



MINISTERIO
PÚBLICO

MODELO DE GESTIÓN DE FISCALÍAS

República Dominicana

Procuraduría General de la República

Autores del Proyecto:

Jorge Chavarría

Ramón Núñez

Thalía Goldberg

Gestores de la Implementación:

Maura Martínez

Amado José Rosa

Thalía Goldberg



Objetivo Principal del Proyecto

Impulsar un proceso de cambio institucional que conduzca a la implementación exitosa del Código Procesal Penal en el Ministerio Público de la República Dominicana, a través de su fortalecimiento institucional, su integración y consolidación en el sistema de justicia penal.

Situación Inicial - Diagnóstico

- I. Ausencia de una imagen, posicionamiento y definición de MISIÓN institucional.
- II. Diseño organizacional
 - I. Organización del personal desvinculada del rol, misión y resultados esperados del Ministerio Público en el sistema de justicia penal.
 - II. Organización refleja del Poder Judicial y la Policía Nacional. Fiscales asignados en función de otras organizaciones del sistema y no en función de los objetivos institucionales.
 - III. Organización no orientada hacia la satisfacción de las necesidades del usuario del sistema, o hacia la coordinación interinstitucional ni hacia el logro de resultados.

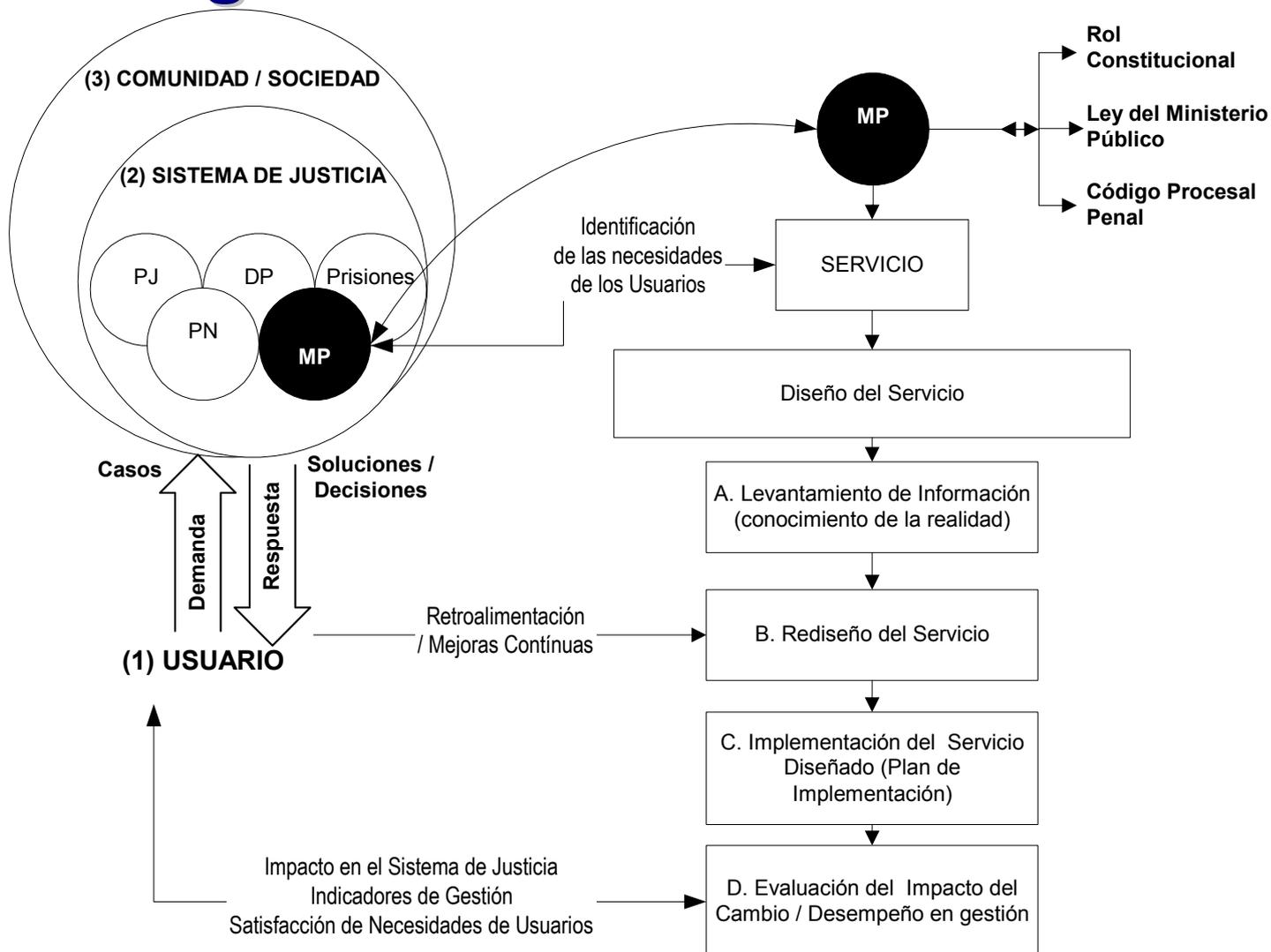
Situación Inicial - Diagnóstico

- I. Metodología de trabajo
 - I. Necesidad de políticas de asignación y procesamiento de casos.
 - II. Procesos de trabajo no definidos, ni documentados.
 - I. No enfocados a resultados
 - II. Sin líderes o responsables identificados
 - III. Ausencia de conocimiento institucional y desarrollo de competencias en la investigación criminal, producción y acreditación de pruebas en el sistema acusatorio.
 - IV. Ausencia de registros, informes e indicadores de gestión
 - V. Necesidad de desarrollar sistemas especializados del Ministerio Público:
 - I. Manejo y custodia de evidencias
 - II. Asistencia a las víctimas
 - III. Registros de información
- II. Infraestructura física inapropiada para las labores de las Fiscalías.

Situación Inicial – Datos relevantes

- I. **Sobre la demanda de servicios y carga de casos promediada de tres fiscalías:**
