



RAWSON, 4 de junio de 2012.

VISTO:

Los artículos 1º, 3º, 13º y 16º inciso a) y p) de la Ley V N° 94; y

CONSIDERANDO:

Que la Dirección de Planificación y Control de Gestión con la colaboración de la Dirección de Asesoría Jurídica y Asuntos Judiciales de la Procuración General ha elaborado un Diseño y Modelo de Gestión para el Ministerio Público Fiscal basado en el análisis y profundización de la organización dispuesta para las Oficinas Fiscales a partir de los principios de la Ley V N° 94.

Que si bien el Diseño en cuestión se encuentra plasmado en el sistema Coirón es necesario establecer pautas adecuadas para encauzar de modo eficiente las actividades que permitan el logro de los objetivos que se plantean.

Que se ha previsto también un conjunto de recomendaciones para los Señores Fiscales Jefes que pretende facilitar y guiar la implementación del diseño y modelo de gestión.

Que si bien se han dictado reglamentos funcionales que permiten y facilitan el orden de las estructuras de los distintos niveles del Ministerio Público Fiscal, resulta necesario darle un marco formal a este diseño conteniéndolo en un cuerpo integrado.

Por ello, en uso de las facultades que le confiere la Ley

EL PROCURADOR GENERAL

RESUELVE:

Artículo 1º: APROBAR el Diseño y Modelo de Gestión del  
Ministerio Público Fiscal y las Recomendaciones  
que como Anexos I y II, respectivamente, forman parte de la  
presente Resolución.

Artículo 2º: REGÍSTRESE, comuníquese y cumplido archívese.

RESOLUCIÓN N° 072/2012 PG



## ANEXO I

### DISEÑO Y MODELO DE GESTIÓN DEL MINISTERIO PÚBLICO FISCAL DEL CHUBUT

El Ministerio Público Fiscal del Chubut, en el marco de su autonomía funcional, establece su propio modelo de gestión integrado que le permite alcanzar unidad en su actuación, garantizando la coordinación de las acciones en las Oficinas Fiscales de cada circunscripción judicial, en la Procuración General y entre ellas.

El diseño de la Procuración General se organiza en áreas funcionales que le permiten al Procurador General supervisar, dirigir y organizar la estructura y el funcionamiento del MPF, sus Oficinas Fiscales y Organismos Auxiliares, en la búsqueda de la optimización de los resultados de la gestión, la observancia de los principios que rigen la institución y el cumplimiento de las funciones asignadas por la Constitución y las Leyes de la Provincia del Chubut.

El servicio que se brinda, se establece a partir de Oficinas Fiscales en cada Circunscripción Judicial, con un diseño que define responsabilidades y actividades organizadas en tres sectores de gestión de casos que las normaliza, desde una perspectiva de los procedimientos de trabajo. Se suman a ello, servicios que intervienen en la tramitación de los casos penales y sus problemáticas.

Este esquema de trabajo, permite alcanzar determinados estándares de actuación, propiciar la unidad, las relaciones entre sí, generando un todo virtuoso en pos de un desempeño eficaz.

Sin distinción de jerarquías, se observan los principios de flexibilidad, trabajo en equipo y responsabilidad compartida en relación con el resultado de la gestión. Se evitan los compartimientos estancos y la creación de trámites

innecesarios y toda otra forma de burocratización, exceso ritual o descuido en la atención al público.

En este marco, se revisan de forma continua los estilos de gestión particulares, analizan los desajustes organizativos considerando la lógica procesal que subyace en los diseños vigentes y los sistemas informáticos de administración de casos y víctimas de delitos.

La complejidad de la gestión genera equipos compuestos por personas con diferentes estilos de trabajo, que desarrollan una red de relaciones de cooperación que sustenta la autoridad y las decisiones tomadas, contribuyendo al logro de los objetivos, en el marco de las resoluciones e instrucciones del Procurador General que unifican e integran al MPF, con un enfoque estratégico.

