcentaje alto de los casos que atiende la Defensa están vinculados a las sustancias controladas;

Vemos cómo la política de trabajo del Ministerio Público generará una demanda mayor en la Defensa Pública porque el no poder prácticamente utilizar uno de los procesos primarios (la negociación y búsqueda de salidas alternativas) generará una demanda de tiempo mayor en la atención de esos casos, ya que en su mayoría llegarán a un juicio.



Deberá considerarse también la **demanda no derivada**, es decir, la necesidad que surge a partir de las propias prácticas internas. Por ejemplo, si por política institucional debe requerirse la revisión de medidas cautelares indefectiblemente al haber transcurrido un determinado período de tiempo, eso significará que deberá contarse con defensores suficientes para concurrir a las audiencias de revisión de medida cautelar solicitadas por la propia Defensa; situación diversa se dará en aquellos casos en que la política de solicitud de revisión de las medidas cautelares esté regida por los cambios concretos de las circunstancias del caso específico, donde resulta probable que las audiencias de revisión sean menores en cantidad a las de la política fija ejemplificada al inicio.

Finalmente, dentro de este punto también deberá considerarse la **demanda indirecta**, más relacionada a los procesos secundarios de trabajo que a los primarios, vinculada específicamente con aquellas situaciones que requieren especial atención por parte de los defensores (entrevistar a familiares del imputado en función a una circunstancia especial) o una atención especial por parte del servicio (solución de determinados problemas sociales que se derivan del caso, por ejemplo los familiares de un procesado que son desalojados de su vivienda en razón a tener un pariente preso, etc.)

#### **a.2.2. Casos que salen del sistema y tipo de salida aplicada**

Tener claridad sobre este aspecto servirá para diseñar en mejor forma la organización concreta para el cumplimiento de los procesos principales de trabajo en función a los resultados concretos existentes en el sistema: si un alto porcentaje de casos tiene un tratamiento estandarizado que posibilita que se apliquen salidas alternativas, este puede resultar un buen indicador en términos que el proceso principal de trabajo “negociación” está funcionando en forma adecuada (lo cual implica que los procesos vinculados a la proyección y la litigación en audiencias previas al juicio también están funcionando) y que puede dedicarse una mayor atención a mejorar el proceso de trabajo que específicamente está vinculado a la litigación en juicio (conjuntamente la proyección de los casos que llegarán a juicio) y los procesos secundarios vinculados a la búsqueda de información y seguimiento de este tipo de casos en específico. Conocer la cantidad y modalidad de salidas de los casos del sistema es útil, en definitiva, para **determinar dónde debe ponerse mayor énfasis para el desarrollo o mejora de los procesos de trabajo en específico.**

#### **a.2.3. Cantidad de usuarios de la Defensa Pública y situación socioeconómica de los mismos**

La información socioeconómica existente sobre los usuarios y el tipo de proceso al que han sido sometidos servirá a los fines de la política y estrategia institucional en varios sentidos:

- Implicará una mejor oportunidad de determinar la composición y modalidades de ejecución de cada uno de los procesos primarios de trabajo (vinculado a lo que mencionábamos en el punto anterior: si en adición al tipo de salida que se ha aplicado en cada caso contamos con información sobre el perfil de usuario, tenemos una mejor chance de proyectar el trabajo a futuro en cuanto a la utilización de los diversos mecanismos de salida procesal que la ley nos otorga) pero también servirá a los fines de mejorar la calidad de los procesos secundarios: contar con una base de datos sobre los perfiles de las personas que el servicio atiende puede ser un factor que contribuya a mejorar la calidad de la información que se precise para casos en concreto;

- También puede servir a los fines de orientar determinadas investigaciones de carácter general. Por ejemplo: tomando en consideración los perfiles socioeconómicos y cruzándolos con la información sobre las causas porque las personas han sido procesadas, pueden impulsarse investigaciones acotadas a determinados radios geográficos, para determinados delitos, indagando las causas probables de la comisión de los mismos y buscando posibilidades de soluciones alternativas a la penalización;

### **a.3. Oferta de Recursos**

Un tercer aspecto a diagnosticar será la existencia o no de recursos ofertados para cubrir la necesidad de otorgar defensa penal. Para ello también deberán considerarse diversos aspectos.

#### **a.3.1. Recursos estatales**

Al momento de diagnosticar la posibilidad actual de una Defensa Pública, no sólo debemos considerar la cantidad de defensores públicos, ya que las necesidades del servicio son mucho más amplias. En ese sentido, si bien el recurso sobre el que más interés habrá en forma directa al interior del servicio será el recurso “defensor público”, existen otras necesidades para el servicio que quizá puedan cubrirse en forma indirecta a partir de los recursos existentes en el Estado. Ejemplos de esto podemos encontrar en varios sectores: a nivel de administración presupuestaria, por ejemplo, si el servicio hace parte de una organización mayor (ya sea porque se encuentra en el ámbito de algún organismo del Poder Ejecutivo, o del Poder Judicial), puede encontrarse la posibilidad de contar con determinados apoyos en forma centralizada, desde esos organismos; a nivel del cumplimiento de procesos secundarios, si por ejemplo existen en diversos organismos estatales unidades o equipos especializados en determinadas temáticas (trabajo específico en el área de sustancias controladas, en violencia familiar, en áreas vinculadas con los menores en conflicto con la ley penal, en cuestiones de género), puede realizarse un trabajo de coordinación con esos agentes estatales a los fines de optimizar el cumplimiento de los procesos secundarios de trabajo (por ejemplo, el seguimiento de determinados casos, la búsqueda de información en determinados sectores, la realización de investigaciones focalizadas en determinados grupos sociales, etc.). Como vemos, la indagación sobre los recursos estatales existentes debe regirse por la verificación de la posibilidad de cumplir con los procesos de trabajo y no sólo por la mirada hacia el interior de la institución actual.

#### **a.3.2. Recursos públicos no estatales**

En este punto, siguiendo en la línea de considerar como norte los procesos de trabajo, será importante relevar aquellas instancias o instituciones que, por fuera del estado, realizan actividades o cuentan con recursos para coadyuvar en el cumplimiento de dichos procesos. Las organizaciones de la sociedad civil, por ejemplo, en el ámbito penal pueden encontrarse desarrollando actividades vinculadas a los procesos, tanto primarios cuanto secundarios, de la Defensa Pública. Las entidades académicas también pueden tener actividades, o el interés de desarrollar actividades en estos ámbitos (y no sólo las escuelas de derecho, vinculadas generalmente al trabajo en litigación, sino otras instancias que pueden coadyuvar en los procesos secundarios de trabajo de la Defensa Pública).

### **a.3.3. Recursos privados**

Las condiciones reales de la defensa penal privada y sus prácticas influirán en la carga de trabajo de la Defensa Pública, y en función a ello es necesario conocer qué sucede en ese ámbito. Partiendo de la base de que es derecho de toda persona procesada penalmente contar con un defensor técnico que busque el mejor resultado posible para su caso, asumimos que la Defensa Pública tendrá un *carácter subsidiario* para atender aquellos casos en que la persona no pueda por sus propios medios nombrar un defensor.

En este contexto, es importante por ejemplo verificar la cantidad de casos que contando inicialmente con un defensor privado pasan a ser atendidos en el transcurso del proceso por la Defensa Pública y las causas de esos trasposos, ya que es muy distinta la situación del defendido que no pudo sostener los costos de un abogado privado a la situación de aquél que prescindió de los servicios de un abogado privado en función a no estar satisfecho y pasó a ser atendido por la Defensa Pública. Este tipo de información permitirá a la Defensa Pública tener mayor claridad sobre la demanda que tendrá el servicio y, a la vez, contar con información sobre la calidad del servicio que está siendo prestado por el mercado privado que, como hemos dicho, influirá en la mayor o menor demanda que tenga la institución.

### **b. Diagnosticar para la acción. La planificación política y estratégica como tarea periódica de la institución**

El trabajo de diagnóstico sobre la situación de la Defensa Pública, juntamente a la definición de los procesos de trabajo principales y de apoyo estratégico que deben cumplirse para lograr la finalidad de la institución, serán los insumos a considerar al momento de desarrollar la planificación institucional. Este trabajo de planificación debe convertirse en una tarea periódica de la Defensa Pública, que permita evaluar los logros alcanzados, poner el énfasis en la mejora de los aspectos que aún no se han concretado y estudiar la posibilidad de ampliar los procesos de trabajo tendientes al cumplimiento de la finalidad.

Consideramos que a fin de planificar la mejor forma de lograr procesos de trabajo eficientes, es necesario considerar algunas áreas en las que deberán pensarse las acciones a desarrollar. Estas áreas de planificación son, en principio, las que a continuación se detallan (siempre con la salvedad de que en este documento estamos abordando los mínimos que deben considerarse para montar un servicio de Defensa Pública adecuado a la finalidad de la institución, pero que esto no quiere decir que en función a las necesidades o particularidades institucionales, esto no pueda ampliarse a otros temas que no son desarrollados por estos contenidos).