 - I. 58% de las solicitudes / casos se solucionan por vías no judiciales, principalmente conciliación. Salvo en casos muy graves, esta es la vía más solicitada por los usuarios.
 - II. 21% de las solicitudes / casos se manejaron por el procedimiento común.
 - III. 21% de las solicitudes estaban relacionadas con servicios que proveen las Fiscalías no vinculados a casos penales.
 - IV. En una de las tres fiscalías hasta el 38% de las solicitudes/ casos ingresaron por las oficinas de la Policía Nacional.
 - V. Cada Fiscal Adjunto está apoderado en promedio de 90 a 100 casos.
- II. **Sobre la encuesta de identificación de necesidades de los usuarios:**
 - I. 41% de los usuarios espera “encontrar ayuda para solucionar su problema”.
 - II. 30% de los usuarios esperaba que la solución fuera una condena.
 - III. Sólo un 31% de los usuarios encuestados visitaba la Fiscalía en relación a un caso, los restantes iban a buscar asistencia de otro tipo (orientación, información).
 - IV. 41% de los usuarios entiende que el trabajo de la Fiscalía es asistir a la ciudadanía.

Metodología de Diseño



Criterios Principales del Diseño

- I. El diseño del modelo de gestión de fiscalías aplica a 29 de las 32 Procuradurías Fiscales de la República Dominicana. Las tres fiscalías más grandes requieren un diseño particular.
- II. Establecimiento de una unidad dedicada a la recepción de casos y atención y orientación a usuarios / **Servicio de Atención Ciudadana**.
- III. Se habilitaron tres despachos de atención permanente en respuesta a la demanda: Fiscal de Turno en sede policial, Fiscal de Turno en sede judicial y Fiscalizador de turno en conciliación. El **Sistema de Turnos** es el mecanismo de rotación y apoderamientos de casos de los Fiscales Adjuntos.
- IV. Los Fiscales Adjuntos y los Fiscalizadores están organizados en **Unidades de Procesamiento de Casos** y **Unidades de Conciliación** por Distrito Judicial. Los Fiscales Adjuntos pueden ser parte de **Unidades de Investigación Especializadas** de carácter regional.
- V. Las funciones administrativas, logísticas y de coordinación / operativa de la Fiscalía son responsabilidad de un **Coordinador** (no Fiscal), quien además dirige la Secretaría y el Sistema de Manejo y Custodia de Evidencias.