Los responsables de las Oficinas Fiscales: Fiscales Jefes, Coordinadores de Sectores y Áreas de Trabajo, se apoyan en la asistencia y decisión de la estructura funcional de la Procuración General, a través de sus Direcciones y Coordinaciones, de forma tal de unificar y alinear la actuación en el ámbito de desempeño, con la decidida para todo el Chubut.

#### PRINCIPIOS DEL MODELO DE GESTIÓN

El modelo de gestión se desarrolla a partir de dos principios: la unificación de ingreso y tratamiento de casos por circunscripción judicial; la organización de sectores bajo el criterio de procesos de trabajo similares.

La unificación de ingresos por circunscripción judicial permite facilita el cumplimiento de varios objetivos: la determinación de criterios de persecución penal uniformes en la circunscripción, una adecuada distribución de las cargas de trabajo entre los Fiscales y Funcionarios de Fiscalía, la determinación de criterios uniformes de litigación dentro de la circunscripción, la unificación de la investigación de los casos en los que interviene el mismo imputado.



Desde ya, a partir de procesar en forma integral, bajo una misma unidad organizacional -la Oficina Fiscal- todos los delitos que ocurren dentro de una circunscripción judicial, el Fiscal Jefe junto con los Coordinadores de Sector cuentan con una visión integral de las problemáticas de la ciudad, pudiendo inclusive avanzar en políticas preventivas con la Policía a partir del análisis del mapa del delito.

Las Oficinas se organizan en sectores que cumplen funciones bajo procesos similares de trabajo. Atienden casos que deben ser procesados de manera similar, bajo pautas o procesos análogos. Con esa lógica, se agrupa al personal en tres sectores, cada uno de los cuales cumple una función previamente establecida. Todos los casos de la circunscripción judicial ingresan por el sector A, que efectúa un análisis preliminar y decide si corresponde su continuidad y eventual derivación a los sectores B o C, dependiendo del modo que es esperable que el caso sea atendido.

Cada uno de los grupos de trabajo o sectores se conforma con Fiscales, Funcionarios de Fiscalía, profesionales y empleados administrativos que van adquiriendo experticia y especialidad en los procesos que atienden. Se propicia, además, dentro de cada sector, la organización de grupos de empleados administrativos que ganen habilidad en tareas que sean requeridas con habitualidad en el sector a efectos de asistir más eficazmente a Fiscales y Funcionarios en su desempeño jurisdiccional. En la medida de las posibilidades, se aconseja la movilidad programada del personal entre los sectores, para una visión integral de las funciones de la organización.

Las Oficinas Fiscales de pequeño tamaño se ajustan a un esquema operativo de uno o dos sectores, de acuerdo a su realidad particular.

Cumplen funciones en relación con ellas mismas las oficinas pertenecientes a los organismos auxiliares como el Servicio de Asistencia a la Víctima del Delito, el Servicio de

Solución Alternativa de Conflictos, los Equipos Técnicos Multidisciplinarios y la Coordinación de la Policía Judicial en lo que hace a la función penal. También son asistidas por la delegación contable y la delegación informática de la Procuración General con asiento en ellas. Estas relaciones se rigen y regulan conforme las pautas establecidas a esos fines por la Procuración General.

### MODELO DE GESTIÓN

El modelo de gestión constituye una metodología para llevar adelante las funciones definidas, de una manera eficaz.

En el MPF se deben reconocer tres niveles:

#### I) Nivel Superior del MPF

Involucra a la Procuración General, la Procuración Adjunta, el Consejo de Fiscales, las Áreas que conforman la Procuración General con sus Directores y Coordinadores;

#### II) Nivel de la Oficina Fiscal

Es la organización y gestión operativa de cada Oficina Fiscal; involucra a sus responsables en sus roles: Fiscal Jefe, Coordinadores de sectores, Responsables de áreas de trabajo.

III) Gestión de cada Sector, sus oficinas y equipos de trabajo.

En el marco del modelo de diseño institucional, se organizan los recursos humanos y materiales para llevar adelante el servicio a los ciudadanos. Involucra Fiscales Jefes, Fiscales Generales, Funcionarios de Fiscalía, Profesionales, Administrativos, Técnicos y Personal Operacional.