#### **b.1. Organización Institucional**

En este aspecto será de suma relevancia tener un conocimiento sobre la posibilidad de tener una organización flexible, que pueda intentar diversos modelos de acuerdo a las necesidades para brindar el servicio. Diagnosticada la situación del sistema, resulta importante pensar en varias cuestiones vinculadas a la mejor forma de cumplir con los procesos de trabajo.

Antes de partir con los puntos que deben considerarse en materia de organización institucional, veamos algunos ejemplos de organización del servicio.

### Defensoría Penal Pública de Chile

La Defensoría Penal Pública atiende en todo Chile, con una dotación cercana a las 600 personas, de las cuales **145 son defensores** (abogados profesionales que prestan asistencia a los usuarios directos). Además, mantiene contrato con unos **300 abogados privados**, a través de licitaciones públicas, para el desarrollo de su misión.

#### Licitaciones de defensa penal

Corresponden a un proceso para seleccionar personas jurídicas o naturales que cuenten con abogados para desempeñar defensa de personas imputadas en el nuevo proceso penal.

Las adjudicaciones de defensa pasan a formar parte del sistema mixto que lo integran prestadores públicos y licitados.

Para los procesos de licitación, las definiciones de zonas se hacen por proximidad geográfica y cobertura de los juzgados de garantía. Además se agrupan bajo el criterio de constituir un número de causas interesantes de ser servidas a través de contratos con privados y que hagan rentables los proyectos de defensa. El mecanismo de selección es por competencia en atributos técnicos (nivel de calidad) y económicos (menor precio) que permite elegir a los prestadores que firmarán contratos.

A partir del Proceso de Licitaciones 2006 se introdujo un examen, cuya aprobación es obligatoria para todos los abogados que quieran licitar causas. Se trata de una prueba con materias de Derecho Penal, Litigación, Derecho Procesal Penal y Garantías Constitucionales, mediante la cual los prestadores demuestran sus conocimientos en esas áreas; y por ende, se asegura la prestación de servicios de defensa de buena calidad.

Quienes adjudican suscriben contratos por un plazo determinado, de 18 meses a tres o cuatro años, dependiendo de la región y zona donde se licite, para prestar esos servicios a un determinado precio por cada una de las causas que se atiendan.

#### Consejo de Licitaciones

Es el cuerpo técnico colegiado encargado de cumplir las funciones relacionadas con el sistema de licitaciones de defensa penal pública. El Consejo está constituido por diversos estamentos que permiten que los procesos cumplan con los criterios de transparencia, objetividad y simpleza. Lo integran el Ministro de Justicia, o en su defecto, el Subsecretario de Justicia, quién lo preside; el Ministro de Hacienda o su representante; el Ministro de Planificación o su representante; un académico con más de cinco años de docencia universitaria en las áreas de Derecho Procesal Penal o Penal, designado por el Consejo de Rectores y un académico con más de cinco años de docencia universitaria en las áreas del Derecho Procesal Penal o Penal, designado por el Colegio de Abogados con mayor número de afiliados del país.

#### Comités de Adjudicación Regional

Son los Comités de especialistas que tiene como objetivo seleccionar a los proponentes a nivel regional y decidir las licitaciones. Cuentan con una integración mixta, pública y privada. Además integran la realidad regional, con profesionales y representantes que conocen de cerca las particularidades locales de la defensa, e incorporan el componente judicial, mediante un juez con competencia penal elegido por sus pares.

Fuente: Sitio Web <http://www.dpp.gov.cl/>

## Sistema Público de Defensa del Estado de Montana

### **Sistema mixto: defensores empleados y defensores contratados**

La gran extensión territorial del Estado de Montana y las distancias existentes entre las diferentes sedes de las cortes y tribunales han resultado factores determinantes en el diseño del SDP, que está compuesto por defensores empleados – que trabajan con exclusividad en la oficina estatal – y defensores contratados – abogados particulares que actúan como defensores públicos en el litigio de determinados casos.

Actualmente el sistema cuenta con 100 defensores empleados, 217 defensores contratados y 100 empleados administrativos.

Los **defensores empleados** se encuentran asignados a una defensoría determinada y son remunerados mensualmente por las funciones que desempeñan de acuerdo a escalas salariales que se ajustan según la experiencia y desarrollo profesional de cada defensor.

Existen defensores empleados que se denominan “**defensores volantes**” porque no están asignados a una oficina en particular. Llevan casos en diferentes regiones o en distintas ciudades de una misma región. Esta ha sido la solución que se dispuso desde la oficina central para dar respuesta a la realidad de contar con grandes extensiones de territorio a cubrir y pocos casos en cada uno de los tribunales de las ciudades más pequeñas. En aquellos casos en los que este sistema no resulta adecuado se acude a los abogados contratados.

Los **defensores contratados** mantienen una relación contractual con la defensoría. Suscriben un contrato marco en el que se convienen pautas generales para la actuación en el servicio de defensa pública. La derivación se realiza por caso y son remunerados mensualmente de acuerdo a la cantidad de horas trabajadas en cada uno de ellos.

Cada defensoría regional, con la supervisión del gerente de contrataciones de la oficina central, se encarga de derivar casos a los defensores contratados.

**Fuente:** Claves para lograr un servicio de defensa pública eficaz y eficiente. La experiencia de la Oficina de Defensa Pública del Estado de Montana. Florencia G. Plazas

De los ejemplos presentados surgen algunas cuestiones que deberán considerarse al momento de organizar la prestación del servicio, mismas que trataremos a continuación.

### **b.1.1. Cómo deben distribuirse los casos entre los defensores públicos**

Veamos distintas posibilidades de distribución de los casos:

**Posibilidad 1. Distribución por funciones críticas.** Estableciendo grupos de defensores dedicados a

- Atender los casos que puedan terminarse sin necesidad de llegar a juicio (en la etapa previa, a través de la aplicación de salidas alternativas o mecanismos simplificados);
- Para aquellos casos que requieran llegar a juicio, dedicados a planificar la estrategia de litigación desde el inicio del caso hasta la sentencia;

- Dedicados a la etapa de recursos; etc.

Dimensionando adecuadamente la carga de trabajo de la Defensa Pública y proyectando los porcentajes de causas que probablemente culminarán en cada una de las etapas del proceso y la complejidad del trabajo requerido para terminar los casos, este tipo de organización puede permitir una optimización de los recursos humanos, a partir de la división del trabajo de los defensores en función a la necesidad del servicio.

Es decir, a partir del diagnóstico podría establecerse que:

- Un 70% de los casos termina usualmente por la vía de la aplicación de una salida alternativa o un mecanismo simplificado (es decir, en el transcurso de la etapa previa al juicio) en tanto el 30% restante llega a juicio;
- Adicionalmente, podría establecerse que sólo un 20% de los casos precisan de la presentación de un recurso posterior a la sentencia.

La primera tendencia, con estos porcentajes, será proyectar una cantidad de defensores mayor para la etapa que más volumen de causas tiene (es decir, la etapa previa al juicio); sin embargo, si se incorpora al dato numérico, el nivel de complejidad que conlleva la solución posible en cada etapa, se comprobará que el 30% de causas que llegan a juicio requieren un trabajo mayor y más complejo que el propio de las soluciones de la etapa previa al juicio; en función a ello, es probable que se requiera un número mayor de defensores para tramitar el porcentaje de casos que llegarán hasta el juicio, que aquellos necesarios para tramitar causas buscando salidas durante la etapa previa.

El desafío que presentará este tipo de organización tendrá relación con generar mecanismos que permitan que los defensores puedan variar sus funciones de forma tal de no “burocratizarse” con una misma tarea, sino que puedan transitar por los distintos espacios de trabajo y desarrollarse en los mismos.

#### **Organización por funciones en el proceso**

**Ventajas:**

- *Optimización en el uso de los recursos.*
- *Especialización de los defensores en determinadas funciones específicas.*
- *Mayor agilidad en el trabajo a partir de la asignación de funciones específicas.*

**Desventajas:**

- *Posibilidad de “burocratización” de los defensores (mucho tiempo en la misma función).*
- *Posibilidad de formalización/ rigidez de determinadas prácticas.*

**Posibilidad 2. Distribución por tipo de delito / características propias del caso.** Estableciendo grupos de defensores dedicados a atender determinados casos (delitos contra la libertad sexual, delitos contra la propiedad, delitos contra la vida, etc.), que permita una especialización de los defensores.