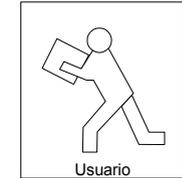
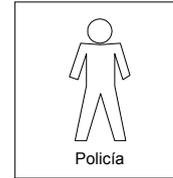
Criterios Principales del Diseño

- I. El **Procurador Fiscal**, dirige la Fiscalía en sus funciones técnico/jurídicas especializadas y las unidades integradas por Fiscales Adjuntos y Fiscalizadores y sus resultados o productos.
- II. El modelo de gestión se sustenta en una **guía técnica especializada** que provee la información jurídica, técnica y operativa mínima para la operación integral de una Fiscalía y el mejor desempeño de cada uno de sus integrantes.
 - I. Esta guía o **Manual del Modelo de Gestión** ha sido incorporada a la capacitación formal de la Escuela Nacional del Ministerio Público.
 - II. Los **procesos** de las Fiscalías se han diseñado orientados a la satisfacción de las necesidades de sus usuarios y la producción de los resultados esperados en el procesamiento de casos.
- III. Los registros y formularios utilizados en las Fiscalías son la fuente de información para generar los **indicadores de gestión** que evalúan el desempeño institucional (Fiscalía) e individual (Fiscal) en términos de productividad.
 - I. Los indicadores de gestión incluyen **encuestas de satisfacción de los usuarios** e instrumentos de **medición de calidad** y **auditorias de procesos**.

Modelo de Gestión de Fiscalías

Diseño Básico

Imagen institucional
 Infraestructura física remodelada
 Divulgación de la misión institucional

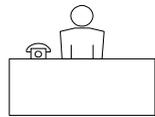


SEDE POLICIAL

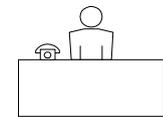
SEDE JUDICIAL



Servicio de Atención Ciudadana
 Información
 Recepción de denuncias, querrelas y casos de conocimiento directo
 Captación de datos



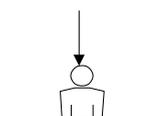
SERVICIO DE ATENCIÓN CIUDADANA



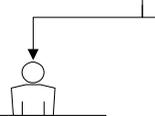
SERVICIO DE ATENCIÓN CIUDADANA



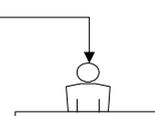
Sistema de Turnos de Atención
 Apoderamiento de casos
 Atención permanente



FISCAL ADJUNTO DE TURNO



FISCAL ADJUNTO DE TURNO



FISCALIZADOR DE TURNO EN CONCILIACIÓN



Unidades organizadas por: PROCESAMIENTO DE CASOS (procedimiento común y salidas judiciales alternativas) **O CONCILIACIÓN**



Guía Técnica Especializada para el Procesamiento de Casos (Manual Modelo de Gestión de Fiscalía)

Sistema de Registro de Información

Sistema de Indicadores de Gestión

Plan de Capacitación

Sistemas Especializados del Ministerio Público

SISTEMA DE ADM. y CUSTODIA DE EVIDENCIAS

SISTEMA DE REGISTRO DE SUJETOS PRESUNTOS

SISTEMA DE ATENCIÓN A VÍCTIMAS

Implementación del Modelo

- I. El proceso de diseño del modelo se desarrolló utilizando tres Fiscalías como laboratorio, en las cuales quedó implementado al momento de su conclusión.
 - I. A la fecha un segundo grupo de siete (7) Fiscalías están en una etapa avanzada de implementación, cinco (5) Fiscalías adicionales están en la etapa inicial.
- II. Se desarrolló una metodología de implementación que tiene las siguientes etapas y características:
 - I. Un equipo técnico de la Procuraduría General de la República se traslada a cada Fiscalía para trabajar la implementación localmente. Acompañamiento.
 - II. Se establece un acuerdo y plan de trabajo con el Procurador Fiscal. Compromiso.
 - III. Se imparten talleres de capacitación sobre el modelo de gestión, se explican los cambios que conlleva y se analiza la situación particular de la Fiscalía.
 - IV. Se reorganiza el personal de acuerdo a las unidades que conlleva el modelo y su distribución de funciones. Puesta en funcionamiento de las unidades.