### I. NIVEL SUPERIOR DEL MPF

La Procuración General cuenta con una estructura dividida en áreas, a cargo de Directores y Coordinadores, que dan



operatividad a la autonomía funcional del MPF dentro del Poder Judicial.

Estas áreas vinculan al nivel superior, estratégico, que está en cabeza del Procurador General, la máxima responsabilidad de gobierno de la institución, con el núcleo operativo del Ministerio Público Fiscal, las Oficinas Fiscales. La organización funcional de cada una de las áreas ha sido aprobada por Resolución N° 110/11 PG.

El Procurador General Adjunto y el Consejo de Fiscales, cumplen con funciones que les son propias, colaboran, asisten y asesoran al Procurador General.

## II. NIVEL DE LA OFICINA FISCAL

De acuerdo a las disposiciones de la Ley Orgánica, la Oficina Fiscal constituye una unidad organizacional perteneciente al Ministerio Público Fiscal, correspondiente a una Circunscripción Judicial. Se encuentra a cargo de un Fiscal Jefe con las funciones previstas en el art. 23 de la Ley V N° 94.

El Fiscal Jefe de cada Oficina Fiscal es el responsable de coordinar la aplicación de las políticas, instrucciones y resoluciones definidas por el Procurador General y las áreas funcionales que hacen a la estructura de la Procuración General.

Imparte instrucciones a los Fiscales Generales, en consonancia con las directivas emanadas de la Procuración General. Coordina y supervisa la tarea de ellos, en sus funciones y responsabilidades frente a los casos que atienden, a efectos del mejor desenvolvimiento.

En este marco, el Fiscal Jefe y los Fiscales Generales, con el equipo de personas que los asisten, investigan los hechos delictivos y promueven, preparan y ejercen la persecución penal ante los tribunales competentes.

Se preocupa por la asistencia a las víctimas del delito, junto al servicio que brinda el SAVD. En las investigaciones y procesos penales con imputados menores de edad, velan por la protección integral de los niños y adolescentes y por el cumplimiento de las medidas que se impongan.

Procura la solución de los conflictos en los que intervenga la oficina, tendiendo a la conciliación positiva de los distintos intereses en aras de la paz social, junto al Servicio de Soluciones Alternativas.

Coordina y lleva adelante, junto a su equipo, las relaciones con la policía de la circunscripción, definen formas de proceder y dan directivas de investigación en general y para cada caso.

Contribuye y facilita los acuerdos necesarios de funcionamiento con las Oficinas Judiciales y la Defensa Pública.

Promueve la cooperación entre organismos para afrontar la criminalidad organizada o investigaciones complejas.

Es el principal responsable de la gestión y los procesos de trabajo de la Oficina Fiscal bajo las pautas de organización previstas en el art. 13 de la Ley V Nº 94.

Las Oficinas Fiscales se organizan en tres sectores generales. Sector A: Atención Primaria Inmediata; Sector B: Respuestas Judiciales Rápidas; Sector C: Investigaciones y Delitos complejos.

Sector A, Atención Primaria Inmediata, incluye la mesa de atención al público y mesa de entradas, toma de denuncias y análisis y derivación de casos.

Sector B, Respuestas Judiciales Rápidas, se ocupa de los procesos rápidos, flagrancia y cuando se trata de hechos simples.

Sector C, Investigaciones y Delitos Complejos, gestiona procesos en donde es necesario llevar adelante una investigación que trata de hechos graves o complejos.



Es aconsejable que los Sectores A, B y C cuenten, cada uno, con un Coordinador Fiscal General (o Funcionario de Fiscalía de ser necesario), quienes establecen junto con el Fiscal Jefe las pautas organizativas particulares para el Sector y las ajustan en el equipo de trabajo.

El Fiscal Jefe cuida de asignar a cada Sector un plantel de Fiscales, Funcionarios de Fiscalía y empleados administrativos adecuado.