Este tipo de organización posibilita una distribución de los defensores públicos que garantice efectivamente el cumplimiento de *la mejor asistencia legal posible* en sentido que, al estar

distribuidos por tipos de delitos, será poco común que un defensor presente una objeción de conciencia para atender un caso determinado (ya que podrá estimarse la organización de los defensores tomando en cuenta las posiciones personales de los mismos con relación a los delitos que se definan en los distintos grupos de trabajo) y en ese sentido puede resultar ventajosa; sin embargo, es importante considerar que genera el riesgo de generar “organizaciones espejo”, en sentido de copiar la distribución por delitos de la acusación o los organismos de investigación sin tomar en consideración las necesidades propias del servicio.

Por ejemplo: la complejidad de la investigación de delitos económicos suele imponer a la acusación e investigación la necesidad de tener grupos especializados en la persecución de los mismos; sin embargo, desde el punto de vista de la Defensa Pública esa división no parece, a priori, como una necesidad, ya que generalmente las personas perseguidas penalmente por esos hechos suelen contar con recursos suficientes para contratar abogados privados. Es importante entonces que si se asume este tipo de organización, se realice una división en función a las necesidades del servicio.

#### **Organización por tipo de delito**

**Ventajas:**

- *Especialización en el trabajo de determinadas defensas específicas.*
- *Optimización en la distribución para brindar defensas de calidad.*

**Desventajas:**

- *Riesgo de generar “organizaciones espejo” de la distribución propia del Ministerio Público u organismos de investigación.*

**Posibilidad 3. Distribución por territorio.** Dividiendo el ámbito geográfico en el que opere la Defensa Pública en territorios más pequeños asignados a un defensor o grupo de defensores específicos. Este tipo de organización puede generar una mayor proximidad y conocimiento del medio por parte de los defensores que se desarrollen en cada ámbito determinado; sin embargo, siempre estará presente la dificultad de que las cargas de trabajo pueden ser muy dispares entre un territorio y otro. Adicionalmente, la consideración del territorio como característica para determinar la organización, genera la posibilidad de defensores “itinerantes”, que no estén destinados a un territorio fijo sino que puedan atender varios lugares, de acuerdo a las necesidades, en ámbitos geográficos dilatados y con escasa población y conflictos en los distintos lugares.

#### **Organización por territorio**

**Ventajas:**

- *Posibilidad de mejor conocimiento del contexto.*
- *Mayores lazos de confianza con los usuarios.*
- *Posibilidad de optimizar los tiempos de los defensores de acuerdo a las necesidades del ámbito geográfico.*

**Desventajas:**

- *Dificultades en la distribución de acuerdo a las cargas de trabajo.*

**Posibilidad 4. Distribución por agencias de persecución penal.** Estableciendo grupos de defensores en cada unidad de la acusación y/o las agencias de investigación, de forma tal que cualquier intervención penal sobre una persona pueda ser conocida en forma inmediata por la Defensa Pública y la persona perseguida penalmente pueda comunicarse al momento con un defensor (independientemente que luego la Defensa Pública continúe con la atención del caso o la persona pueda nombrar a un abogado particular). Este tipo de organización posibilita que la Defensa Pública tenga un control mayor sobre la actuación de las agencias de investigación y, de esa forma, disminuyan las posibilidades de coerción sobre las personas imputadas. Sin embargo, es cierto también que la dificultad en este tipo de organización está dada porque, por una parte, se requieren muchos recursos humanos para cubrir las distintas agencias de investigación y, por la otra, esos recursos humanos terminan siendo muchas veces subutilizados en función a que sólo atienden consultas iniciales de personas que más tarde terminarán contratando los servicios de abogados privados.

#### **Organización por agencias de persecución penal**

**Ventajas:**

- *Mayor control sobre las agencias de persecución penal.*

**Desventajas:**

- *Dificultades para la organización del personal.*
- *Dificultades para generar especialización en el trabajo de los defensores.*
- *Posibilidad de constituir relaciones de connivencia con las agencias de persecución.*

Es importante considerar que a partir de las formas de organización expuestas, la institución puede asumir determinadas características de una organización y otras, asumiendo organizaciones mixtas, de acuerdo a las necesidades específicas identificadas para el servicio

#### **b.1.2. Cuál debe ser el carácter de los defensores públicos**

**Posibilidad 1. Planta permanente de abogados.** Determinar el número necesario de defensores públicos de acuerdo a la carga de trabajo proyectada e incorporarlos al servicio con estabilidad en el cargo. El beneficio de este tipo de incorporación se da en que al tener estabilidad, los defensores podrán realizar su tarea sin temor a que cambios políticos, presupuestarios u organizacionales generen un cese en sus funciones. Una posible dificultad presente en esta modalidad está dada por la posibilidad de “burocratización” en los defensores públicos que genera la asimilación entre su función y la de cualquier funcionario público.

#### **Planta permanente de abogados**

**Ventajas:**

- *Garantía de estabilidad laboral impide que los cambios políticos afecten a la institución.*
- *Posibilidad de generar una carrera dentro de la institución.*
- *Posibilidad de controles periódicos más concentrados (sobre parámetros laborales comunes).*
- *Construcción de experiencia colectiva a partir del trabajo de los defensores.*

**Desventajas:**

- *Posibilidades de burocratización al interior de la institución, que hace perder dinámica;*
- *La distribución de los recursos suele volverse rígida;*



**Posibilidad 2. Abogados contratados por períodos.** Otra posibilidad está dada a partir de la realización de contrataciones de abogados que ejercen la profesión en el ámbito privado, bien por períodos en los que se proyecte una mayor carga de trabajo (determinadas épocas del año que por características previamente identificadas indiquen un aumento en los casos por encima de la media) o para la atención de casos cotidianos (contratación de abogados para la atención de audiencias por día en el caso de la etapa previa al juicio, o contratación de abogados para la atención de casos que llegarán a juicio de acuerdo a pautas de atención previamente establecidas). La ventaja de este tipo de contratación es que permite al servicio flexibilidad para el aumento o disminución de recursos de acuerdo a la carga de trabajo y, adicionalmente, genera en los abogados contratados una necesidad de prestar un buen servicio ya que de ello dependerá no sólo que su contratación para este tipo de actividades en la Defensa Pública se vuelva periódica, sino también les generará prestigio y mejorará su cartera personal de clientes. El desafío de este tipo de contratación está dado por la necesidad de definir estándares de calidad en la prestación del servicio y aplicarlos efectivamente a los abogados que sean contratados, de forma tal de comprobar, desde el nivel gerencial de la Defensa Pública, que se está cumpliendo con la finalidad del servicio en forma adecuada.

#### **Abogados contratados por períodos**

##### **Ventajas:**

- *Mayor flexibilidad para disponer de los recursos en función a las necesidades coyunturales.*
- *Posibilidad de contar con un universo mayor de técnicos para ingresarlos al trabajo en función a las necesidades detectadas.*
- *Posibilidad de disponer de las contrataciones de acuerdo a las mayores o menores demandas de diversos contextos geográficos.*

##### **Desventajas:**

- *El control de calidad en la prestación del servicio se vuelve más complejo en función a que los abogados que lo prestan no están concentrados en un mismo ámbito.*
- *Riesgo de contar con postulantes sin experiencia.*
- *Dificultad para el monitoreo de que quien haya sido contratado sea efectivamente el que cumple la tarea encomendada.*

**Posibilidad 3. Sistema mixto entre abogados permanentes y abogados contratados.** Esta modalidad constituye una combinación de las dos descritas anteriormente. En el caso de optarse por un sistema mixto, será importante determinar cuáles serán las funciones de cada sector (qué harán los abogados contratados como planta permanente y qué harán los abogados contratados en forma temporal) y cómo se les evaluará

En resumen, hemos visto que al pensar en la organización institucional, tres temas clave a considerar serán el de la distribución del tiempo de trabajo, la forma de distribución del trabajo entre los defensores y el carácter que tendrán (las modalidades de contratación de los mismos) Para cada uno de estos temas, hemos desarrollado algunas posibilidades de organización, mismas que deben ser consideradas a la luz de las siguientes reflexiones finales:

- Ningún criterio debe ser absoluto (pueden distribuirse los casos por etapas del proceso y a la vez diferenciar aquellos casos que por determinados criterios se consideren paradigmáticos y asignar un defensor de inicio a fin; habrá casos que ingresen al sistema en etapas avanzadas y allí puede destinarse un equipo de defensores que sólo trabaje en ese tipo de causas – o los casos que la defensa pública atienda sólo en etapa de ejecución penal quizá no requieran la asunción de los mismos por parte de un defensor, etc.);
- Es importante definir tiempos de evaluación de las formas de organización que se adopten, de manera tal de evaluar su funcionamiento, posibilidad de sostenerlas o necesidad de cambiarlas para cumplir mejor con los procesos de trabajo;
- Si se planifica un servicio a nivel nacional, considerar que es posible que distintos factores (cobertura, geografía, tipo de criminalidad, etc.) determinen distintas organizaciones de acuerdo a cada sector.