Modelo de Gestión de Fiscalías

Implementación del Modelo

- I. Planificación del sistema de turnos y distribución de los casos entre los Fiscales Adjuntos.
- II. Inicio del sistema de registros. Medición situación inicial, puesta en marcha de indicadores.
- III. Reuniones de coordinación con Jueces y Defensores. Promoción de una agenda de audiencias común.
- IV. Levantamiento del área física, diseño de remodelación, concurso y ejecución de la remodelación, adquisición de mobiliarios y equipos, señalización.
- V. Capacitación en Procesamiento de Casos y en Técnicas de Mediación y Conciliación.
- VI. Recopilación y procesamiento de registros. Generación de indicadores de gestión.
- VII. Depuración del almacén de evidencias. Implementación del sistema de manejo y custodia de evidencias.
- VIII. Rutinas posteriores a la implementación:
 - I. Generación de indicadores de gestión
 - II. Auditorías

Implementación del Modelo / Dificultades

- I. **Temor al cambio y a los riesgos de un nuevo modelo.** Usamos referencias de las experiencias ya realizadas.
- II. **Falta de liderazgo y debilidades gerenciales.** Identificamos Coordinadores con capacidad y liderazgo en quienes se apoye el Procurador Fiscal para gestionar la Fiscalía.
- III. **Resistencia de los abogados privados y otros usuarios ante las nuevas políticas de atención a usuarios en igualdad.** Reuniones con los miembros del colegio de abogados, presentaciones a la prensa, a los operadores del sistema y organizaciones de la sociedad civil.
- IV. **Resistencia de los Fiscales Adjuntos al nuevo sistema de apoderamiento y procesamiento de casos.** Identificamos a los Fiscales más respetados para iniciar el sistema y promovemos ampliamente los casos exitosos.
- V. **Comunicación constante y respaldo del Procurador General de la República.** Toma de decisiones sobre casos difíciles y reconocimiento institucional de los casos exitosos.
- VI. **Divulgar las experiencias y casos exitosos de cada Fiscalía.** Reconocimiento sobre la medición de indicadores.

Implementación del Modelo - Beneficios

- I. Impacto inmediato en la calidad del servicio al usuario. Reacción positiva de los usuarios al modelo de gestión.
- II. Eliminación de la sensación de incertidumbre, confusión, presión permanente del personal de la Fiscalía debido a los turnos establecidos, funciones claramente designadas y expectativas de resultados conocidas por todos.
- III. Identificación de líderes / responsables de los procesos quienes rinden cuentas por los resultados.
- IV. Concentración de los Fiscales en funciones jurídicas/técnicas de procesamiento de casos y designación de Coordinador en funciones administrativas/operativas.
- V. Identificación clara de la demanda de servicios, carga de trabajo, productividad y calidad del grupo (Fiscalía) y de cada Fiscal.

Implementación del Modelo - Beneficios

- I. Descongestionamiento de la Fiscalía y promoción activa de salidas no judiciales a través de las Unidades de Conciliación, las cuales además de solucionar casos por esta vía, prestan un servicio de orientación a los usuarios mientras liberan al personal más especializado para los casos más graves o complejos.
- II. Unidades de Atención a Víctimas (especialmente de violencia) que permite un manejo adecuado de este tipo de conflictos a cargo de equipos multidisciplinarios y en un ambiente externo a las sedes judiciales y policiales.
- III. Unidades de atención / Turnos establecidos acorde a la demanda de los usuarios.
- IV. Marco teórico, procesos y políticas institucionales documentadas que guían la operación de las Fiscalías y la labor de sus integrantes.

Información de Referencia

Manual del Modelo de Gestión de Fiscalías
Procuraduría General de la República,
República Dominicana

Presentación interactiva sobre el Modelo de Gestión
Modelo de Gestión de Fiscalías en:

www.procuraduria.gov.do