Las pautas generales de gestión y funcionamiento de este esquema son las siguientes:

En el Sector A, cuando ocurra la derivación de casos, se define como no revisable y definitiva hacia alguno de los otros sectores (B o C) en orden a las pautas antes mencionadas: Sector B, flagrancia, procesos rápidos, hechos relativamente simples; Sector C, casos en donde sea necesario llevar adelante una investigación y hechos graves o complejos.

Los Sectores B o C, una vez derivado un caso, deben aceptarlo. El Coordinador, en su caso, definirá criterios para las rutinas de asignación de casos en el sector, recordando que sus integrantes forman un equipo, evitándose compartimentos estancos en el tratamiento de los casos.

### III. GESTIÓN DE CADA SECTOR, SUS OFICINAS Y EQUIPOS DE TRABAJO

#### SECTOR A - ATENCIÓN PRIMARIA INMEDIATA

El Sector A - Atención Primaria Inmediata, es el lugar en el que se requiere de mayor empatía con el público que solicita la intervención del Ministerio Público Fiscal.

También, es el ámbito en que la evolución futura de los casos, depende de un conjunto de medidas y/o directivas administrativas con que Análisis y Derivación de Casos preparan decisiones de finalización de ellos, la intervención

de áreas como SAVD y SAC y/o la derivación al Sector B o al Sector C.

Por aquí ingresan todas las denuncias que serán, luego, casos a atender/tramitar, a partir del análisis y decisiones que se toman contando como base lo que ordena el CPP.

Es un sector con una alta actividad administrativa, con más personal administrativo y muy reducida cantidad de Funcionarios de Fiscalía para la resolución de finalización de los casos e intervención del SAC y el Fiscal Jefe estableciendo criterios clave para la definición del caso penal que continuará o no su trámite en los sectores que corresponda, de manera de alcanzar un flujo rápido de casos.

Seguidamente se destacan las funciones del Sector A:

Mesa de Atención al Público, que implica atender a toda persona que se presenta en las Oficinas del MPF para realizar trámites o consultas o asistir a una entrevista o audiencia. Incluye la atención telefónica de pedidos.

Mesa de Entradas de todo tipo de documentación como de denuncias realizadas ante la Policía, que envían vía digital o papel, de documentación, notas, cartas, etc. Implica, también, el registro de salida de notas, oficios, cédulas y todo acto administrativo de la OUMPF, etc.

Toma de denuncias, con personal idóneo del MPF, de aquellas que no se tramiten vía la policía y se hacen directamente.

Análisis de casos o su derivación, a partir de la valoración inicial (Art 269 CPP) y/o siguiendo criterios o normativas fijadas para hacer el pase a los Sectores B o C, según corresponda.

Es extremadamente importante el estilo, marcado por la experiencia, de atenta escucha y disposición hacia los denunciados, para allanar todas las cuestiones que se presenten.

De ese estilo y la clara aplicación de criterios y normas fijadas, dependen las decisiones que se tomen en la



valoración inicial, su análisis, finalización o derivación a los sectores que corresponden.

En el Sector A se reciben todas las denuncias realizadas ante la Policía (digital o Papel) o las que se hagan directamente en el MPF, por denunciantes o víctimas de delitos.

En este punto, se tendrán muy en cuenta dos aspectos en los que participan Áreas de intervención/colaboración, directamente relacionadas con la evolución de los casos: SAVD, en lo que se refiere a víctimas de delitos y SAC, en aquellos casos que requieren que intervenga tempranamente, como mecanismo flexible, buscando el acuerdo entre las partes, siguiendo criterios y protocolos, claramente establecidos por los Coordinadores Provinciales de las mencionadas áreas y tomados en cuenta por quien coordine el Sector A y el personal involucrado.

En el Sector A ocurren el alta del caso, el cumplimiento de medidas y directivas administrativas que lo completen, de tal manera de facilitar las siguientes decisiones:

El archivo (Art 271 CPP), cuando no se ha podido individualizar el autor o partícipe, es manifiesta la imposibilidad de reunir elementos de convicción o no se puede proceder.