Si el lector vuelve sobre los ejemplos de organización que presentáramos al inicio de este apartado, comprobará lo recién dicho.

### **b.1.3. ¿Y el tiempo? Cómo debe distribuirse el tiempo de trabajo de los defensores públicos**

Una posibilidad será organizar al universo de defensores de acuerdo a uno o más de los criterios de distribución de casos (que se desarrollarán en el punto siguiente) y determinando la cantidad de defensores necesaria sobre la base de evaluar la carga de trabajo posible por defensor, haciendo asignación de los casos en cuanto van conociéndose por la Defensa.

Otra posibilidad está dada por el establecimiento de un sistema de turnos, consistente en atribuir **todos los casos** que se inician durante un lapso siempre considerable (7, 10, 15, 30 días) a **un defensor** que está “*de turno*” durante todo esos días, según un orden correlativo de todos los defensores que se desempeñan en el mismo ámbito territorial. El orden se establece de manera indefinida, es decir hasta tanto surjan circunstancias que determinen la necesidad de modificarlo: ejemplo clásico de esto es el cambio en el número de defensores. O se fija anualmente, generalmente con el único interés de evitar que siempre el mismo defensor esté de turno durante la feria judicial o los fines de semana.

### **b.1.4. ¿Qué pasa con el concepto de defensor de confianza?**

Una de las preocupaciones que suele ser recurrente al momento de pensar en la organización de los defensores públicos, es la vinculada al concepto de “defensor de confianza”. Se recordará que al inicio de este documento, cuando planteábamos el núcleo central del trabajo de la Defensa Pública, referíamos que para cumplir con una defensa efectiva uno de los aspectos a considerar se vincula, justamente, con la necesidad de generar relaciones de seguridad y respaldo suficiente hacia la persona defendida, para que ésta pueda expresarse sin temores, es decir, la necesidad de trabajar sobre la base de brindar a las personas penalmente perseguidas un defensor de confianza.

Hemos desarrollado, dentro de lo que a organización de los defensores se refiere, tres aspectos: distribución de casos, carácter y distribución de tiempo de trabajo entre los defensores públicos. Una primera mirada podría llevar a sostener que algunas de las posibilidades planteadas – sobre

todo en lo que refiere a la distribución de casos – rompe con el concepto de defensor de confianza (entendido este como un único defensor para trabajar durante todo el proceso penal). Sin embargo, si reflexionamos con mayor profundidad encontraremos que esto no es así en función a que el planteo de formas de organización posible para los defensores se basa en el cumplimiento efectivo de los procesos de trabajo y estos, a su vez, tienen su base en la consecución del rol nuclear de la defensa. Si hemos dicho que uno de los procesos principales (el inicial) es el de conocer el caso y tener una mirada estratégica del mismo, estamos en condiciones de pretender que, en la medida en que ese proceso se cumpla podrá contarse con una cierta predicción sobre el futuro de un caso.

Esto a su vez generará que si el caso es asignado a un defensor que se ocupa de litigar en etapas previas al juicio (pensemos en una organización por funciones críticas de la defensa), este defensor sea el que vea el caso de principio a fin, ya que el caso culminará antes de llegar a un juicio. La excepción, en este marco, sería un caso inicialmente proyectado para una determinada salida que se presenta luego como un caso que debe llegar a juicio. Y ante la excepción la organización pensada para la defensa bien podría ceder y permitir que sea el mismo abogado quien continúe con el caso hasta dicha instancia.

Es decir, si asumimos que este aspecto, como parte de la planificación, debe ser flexible y revisado en forma permanente, el riesgo de romper con la obligación de brindar un defensor de confianza es bastante menor que si pensamos en un contexto en el que la organización se vuelve tan rígida que constituye una camisa de fuerza para pensar en opciones alternativas ante problemáticas puntuales que vayan identificándose.

## **b.2. Comunicación**

Desarrollaremos tres aspectos que son importantes de considerar en la planificación.

### **b.2.1. De la institución hacia el exterior**

El trabajo de la institución debe ser difundido y la misión de la misma debe estar clara. Considerar que a los efectos de lograr legitimidad y mejorar las posibilidades (de recursos) institucionales, es importante transparentar los procesos de trabajo, la evaluación de los funcionarios, los logros y las falencias. Construir un discurso sólido que permita construir una imagen institucional respetada por la comunidad. Diferenciar la comunicación de “logros institucionales” (que debe ser pensada y ejecutada por personal idóneo en el área) con la comunicación de “casos concretos” (la información que los defensores o el personal a cargo de los diversos procesos de trabajo debe estar en disposición y posibilidad de proporcionar a los interesados, sean los imputados, los familiares, los testigos, etc.).

## Un ejemplo

La Oficina de Asistencia Legal de Ontario, Canadá (Legal Aid Ontario), dentro de su sitio web ha desarrollado una sección específica para los medios de comunicación:

En el sector central, se encuentran las principales noticias vinculadas con el Servicio de Asistencia Legal de interés para la prensa. Adicionalmente, en el sector derecho se encuentra un link a las preguntas más usuales formuladas en las que se encuentran los datos de la persona encargada de prensa, se explica sobre qué

aspectos puede obtenerse información y sobre cuáles el Servicio no la brinda en función a sus deberes de confidencialidad con el cliente y, adicionalmente, se explica el proceso de envío de la información para garantizar los tiempos más breves posibles al medio de comunicación que la solicite. Estos datos pueden encontrarse en <http://www.legalaid.on.ca/en/news/newsarchives.asp>.

The screenshot shows the website for Legal Aid Ontario's News Archive. The header includes the organization's logo and name in both English and French, along with navigation links for Home, Search, Français, and Contact LAO. A secondary navigation bar lists sections: Getting Legal Help, Information for Lawyers, Newsroom, Publications & Resources, and About LAO. The main content area is titled 'News Archive' and features a list of news items from 2010, including 'Province Moves Forward with Legal Aid Transformation' and 'Legal Aid Ontario transforms services with new family law centre'. A 'Media Inquiries' section provides contact information for media members. A 'Hot Bytes' section offers news geared towards lawyers. A sidebar on the left contains links to Newsroom, News Archives, Eyes on LAO, Hot Bytes, Dashboards, Newsletters, Media FAQ, and Fact Sheets.

### b.2.2. Relaciones interinstitucionales

En función a lo que se desarrolló en el diagnóstico sobre la “demanda derivada” es importante que la Defensa Pública identifique aquellos puntos en que debe buscar acuerdos y consensos con el resto de las instituciones para mejorar el cumplimiento de sus propios procesos de trabajo: coordinar con los funcionarios encargados del traslado de detenidos formas idóneas de acceder a las entrevistas rápidamente; buscar con el ministerio público consensuar criterios para la aplicación de salidas alternativas; compartir los resultados de las investigaciones generadas en forma tal de variar – en la medida de lo posible – los criterios de trabajo del resto de las instituciones, etc. Es importante que este trabajo se planifique como política institucional y no como una obligación caso a caso de cada defensor en particular.

## Un ejemplo

Un ejemplo se encuentra en la Defensa Pública de Chubut (República Argentina), entidad que como parte de su planificación se ha propuesto promover e implementar convenios con distintas

instancias y en la actualidad muestra como uno de sus logros el contacto con instituciones para fines específicos, vinculados a su rol:

- Colegios de Abogados, para organizar servicios de asistencia jurídica gratuita en distintas ciudades de la provincia;
- Municipalidades para la puesta en marcha de consultorios jurídicos barriales;
- Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco, consultorios jurídicos gratuitos
- Equipo Nacional de Pastoral Aborigen (ENDEPA) para profundizar acciones en defensa de los Pueblos Indígenas

Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo (INADI) y la Municipalidad de Puerto Madryn, para favorecer el acceso a la justicia.

### b.2.3. Al interior de la institución

También debe planificarse una política de comunicación en términos internos, que permita que el personal de la Defensa Pública sepa cuáles son las políticas macro de la institución, cuáles las metas específicas y cuáles las expectativas puestas en las distintas personas trabajando en el servicio. En la medida en que se subdividan o amplíen los procesos de trabajo, esto debe ser comunicado internamente, como así también debe existir un acceso pronto y efectivo a los distintos cambios en la organización, en los protocolos de trabajo, en los criterios de evaluación individual, etc. Nuevamente, esto debe ser planificado en forma institucional, generando mecanismos de acceso fácil a todo el personal (aquí juega un rol relevante la innovación tecnológica, ya que el desarrollo de intranets de información o el uso de diversas herramientas virtuales permite tener una comunicación al instante con los miembros de una institución).