La desestimación (Art 270 CPP) de la denuncia o de las actuaciones policiales, cuando el hecho no constituye delito.

La derivación a los Sectores B o C, según criterios vigentes, para proceder a la apertura de la investigación preparatoria.

La intervención temprana del Área de Soluciones Alternativas de Conflictos - SAC, siguiendo criterios o protocolos fijados por su Coordinación Provincial, antes de haber procedido a la apertura de la investigación preparatoria.

La intervención del Servicio de Asistencia a la Víctima del Delito - SAVD siguiendo criterios y/o protocolos definidos por la Coordinación Provincial.

#### Mesa de Atención al Público - Funciones

Atención e información al público (consultas de datos registrados en el sistema hasta donde corresponde hacerlo).

Gestión y derivación (cuando corresponda) del público a otras oficinas para atención de consultas específicas.

Derivación clara y gestionada a otras áreas del Poder Judicial que correspondan, si es que no es un trámite propio de las Oficinas Fiscales. Igualmente cuando es un trámite que se gestiona fuera del Poder Judicial. Redunda en una correcta atención al ciudadano.

Mesa de entradas: Ingreso y expedición de documentación.

Registro de ingreso y movimiento de trámites. Digitalización de todo documento en papel, su asociación al caso que corresponda en el Sistema Coirón y envío por e-mail al área al que fue dirigida. Envío del papel para ser adjuntado al legajo papel existente.

Distribución de trámites ingresados: nuevos a Oficina de Análisis de Denuncias y Derivación de su sector, el resto al sector u oficina correspondiente.

#### Toma de Denuncias - Funciones

En algunas Oficinas Fiscales la función es parte de la Mesa de Atención al Público y en otras de Análisis y Derivación de Casos.

Servicio con personal perteneciente al Ministerio Público Fiscal, de lunes a viernes de 7 a 13 horas y guardia telefónica de Funcionarios y/o Fiscales el resto de las jornadas y horarios.

Atención de consultas urgentes (policiales, SAVD, otras instituciones) e intervenciones urgentes.

Recepción de denuncias, atención de consultas del público.



El personal que toma denuncias será aquellos preparados para hacerlo. El Coordinador del Sector se preocupará de su capacitación permanente.

#### Análisis y Derivación de Casos

Resuelve el archivo o la desestimación, previa recolección, en su caso, de la información faltante para adoptar esas decisiones.

Deriva la intervención en los casos restantes a la Respuestas Judiciales Rápidas o a Investigaciones y Delitos Complejos, de acuerdo a criterios y normativa al efecto.

Coordinan con SAC su posible intervención temprana que facilite el acuerdo de partes, antes de la apertura de la investigación preparatoria.

Coordinan con SAVD su posible intervención, según criterios que estén fijados.

La guardia, con una rotación y cronograma conocido, a cargo de Funcionarios de Fiscalía, con un Fiscal de referencia para eventuales consultas, será coordinada por el Sector A, siguiendo un esquema definido por el Fiscal Jefe en acuerdo con los coordinadores de cada Sector.

#### SECTOR B - RESPUESTAS JUDICIALES RÁPIDAS

Se ocupa de la gestión de todos aquellos casos que pueden tramitarse con procesos rápidos, flagrancia y cuando se trata de hechos simples.

Todos los casos susceptibles de ser resueltos por conciliaciones y acuerdos como estrategia de litigación, suspensiones de juicio a prueba, procedimientos abreviados.

Requiere la intervención de SAC cuando los criterios y protocolos del área lo indiquen.

En algunos casos deberá intervenir en juicios comunes, cuando fracasen aquellas opciones.

Es un sector que requiere pocos administrativos, una cantidad suficiente de Funcionarios de Fiscalía y ajustada cantidad de Fiscales.

#### Apertura y Procedimientos Rápidos

Resuelve sobre la procedencia de gestionar la aplicación de Soluciones Alternativas, previa recolección de la información faltante para hacerlo en aras de alcanzar soluciones consensuadas.

Solicitará la intervención de SAC.