The screenshot shows the 'Information for Lawyers' page of the Legal Aid Ontario website. The page has a blue header with the LAO logo and navigation tabs: 'Getting Legal Help', 'Information for Lawyers', 'Newsroom', 'Publications & Resources', and 'About LAO'. Below the header, there is a breadcrumb trail: 'Main page > Information for Lawyers'. A sidebar on the left lists various topics: 'Information for Lawyers', 'Hot Bytes', 'Panel Standards', 'Big Case Management', 'Major Case Management Office', 'Billing Deadlines', 'Payment Schedules', 'Post-Payment Examination', 'New Lawyer Information', 'Mentoring', 'Resources', 'Forms Library', 'LAO LAW', and 'Legal Aid Online'. The main content area is titled 'Information for Lawyers' and features a photograph of hands reviewing documents. Below the photo is a welcome message: 'Welcome to the Information For Lawyers section of Legal Aid Ontario. This section of the site is intended to serve as a reference point for news, guidelines, standards and other resources that may be of use to lawyers working with LAO. If you have any questions regarding any of the information posted herein please feel free to [contact us](#).' There are six informational links with brief descriptions: 'Hot Bytes' (News on events, policies and procedures that may be of interest to our legal community.), 'Panel Standards' (As a part of LAO's commitment to ensure all clients receive high quality legal aid services we've established certain minimum experience and professional development standards.), 'Big Case Management' (The Big Case Management (BCM) program was set up to deal with some of the most costly and complex criminal trials funded by Legal Aid Ontario.), 'Billing Deadlines' (Information regarding submitting an interim or final account for all fees and disbursements incurred with each 12-month period of the certificate.), 'Payment Schedules' (For your reference, this schedule shows timelines for the payment of accounts submitted through [Legal Aid Online](#).), and 'Post-Payment Examination' (Information regarding LAO's random and targeted Post-Payment Examination policy.). There are also links for 'New Lawyer Information' and 'Mentoring'.

En la imagen, puede observarse nuevamente el sitio del **Servicio de Asistencia Legal de Ontario** (<http://www.legalaid.on.ca/en/info/default.asp>). En la sección específicamente destinada a los abogados del servicio, estos pueden encontrar información sobre estándares en la prestación del servicio, el manejo de casos complejos, modalidades de pago a abogados que brindan el servicio, información para nuevos abogados, una serie de recursos de utilidad para cumplir con la finalidad de una asistencia efectiva etc.

### **b.3. Capacitación**

La capacitación debe incorporarse como una herramienta para la mejora en el cumplimiento de los procesos de trabajo. Esto implica que la misma debe ser una constante y estar vinculada con las distintas finalidades existentes (mejoras en la forma de construir proyecciones en los casos, en las habilidades de negociación y/o litigación, en las técnicas de búsqueda de información, en metodologías de investigación, en mecanismos de seguimiento, etc.). A la vez, será necesario tomar en cuenta el tipo de organización asumida y las responsabilidades otorgadas al personal de la Defensa Pública para, en función a ello, pensar en capacitaciones que sirvan específicamente para la finalidad que deben cumplir.

A modo de ejemplo, si una determinada Defensa Pública decide dividir a sus defensores de acuerdo a funciones en el procedimiento, y se planifica una capacitación en técnicas de negociación específicas, esta capacitación deberá orientarse a aquellos defensores que se encuentran ejerciendo sus labores en la fase en la que la negociación puede llevarse adelante, ya que serán ellos quienes tengan mayores posibilidades concretas de utilizar los contenidos de la capacitación. En tanto si se organiza una capacitación destinada a otorgar a los participantes herramientas para construir credibilidad en los testigos, dicha capacitación deberá orientarse en forma prioritaria a aquellos defensores que litigan en juicios orales, donde dichos contenidos serán de mayor utilidad. Por su parte, si la Defensa cuenta con personal dedicado en forma específica a la carga y mantenimiento de un sistema informático de seguimiento de causas, deberá desarrollar capacitaciones en esa área para ese personal específico; en tanto si son los propios defensores los que tienen esa tarea a su cargo, deberán ser ellos mismos quienes participen. Si se desarrollan programas vinculados a formas de encarar investigaciones teóricas funcionales a la Defensa Pública, esa capacitación estará destinada al personal a cargo del proceso secundario vinculado a la realización de estudios, etc. Habrá que considerar, como parte de la planificación:

- Capacitación específica tanto para defensores públicos como para personal diferente
- Analizar resultados de diagnóstico (y resultados de investigaciones desarrolladas) para determinar temas de capacitación
- Determinar pautas de evaluación a partir de las capacitaciones realizadas (evaluar la utilización de los contenidos en las actividades prácticas del personal de la Defensa Pública)

### **b.4. Innovación tecnológica**

Uno de los desafíos mayores para las instituciones en la actualidad es incorporar las nuevas tecnologías en su trabajo cotidiano, de forma de optimizar los tiempos y mejorar la utilización de recursos. En organizaciones que deben mantenerse en contacto y a la vez cubrir espacios geográficos extensos, la videoconferencia o los nuevos mecanismos de comunicación vía internet (programas de videollamadas, chats, trabajo conjunto en documentos comunes, etc.), pueden importar herramientas para mejorar la comunicación sin necesidad de trasladar al personal cada vez que deba consensuarse un tema o trabajarse algún punto específico.

El desarrollo de programas para el seguimiento de los casos y la puesta on line del mismo para el acceso de todos los defensores, también resulta una forma efectiva de optimizar los tiempos de los defensores tanto en lo que hace a su trabajo interno como en lo vinculado con las relaciones con las demás instituciones (resulta mucho más rápido enviar por correo electrónico una

determinada actuación al juzgado, fiscalía, organismo de investigación, etc., que realizar un oficio, presentarlo, esperar la respuesta, incorporar en un expediente la constancia de realización de la actuación, etc.). A la vez, estos programas aportan al seguimiento en el trabajo de los defensores sin generar una obligación “extra” a los funcionarios, ya que puede obtenerse del mismo software reportes periódicos sobre el curso de los casos, sin agregarle una tarea más de informar a los funcionarios.

Las bases de datos de información (personas, jurisprudencia, jurisprudencia, proyectos desarrollados) accesibles al personal, también pueden implicar una mejora en la calidad del trabajo de la Defensa Pública.

La construcción de sitios webs direccionados a brindar información sobre las funciones de la defensa pública y la forma de acceder al servicio es una forma de transparentar el trabajo realizado por la institución, a la vez que permite a los usuarios una primera aproximación a lo que pueden esperar de la Defensa Pública.

En definitiva, afirmamos que el uso de las nuevas tecnologías en la Defensa Pública es una cuestión transversal en función a que constituye una herramienta que permite mejoras en el desarrollo y cumplimiento de todos los procesos existentes al interior de la institución.

### Algunos ejemplos de lo dicho

#### **El Programa Informático Justware en Montana**

*Este programa informático permite tener en red toda la información de los casos que se encuentran dentro del sistema. Cada caso tiene un espacio en el programa con categorías prefijadas que deben ser completadas. Así deben registrarse la fecha de audiencias, la prueba de la fiscalía, los contactos con el cliente que se mantuvieron, los trabajos de investigación que se solicitaron, los datos del cliente, de los testigos, etc.*

*Esta información es utilizada e ingresada diariamente por los defensores, quienes además tienen su agenda cargada en la misma red. Esto posibilita que los empleados administrativos puedan ponerse en contacto con los clientes y testigos de los casos, fijar entrevistas y manejar la agenda de los defensores.*

*Además de ser un instrumento para el trabajo diario de las defensorías locales, es útil para el control de la gestión de los casos y el sistema tanto a nivel gerencial como de gobierno. EN este sentido, el mencionado programa permite, a través de la elección de diferentes variables, obtener: la cantidad total de casos del sistema público de defensa según las cortes y tribunales ante los que tramitan; el número de casos por defensor; la cantidad de casos asignados a defensores contratados; el total de clientes detenidos; la cantidad de apelaciones presentadas; etc.*

*En la experiencia de Montana el uso de este programa se volvió una herramienta fundamental para la producción de la información estadística del sistema que necesita la Comisión de la Defensa Pública para tomar decisiones de gobierno, entre ellas la elaboración del pedido anual de presupuesto a la Legislatura, así como decisiones en cuanto a su ejecución.*

**Fuente:** Claves para lograr un servicio de defensa pública eficaz y eficiente. La experiencia de la Oficina de Defensa Pública del Estado de Montana. Florencia G. Plazas

**En cuanto a construcción de sitios webs orientados a brindar información al usuario sobre las formas de acceso a la defensa pública,** resulta interesante visitar algunos de los que a continuación se brindan:

- <http://www.legalaid.on.ca> **Defensa Penal de Ontario – Canadá**
- [http://www.cjcm.qc.ca/pages/profil\\_eng.html](http://www.cjcm.qc.ca/pages/profil_eng.html) **Defensa Penal de Montreal – Canadá**
- <http://www.lss.bc.ca/> **Defensa Penal de British Columbia – Canadá**



## **LECCIÓN 4. EL LOGRO DE LOS PROCESOS DE TRABAJO**

### **III.2.2. Personas**

Cada actividad que se planifique, dentro de cada área, para el cumplimiento de cada proceso de trabajo, estará dirigida a unas personas en particular y, a la vez, deberá estar encargada también a determinadas personas.