Obtenido el acuerdo, gestiona ante la Oficina Judicial la aplicación de estas soluciones consensuadas (solicitud, audiencias, etc.)

En los casos en que fracase la posibilidad de aplicar soluciones consensuadas o el cumplimiento de los acuerdos, continúan con los trámites judiciales.

Resuelve la apertura de la investigación preparatoria y la procedencia de solicitar la suspensión del proceso a prueba o la aplicación de procedimientos rápidos, previa recolección de la información faltante para adoptar esos criterios.

Interviene ante el órgano judicial en todos los actos de la etapa preparatoria.

Solicita al órgano judicial la aplicación de la suspensión a prueba o de procedimientos rápidos (juicio abreviado, juicio directo) e interviene en todos los actos procesales consecuentes.

Fracasada la aplicación de estos procedimientos, interviene en los actos subsiguientes hasta la finalización de la causa mediante el procedimiento que corresponda.



SECTOR C - INVESTIGACIONES Y DELITOS COMPLEJOS

Se ocupa de la gestión de todos aquellos casos donde es necesario llevar adelante una investigación y se trata de hechos graves o complejos.

Los trámites para la intervención le son derivados desde el Sector A, a través de Análisis de Denuncias y Derivación.

Se tendrán especialmente en cuenta los casos que entran por las guardias que se realizan fuera del horario de atención habitual, cuando se trate de casos graves y complejos que le competen.

Interviene desde la fase inicial de la investigación hasta la conclusión definitiva del proceso. Dirige la investigación que desarrolla la Policía. Es asistido, a través de su solicitud, por los Equipos Técnicos Multidisciplinarios para las investigaciones.

Interviene en la etapa de juicio.

Requiere la intervención del SAVD para la atención debida a las víctimas de delitos, la contención metodológica y acompañamiento en juicio. Igualmente con los testigos.

Requiere la intervención de SAC, antes del juicio, si el caso puede tener solución por esa vía.

Cuida no englobar en Investigaciones y Delitos Complejos aquellos delitos que no tienen que ver con el criterio que se indica.

Procura la unificación de las investigaciones y trámites por delitos conexos.

Coordina el complejo conjunto de componentes investigativos, evitando el dispendio de esfuerzos.

Coordina la asistencia policial con los Fiscales y Funcionarios de Fiscalía.

Litiga en la etapa preparatoria, intermedia y en juicio.

Promueven acuerdos con los demás actores del sistema judicial (jueces y defensores) por problemas que no dependen

exclusivamente del Ministerio Público Fiscal, ejemplo: fijación de audiencias, atrasos y demoras en la realización de los juicios.

Procura la identidad entre el fiscal que investiga, el que ofrece la prueba y el que actúa en el juicio. Cuida la coordinación necesaria cuando se separan las actividades del Fiscal que investiga, el que ofrece la prueba y el que actúa en el juicio.

Tiene en cuenta que no existan atrasos en la realización de los juicios y fija estrategias para enfrentar el problema.

#### Audiencias

Coordina la asistencia a ellas evitando, de parte del MPF, dilaciones innecesarias. Busca con premura quién será su reemplazo.

Establece la duración y prórrogas de la investigación, en el marco de los plazos debidos.

En cuanto al juicio

Evalúa la actuación en ellos. Analiza los problemas que se presentan.

#### Acciones en la actividad investigativa

Diferencia los requerimientos de investigación ordinaria y frecuente, de las esporádicas.

Evalúa los distintos niveles de complejidad de las investigaciones que requieren los casos.

Cuida los recursos disponibles para la investigación, a partir de la evaluación del costo-beneficio de la misma.



IV. COORDINACIÓN Y RELACIONES DEL NIVEL SUPERIOR Y LAS  
OFICINAS FISCALES

Las relaciones con los organismos auxiliares del MPF en materia penal y las cuestiones internas de gestión con las áreas de gestión y ejecución presupuestaria, los recursos humanos y los recursos materiales; la de planificación y control de gestión, la gestión y la informática; la de asesoría jurídica y asuntos judiciales; la de capacitaciones; la de comunicación institucional, se establecen de acuerdo a las pautas y normas de relación que fija la Procuración General.





## **ANEXO II**

### **RECOMENDACIONES**

I.- Acordar y establecer planes operativos dentro de la Oficina Fiscal.

El plan operativo, integrado por el conjunto de actividades concretas en el marco de las iniciativas, estrategias y objetivos contenidos en el Plan Estratégico, aplicado a los sectores, oficinas y áreas de trabajo de una Oficina Fiscal, se implementa a partir de un ciclo a seguir, que implica:

- a) La definición de metas y acciones concretas para el lugar de trabajo;
- b) Organizar los procesos de trabajo de acuerdo al diseño único integrado para las oficinas fiscales;
- c) Puntualizar el rol de cada una de las personas participantes;
- d) Controlar objetivos y actividades;
- e) Prever las contingencias en los conflictos de relación que pueden ocurrir.

II.- Establecer Equipos de Gestión, para asistir al Fiscal Jefe en la adopción de decisiones estratégicas y claves para la Oficina Fiscal.

El Equipo de Gestión está integrado por el Fiscal Jefe de la OUMPF y los Fiscales Coordinadores de Sectores A, B y C (o Funcionarios de Fiscalía si resulta necesario), como aquellos responsables de áreas, oficinas y equipos específicos, invitados en determinados momentos (por ejemplo, SAVD, Soluciones Alternativas de Conflictos u otras que se

definan), tienen la responsabilidad de la gestión de la Oficina Fiscal.

Tendrán en cuenta las instrucciones y resoluciones del Procurador General, así como las indicaciones, recomendaciones y precisiones de las Áreas de la Procuración General, en el marco de lo resuelto por el primero.

Entre ellos, deben aplicar operativamente los criterios definidos para la administración de los casos que ingresan, en el marco del diseño único e integrado determinado para la gestión particular de la OUMPF; hacer su seguimiento y, en función de los resultados, facilitar las mejoras necesarias y recomendaciones que se realicen.

El Equipo de Gestión, tomando en cuenta las definiciones que provengan de la Procuración General (el Procurador General y los Coordinadores y Directores de las Áreas Operativas) ponen en vigencia, claramente, las líneas clave para la gestión de la Oficina, en cada sector y en cada área de trabajo, de modo que den prioridad a los objetivos, definan sus acciones concretas y midan sus propios resultados, en el marco del plan estratégico del MPF.

Esto permitirá integrar el plano operativo con el estratégico e involucrar a todos y cada uno de los integrantes del MPF.

El Equipo de Gestión debe definir los criterios operativos clave para la gestión de la Oficina y la administración del flujo de casos que ingresan, en el marco del diseño único e integrado determinado por las resoluciones e instrucciones particulares del Procurador General y las recomendaciones de las áreas de la Procuración General.

La definición de sus acciones concretas para la gestión de los casos que tratan y sus resultados, permite integrar el plano operativo de las Oficinas, con el estratégico de la Procuración General que, en definitiva, es del MPF.

El trabajo con equipos de gestión, como el que se plantea, encuentra problemas relacionados con la estructura del equipo



o con el manejo de los principales procesos de trabajo, en las siguientes situaciones:

a) Cuando no se quiere ni exige un incremento en la coordinación (que es lo que se busca) lo único que se producirá es un intercambio de información. No existen esfuerzos coordinados ni sinergia. No será, como tal, un equipo de gestión. Como la expectativa será sobre medidas que el mismo habrá de tomar, se producirá un vacío de mando, pérdida de la credibilidad y un sentimiento de frustración en toda la Oficina Única que se trate.

b) El trabajar en un equipo de gestión crea las condiciones para la cooperación pero, si la conducta diaria entre los que lo integran revela relaciones profundamente negativas entre los mismos, motivando la competencia entre la gente, será un equipo simplemente cosmético en el que existe superficialidad para la cooperación. Igualmente, si el máximo responsable asegura querer trabajar en equipo y no está dispuesto a complementar sus ideas con el resto.

c) Si en el equipo no hay empeño en aplicar el modelo de diseño vigente, no se profundiza en la definición y claridad de los objetivos perseguidos, cada uno no realiza el trabajo correcto, se crearán graves problemas de relación.

d) Algunas decisiones del Equipo de Gestión se toman de modo consultivo, otras mediante un acuerdo, en ciertos casos por consenso y otras por definición de la autoridad superior. No obstante, cuando todas las decisiones se vuelven consensuales, el equipo suele empantanarse y perder eficacia.