Es importante en principio distinguir los distintos niveles que consideramos deben estar presentes en la organización de una Defensa Pública. Consideramos que, en términos de personas, la institución debe construirse a partir de tres ámbitos diferenciados:

- **Ámbito de Gobierno.** Para la definición de políticas macro. En términos generales, diremos que corresponde a este nivel la representación política y la dirección general de la institución.
- **Ámbito Gerencial.** Para planificar en concreto, de acuerdo a la realidad propia de cada unidad de defensa, la forma de organización y sistema de seguimiento. Este será el nivel encargado de gestionar localmente la institución.
- **Ámbito Operativo.** Para cumplir el rol específico de la defensa pública, a partir del desarrollo concreto de los procesos de trabajo.

#### **a. Algunas consideraciones generales**

Consideramos necesario, a la hora de pensar en las personas que harán parte de la institución, tendrán a su cargo el diseño de las políticas y estrategias de gestión y, en definitiva, velarán por el cumplimiento de los procesos de trabajo que llevarán a lograr la finalidad de la Defensa Pública, pensar en algunas dimensiones que deben clarificarse con relación a cada nivel de trabajo dentro de la institución:

#### **a.1. Rol específico de la dimensión**

En cuanto al rol, hemos adelantado la división de funciones que consideramos debe estar clara en una Defensa Pública. Sin embargo, al momento de organizar el servicio en concreto, es importante definir el alcance de ese rol. Hasta dónde podrá llegar, por ejemplo, la dimensión de gobierno en términos de “definir las políticas macro”. Parece que si bien esto involucra a dicha dimensión en la planificación, en función a la actividad concreta que desarrollará la dimensión gerencial es imposible pensar en una planificación que no involucre a las dos dimensiones, al menos. En ese sentido, definir las políticas macro puede implicar, en términos de potestad exclusiva de la dimensión de gobierno, el establecimiento de ciertos principios rectores, pero no así el establecimiento de las actividades que cada dimensión gerencial deberá desarrollar en el transcurso del tiempo de ejecución de la planificación. A la inversa, hemos establecido que la dimensión gerencial debe planificar en concreto de acuerdo a su propia realidad, sin embargo, esto no implicará salirse de la estructura trazada por la dimensión de gobierno, de una parte y, de otra, tampoco podrá hacer esta planificación a espaldas de la dimensión operativa, de la cual depende para el cumplimiento de los objetivos de gestión. Vemos entonces cómo cada una de las dimensiones debe clarificarse en su rol. Esta clarificación dependerá, en mucho, de la importancia específica que se le de al cumplimiento de cada uno de los procesos de trabajo y de las actividades concretas que se piensen para cada dimensión de la planificación.

## **a.2. Composición específica**

Un segundo aspecto que debe definirse para cada dimensión es cuál será el perfil para nombrar a determinada persona o personas en la misma. A modo de ejemplo:

### **a.2.1. La dimensión de gobierno**

Siendo que esta será la dimensión más política, en términos de promoción del servicio y generación de consensos para lograr la implementación de la planificación estratégica (difusión de resultados, relaciones interinstitucionales, discusión presupuestaria, etc.) parecería que en esta dimensión será más importante tener a una persona con capacidad de liderar, dialogar y generar esos consensos que a un “buen abogado litigante”.

### **a.2.2. La dimensión gerencial**

En esta dimensión, pensando que las actividades que le serán propias no serán las vinculadas con la litigación o generación de información para un caso concreto sino antes bien las vinculadas al seguimiento y a la mirada macro del funcionamiento del sistema, en este ámbito resulta adecuado pensar en una estructura orientada a la mejor y más eficiente administración de los recursos, con capacidades para la planificación estratégica y la evaluación de resultados.

### **a.2.3. La dimensión operativa**

Es en esta dimensión donde parte integrante deberá estar constituida por abogados con experiencia en el área penal y la litigación. Pero es importante aquí señalar que no toda la dimensión operativa deberá tener esta composición, ya que como hemos señalado en secciones anteriores, muchas de las actividades vinculadas al cumplimiento de los procesos de trabajo, podrán ser llevadas adelante por funcionarios distintos al abogado defensor público (trabajadores sociales, psicólogos, investigadores en áreas específicas, etc.)

En adición, una cuestión a resolver para la composición de cada una de las dimensiones de la Defensa Pública, será la vinculada a la necesidad de contar con personal permanente o la posibilidad de tener, en determinados períodos de acuerdo a las necesidades específicas, personal temporal. Por ejemplo, si para un caso determinado se requiere la realización de una pericia en un área científica muy específica, no parece razonable pensar que deba contratarse como personal permanente, para siempre, al investigador que lleve adelante el trabajo de pericia para ese caso puntual. En el mismo sentido, si se ha determinado en el diagnóstico institucional que hay determinadas épocas del año en las que el ingreso de casos aumenta significativamente, una opción a pensar podrá ser la de contratar temporalmente a abogados con el perfil para atender ese tipo de casos en esa época determinada, antes de tener personal contratado en forma indefinida que luego será subutilizado al evaluar la demanda total existente.

## **b. El ámbito gerencial**

Nos detendremos en el nivel gerencial en función a que, como se ha indicado, será éste el nivel encargado de conectar las políticas de la institución a nivel macro con el trabajo operativo del personal. En función a ello, quienes cumplan funciones en el nivel gerencial tendrán la

responsabilidad de, por una parte, generar los insumos necesarios para que la planificación institucional que hemos estudiado anteriormente sea de utilidad en el ámbito operativo y, a la vez, evaluar el desempeño de las personas que se encuentren en el ámbito operativo, de forma tal de lograr el cumplimiento de los objetivos de gestión.

A nivel gerencial pueden también darse ejemplos similares a los que veíamos en la dimensión operativa con relación a la necesidad o no de contar con personal estable: si se precisa desarrollar una aplicación informática con un grado de sofisticación que supera las posibilidades del personal existente en el servicio, parece adecuado pensar en terciarizar el desarrollo de esa aplicación y generar luego la capacidad interna de manejar la misma, antes que contratar a una empresa en forma permanente para tales fines. Como se ve, en términos de composición las variaciones pueden ser múltiples y deben ser tomadas en consideración a la hora de pensar en la estructuración del servicio.

Los aspectos centrales en la labor gerencial, serán:

- Organización
- Administración de recursos humanos
- Administración de recursos materiales
- Seguimiento institucional

Veamos a continuación algunas tareas concretas vinculadas con cada aspecto a desarrollar desde la labor gerencial.

### **b.1. Organización**

- a. Organizar las unidades de defensa y las distintas áreas a través de las cuales se cumplirán los procesos de trabajo. Implica definir su diseño, las pautas generales acerca de cómo se debe organizar el trabajo hacia el interior de cada una de ellas y cómo deben relacionarse.
- b. Distribuir equitativamente el trabajo, logrando la prestación oportuna y eficaz del servicio de defensa en todos los casos que sea requerido. Implica fijar métodos para la distribución de los casos, para reasignarlos cuando ello sea necesario y formar equipos de defensa para los casos que lo requieran.
- c. Establecer estándares de calidad para la prestación del servicio y realizar las acciones necesarias para que se cumplan. Implica:
  1. Fijar criterios jurídicos y operativos de actuación. En este punto es importante destacar que se debe ser muy cuidadoso al efecto de no invadir la estrategia que en cada caso particular es decisión y responsabilidad del defensor. Las instrucciones generales que se dicten siempre deben dejar abierta la posibilidad al defensor de actuar de manera diferente, lo que no significa que pueda escudarse en tal argumento para hacer cualquier cosa. En todos los casos su actuación deberá estar justificada desde una estrategia coherente definida según pautas también predeterminadas, de la que, de ser necesario, deberá dar cuenta internamente.
  2. Detectar prácticas innovadoras, exitosas y transmitir las a todos los miembros de la organización.
  3. Fijar procedimientos de control predeterminados de los estándares.

## **b.2. Administración de los recursos humanos**

- a. Intervenir en la selección e incorporación de personal y determinación de sus modalidades de incorporación. Dado que la dimensión gerencial será la que permanentemente cuente con información sobre las necesidades de la dimensión operativa, su criterio para la incorporación de nuevo personal será clave. En el mismo sentido, tal como hemos mencionado con anterioridad, también será importante considerar su parecer a la hora de definir las modalidades de contratación de personas y/ o servicios en sentido de determinar si estos se requieren en forma permanente, temporal, etc.
- b. Generar insumos para la planificación institucional. Hemos revisado cuatro áreas de planificación que deben considerarse: la organización de la institución; la comunicación institucional; la capacitación; la innovación tecnológica. La labor gerencial tendrá mucho que aportar en cada una de esas áreas, en función a su conocimiento de las necesidades y avances en materia de recursos humanos para el cumplimiento de la finalidad del servicio.
- c. Ejecutar las políticas de comunicación interna planificadas. En el área de comunicación, específicamente considerando la labor interna, la labor gerencial deberá mantener un nivel que permita al personal conocer la visión, valores y objetivos institucionales.
- d. Evaluar el desempeño y retroalimentar al personal.
- e. Ejercer las potestades disciplinarias que conceden las leyes o reglamentos respectivos.

## **b.3. Administración de los recursos materiales**

- a. Disponer el uso eficiente de los bienes inmuebles y muebles que son asignados para el cumplimiento de la función.
- b. Proveer lo necesario para su mantenimiento y controlar su adecuada utilización.
- c. Evaluar las necesidades y efectuar los requerimientos pertinentes.
- d. En los casos de autonomía financiera, manejar con eficiencia y transparencia los recursos asignados para amplificar la efectividad de la defensa y ganar la mayor cantidad posible de casos.

## **b.4. Seguimiento institucional**

- a. Generar mecanismos de obtención de información fidedigna sobre la marcha de la institución (sistemas informáticos, etc.)
- b. Efectuar diagnósticos en base a tal información y al análisis del contexto, anticipando los posibles escenarios futuros.
- c. Planificar y/o implementar cambios en la organización, en materia de seguimiento.
- d. Utilizar las nuevas tecnologías como herramienta de optimización del seguimiento institucional.

### **III.2.3. Liderazgo**

A partir del estudio que venimos realizando hasta aquí de las necesidades a considerar en la gestión de una Defensa Pública, estamos en condiciones de distinguir dos tipos de liderazgo:

#### **a. El liderazgo institucional (al exterior de la institución)**

Nos referimos con esto a la necesidad de que la dimensión de gobierno de la Defensa Pública, asuma su rol específico generando una línea institucional, un “sello” que distinga a la Defensa Pública, posibilite conocer cuál es su función específica y legitime accionar ante la sociedad. La Defensa Pública arriesga problemas de legitimidad en función a que los discursos de “mano dura” se vinculan generalmente a pedidos de más penas, más prisiones, más sanciones en general; la labor del defensor público será contraria a esos discursos y eso puede generar anticuerpos a nivel social. En este contexto, es importante que la cabeza de la institución sienta presencia no sólo en términos de dar claridad a la misión de la Defensa Pública sino también en cuanto a la necesidad de construir relaciones con las otras instituciones vinculadas al sistema de administración de justicia penal. Hemos hablado anteriormente sobre la demanda derivada que la Defensa Pública tiene, vinculada generalmente a las políticas que son propias de otras instituciones (Ministerios Públicos, policías); asumiendo ese hecho, resulta de fundamental importancia que la cabeza de la Defensa tenga habilidades suficientes para posicionarse ante esas instituciones y dialogar con ellas para, sin desviar las misiones propias de cada una, sí generar un ámbito de coordinación y respeto que posibilite un mejor cumplimiento de los procesos de trabajo propios de la Defensa Pública. En este sentido hablamos de un liderazgo al exterior de la institución: es necesario que quienes desempeñen la tarea de gobierno de la Defensa Pública sientan presencia institucional en el relacionamiento con el resto de las instituciones del sistema de justicia penal y con los actores que, por fuera del sistema, influyen en la forma de llevar adelante el trabajo propio de la institución.

#### **b. El liderazgo gerencial (al interior de la institución)**

En un ámbito distinto, resulta también importante que quienes estén a cargo de la dimensión gerencial de la Defensa Pública tengan clara su función y cuenten con capacidades suficientes para posicionarse, al interior de la Defensa Pública y en su ámbito específico de intervención, como conductores de los procesos. Hemos visto con detalle que quienes estén desempeñando funciones en el nivel gerencial de la Defensa Pública tendrán que desarrollar tareas muy distintas a las operativas de la institución y es por ello que resulta de fundamental importancia que sepan establecer esas diferencias ante la dimensión operativa, que será la que esté bajo su control. En este sentido, hablamos de la necesidad de establecer un liderazgo al interior de la institución, que permita que quienes están desarrollando las tareas propias de los procesos de trabajo de la Defensa Pública – la dimensión operativa – vean en quienes desarrollen la labor gerencial una colaboración y no una competencia, dividiendo las tareas y aclarando los ámbitos de responsabilidad existentes.

### **III.2.4. Recursos**

Otra herramienta fundamental para la gestión de la defensa y la confección de propuestas de sistemas de defensa consiste en saber con precisión cuál es su costo, en forma desagregada y monitorearlo de manera permanente.

La estimación del costo, es decir, del presupuesto de la entidad, debe al menos incluir los ítems que se describen a continuación:

### **a. Gastos de funcionamiento**

En principio, cada una de las actividades que ha sido proyectada para las distintas áreas de la planificación, debe ser cuantificada y agregada al presupuesto. Adicionalmente, deberá considerarse:

- Salarios y cargas laborales de los defensores.
- Salarios y cargas laborales del personal de apoyo y del personal administrativo, dentro del cual deben considerarse no solamente quienes integran la unidad de defensa, sino también funcionarios que se encargan de tareas no permanentes y en función a ello tendrán contrataciones temporales.
- Gastos de contratación: recursos que se requieren para llenar la planta de personal o sustituir funcionarios. De acuerdo con el sistema de selección que se adapte, puede requerirse personal profesional (sicólogos), publicidad de avisos, etc.
- Gastos de servicios públicos y funcionamiento de la oficina: todo tipo de gasto que se genere por el normal funcionamiento de toda oficina.
- Gastos por auxilios investigativos: presupuesto para peritos y demás pruebas técnicas.
- Mantenimiento de la infraestructura física.

### **b. Gastos de inversión**

Otra cuestión que debe estar presente en la planificación presupuestaria es la referida a la inversión proyectada. Si se ha definido la necesidad de extender el servicio a áreas donde en la actualidad no tiene presencia, por ejemplo, esa definición traerá aparejados ciertos requerimientos de dotación de infraestructura que deben considerarse (oficina para el personal, equipamiento, instalación informática, etc.); si se define la necesidad de ampliar el número de funcionarios permanentes, también deberá analizarse si esta decisión implica una obligación de ampliar los espacios de trabajo y, en consecuencia, proyectar gastos en infraestructura y equipamiento. También debe tomarse en consideración la necesidad de renovación tecnológica (equipos que se vuelven obsoletos, nuevas necesidades en términos de software, etc.) a los efectos de planificar la inversión que la Defensa Pública deberá realizar en estas áreas.

### **c. El copago de los servicios de defensa**

Los sistemas latinoamericanos parten de la definición legal de que todo imputado tiene derecho a un defensor público, si carece de uno de confianza. En esta definición, no se discrimina si cuenta con recursos para financiarlo o no. El sistema de defensa debiera contar con las herramientas para distinguir estos casos y cobrarle un copago a quienes no han designado un defensor de confianza teniendo medios suficientes para hacerlo.

Generalmente se ofrecen por razones de principio, coberturas demasiado extensas para las posibilidades presupuestales reales, que luego no se pueden cumplir de manera adecuada. No debe olvidarse que el servicio de defensa es financiado con recursos públicos, por lo cual se encuentra frente a una serie de prioridades igualmente competitivas, por ejemplo salud, seguridad ciudadana, pensiones, educación, etc., por lo cual los limitados recursos no tenderán fácilmente a crecer. Las definiciones legales que se contengan deben respetar los principios (es decir, ofrecer un abogado en aquellos casos y para las actividades en que es realmente imprescindible) y, en todo lo demás, ser realistas y contener un compromiso adquirido por el Estado que efectivamente se cumpla. Cuando ello no se hace así, o bien derechamente se incumplen las expectativas y no

existen los defensores prometidos, o bien la variable de ajuste es la calidad, dándose una defensa nominalmente para todos, pero generalizadamente de mala calidad. En otras palabras, no se quiere significar que la situación económica del imputado condicione la entrega del servicio. No se altera la regla de que todo imputado que carezca de defensor tendrá uno asignado por la Defensoría. Lo que queremos mostrar es que hay dos aspectos involucrados en la provisión: uno de ellos son los requerimientos legales de proveer defensor, y otro completamente distinto es si quien recibe este servicio debe o no pagarlo. Las exigencias del proceso, por las cuales hay que brindar defensa a todo imputado que carezca de ella, sin distinguir su situación económica, en ningún caso implican que los imputados que la reciban deban quedar exentos de su pago. Además, es en todo caso positiva la recuperación de los recursos de la Defensoría invertidos en personas con capacidad de pago, de forma tal que se mantenga la focalización del gasto público y la Defensoría no se convierta en una competidora desleal del mercado privado de los abogados.

Por ello, es necesario atender a la alternativa de sistemas de financiamiento compartido de defensa. Estos sistemas deben contar con la capacidad de discriminar con posterioridad a la prestación los beneficiarios que deberán pagar por ella, así como asegurar mecanismos para el cobro correspondiente. La suma puede determinarse de acuerdo con una tabla fijada por el Estado, discriminando la carga efectiva que implica el caso, así como la capacidad de pago de ese imputado concreto. Es fundamental que se desarrollen mecanismos que controlen que el pago sea efectivo por parte de los defendidos con capacidad, ya que muchos sistemas lo contemplan, pero en pocos se ha podido concretar en la práctica.

En estos términos, el sistema debe adoptar las siguientes definiciones:

- **Quién debe pagar:** es decir, dónde se fijará la línea de atención. Puede hacerse coincidir con la línea de pobreza, o cubrir un poco más, dependiendo básicamente del presupuesto de la institución.
- **Qué precio debe pagar:** no todos los imputados que tienen capacidad de pago la tienen en la misma proporción. Lo ideal es cobrar de acuerdo con el nivel de ingreso, y en aquellos casos en que este es alto, debiera cobrarse un poco más de lo que cobra el mercado privado, para desalentar el uso de los defensores públicos por parte de quienes tienen recursos.
- **Creación de sistemas adecuados para el cobro:** Debe incluirse una ponderación de cuánto vale la causa, de acuerdo con el tipo de término que tenga, y un incentivo para impulsar a los abogados a ganar el caso, estimulando a estos a hacer un buen trabajo.
- **Destino del copago:** pueden generarse estímulos negativos, si el copago se destina al presupuesto de la Defensoría, debido a que puede crearse la tentación de cobrar más allá de la línea de pobreza que convendría, con el fin de aumentar los recursos de que dispone la institución. En consecuencia, los recursos del copago deben ir a rentas generales.

Un ejemplo del **sistema de copago** lo podemos encontrar en el siguiente ícono que muestra la información de la **Defensoría Penal Pública de Chile** que al efecto indica su página Web [www.defensoriapenal.cl](http://www.defensoriapenal.cl) (año 2009).

### **Descripción General**

El servicio de defensa penal que presta la Defensoría Penal Pública será gratuito, excepto para quienes cuenten con recursos económicos, los que deberán pagar parcial o totalmente.

El arancel a pagar se define anualmente, a través de una resolución del Defensor Nacional.

Los usuarios deben ser informados sobre el sistema de aranceles en la primera entrevista con el defensor. Él solicitará algunos datos para calcular su capacidad de pago (años de estudios, sexo, experiencia laboral, el ingreso potencial, las personas que de ella dependen, la región en la que vive, entre otros) los que quedan registrados en una ficha confidencial de la que el usuario tendrá copia.

Si la persona cuenta con Ficha CASEN (Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional), el monto del arancel se calculará en forma automática de acuerdo a los antecedentes anteriormente señalados. Si la persona no posee esta Ficha, su capacidad de pago se determinará en base a la información entregada.

El arancel de defensa establece un listado de servicios definidos como salidas o resultados posibles en el sistema procesal penal; precios para cada grupo de servicio de defensa; y un mecanismo para determinar la capacidad de pago de cada beneficiario, con distintas tasas de co-pago.

La escala de co-pagos va desde la gratuidad -para quienes tienen una capacidad de pago de 0 a 320 mil pesos- hasta el pago total del servicio para quienes cuentan con capacidad de pago superiores a 640 mil pesos.

Los jóvenes mayores de 14 años y menores de 18 años de edad no pagan la defensa prestada por un abogado, cualquiera sea la situación social y económica de sus padres o sostenedores.

Una vez finalizado el servicio, el Defensor Regional correspondiente dictará una resolución con el monto a pagar, que será notificada al usuario en la dirección que haya entregado al defensor.

El imputado que no esté conforme tiene derecho a apelar ante el Defensor Regional y si aún no está conforme con este resultado, puede recurrir al Juez que conoció la causa en un plazo máximo de cinco días.

El imputado deberá pagar el servicio en la Tesorería General de la República o en cualquier banco, presentando el "Aviso de Recibo" obtenido en la Tesorería o en la Defensoría. La Defensoría Penal Pública no recibe dinero por motivo alguno.

### **Etapas del Sistema**

Los usuarios deben ser informados al inicio de las gestiones en su favor sobre del costo de los aranceles y las respectivas modalidades de pago de los distintos servicios. Es decir, en la primera entrevista, el Defensor informa al imputado respecto del sistema de aranceles y le solicita algunos datos para calcular su capacidad de pago, los que quedan registrados en una ficha confidencial de la que el usuario tendrá copia.

La Defensoría Penal Pública determinará el monto que el beneficiario pagará al concluir su defensa penal, de acuerdo a los precios previamente establecidos para cada grupo de servicios y a la capacidad de pago que se hubiese calculado.

Una vez finalizado el servicio penal, el Defensor Regional correspondiente dictará una resolución con el monto a pagar que le será notificada al usuario en la dirección señalada a su abogado.



El imputado que no está conforme tiene derecho a apelar ante el Defensor Regional y si aún no está conforme con este resultado, puede recurrir ante el Juez que conoció del asunto, ambos en un plazo no superior a cinco días.

Si el imputado no es habido en el domicilio declarado, se le notificará a través del Diario Oficial, los días 1º y 15 de cada mes.

El cobro corresponde a la Tesorería General de la República. Es decir, el imputado debe pagar el monto adeudado en la Tesorería General de la República o en cualquier banco, pero para ello debe tener el "Aviso de Recibo" que se obtiene a través de la página web de la Tesorería o en las mismas oficinas de la Defensoría, en donde consta que la deuda contraída por el usuario ya se encuentra informada al órgano recaudador. La Defensoría no recibe dinero por motivo alguno.

TABLA DE TRAMOS			
Tramo	Co-pago	Desde CP	Hasta CP
1	0%	\$0	\$350.000
2	42%	\$350.001	\$690.000
3	100%	\$690.001	\$infinito

TABLA DE ARANCELES (Indica el precio de cada grupo de servicios penales)		
Servicios de Defensa	Grupo de Salidas	Precios
Facultad de la Fiscalía	Salidas Básicas	0
Derivación		
Sobreseimiento Temporal	Salidas Intermedias	\$1.093.317
Sobreseimiento Definitivo		
Salida Alternativa, Acuerdo Reparatorio		
Salida Alternativa, Suspensión Condicional del Procedimiento		
Sentencia de Término, Procedimiento Simplificado		
Sentencia de Término, Acción Privada	Salida Abreviado	\$1.498.197
Conciliación, Acción Privada		
Sentencia de Término, Procedimiento Abreviado		
Sentencia de Término, Juicio Oral	Salida Juicio Oral	\$3.565.812

#### **d. Limitaciones a tener en cuenta**

Como queda dicho, los sistemas de defensa no constituyen generalmente una prioridad en la asignación de los recursos públicos, debido a que compiten con inversiones sociales de mayor popularidad. Por ello, la competencia por la obtención de recursos debe hacerse de acuerdo con una estrategia de apoyo, basada en antecedentes fuertes y caracterizada por el compromiso creíble del uso óptimo de los recursos que se obtengan. Resulta útil evaluar la forma de acercamiento al tema que tienen los actores que deciden las políticas públicas a implementar (Parlamento - Gobierno), en la medida que ello supondrá considerar hipótesis de mayor eficiencia en la implementación. Es decir, es necesario diagnosticar la opinión previa que estos actores tienen, por ejemplo, sobre la forma de proveer servicios públicos (privados, puramente públicos o mixtos). La atracción de recursos requiere establecer criterios que permitan determinar los costos, no solamente del funcionamiento y la inversión de la entidad de Defensa Pública, sino de la implementación del sistema.

Debe ilustrarse que si un fiscal sabe que la exigencia que le demandará la defensa para ganar el caso es poca o ninguna, naturalmente no tiene incentivos para investigar su caso y blindarlo más allá de lo elemental, con lo cual hay probabilidad de un deterioro generalizado del sistema judicial si la defensa no es buena. En otras palabras, el nivel de investigación y preparación, y por consiguiente, el margen de error de las decisiones judiciales, dependen de las exigencias que la defensa plantee, y quien represente a la Defensoría debe ser capaz de hacer valer que por esta razón es indispensable tener sistemas de defensa fuertes. Y no solamente debe calcularse la rentabilidad social desde este punto de vista, sino también con el objetivo de mostrar la mucha mayor legitimidad que le otorga al sistema en general una Defensa Pública que funcione, para que el público no perciba que el sistema judicial está montado para favorecer la condena de quien se encuentre imputado.