Se cuidará no confundir participación y colaboración con la falta de conducción. La autoridad y decisión, respetando la estructura jerárquica, es muy importante para evitar ambigüedades.

e) El integrar el equipo de gestión no reemplaza las responsabilidades inherentes al cargo que se desempeña, definido en las leyes y las instrucciones y resoluciones del

MPF. De ninguna manera es una actividad excluyente de otras o exclusiva.

#### Formas de interacción

a) Reuniones periódicas (mensuales o bimensuales o trimestrales), con un tiempo definido (2 a 3 horas) acordadas en cada Oficina Única. Deben tratarse los temas importantes con orden y ejecutividad. Se cuenta y perfeccionará en Coirón y Luan con una carpeta de indicadores de gestión, que facilite el tratamiento de los temas.

b) Contar con un plan operativo, en el marco del estratégico. El plan operativo estará formalizado a modo de lista de chequeo, donde se vuelcan los objetivos, iniciativas, actividades y resultados. Sirve claramente de hoja de ruta. Facilita pensar antes de hacer, luego chequear lo alcanzado. Reiniciar el ciclo y aprender a mejorar las acciones concretas que se llevan adelante.

c) Cada período, mensual o bimensual o trimestral, se tratarán problemas a partir de la agenda dada por el planeamiento y el conjunto de indicadores, más los avances en los puntos acordados. No es un ámbito para tratar cuestiones emergentes, propias de la gestión cotidiana a cargo del Fiscal Jefe o de los Fiscales Generales responsables de sectores y de áreas de trabajo.

d) El cumplimiento del modelo de gestión es parte de la responsabilidad funcional del Fiscal Jefe y de los Fiscales Coordinadores responsables de sectores integrados en el Equipo de Gestión.

e) Se requiere la evaluación periódica de los compromisos y sus resultados.

f) Pueden existir, para colaborar con la gestión, inspecciones de las Oficinas, de acuerdo a la Resolución 92/09 PG.



III.- Fijar con carácter normativo pautas generales a tener en cuenta en la organización y funcionamiento de la Oficina Fiscal, entre las cuales se aconsejan las siguientes:

1. Reforzar ciertas pautas generales de orden dentro de una Oficina, en materia de horarios de ingresos, permisos de salidas y licencias. Si bien no se valora como un objetivo primordial el cumplimiento del horario, sino el resultado del servicio, advertimos que no deben presentarse situaciones de trato diferencial y desorden, ya que impacta negativamente en la prestación del servicio y el cumplimiento de los objetivos comunes.

2. Se sugiere que se organice el horario de tareas para los administrativos y funcionarios. Algunos podrían ingresar a las 7,00 y cumplir tareas hasta las 13,00; otros podrían comprometer funciones desde las 8,00 hasta las 14,00 horas.

3. Realizar un control estricto del presentismo. Colaborará en ello el Sistema de gestión de Recurso Humanos. El control estará centralizado e informatizado. Las autorizaciones centralizadas en la Oficina Administrativa de la OUMPF, previo aviso y combinación con el Coordinador del Sector.

4. Será primordial el respeto del esquema organizacional por parte de todos los agentes, quienes plantearán las cuestiones que se presenten al Coordinador del área en la que prestan funciones.

5. Los Coordinadores de los Sectores A, B y C fijarán los criterios generales de organización de cada Sector, cumpliendo los siguientes lineamientos:

5.1 Generar grupos de trabajo de empleados administrativos. Es inconveniente que se afecte un empleado para trabajar con un Funcionario y Fiscal. Se debe apuntar a lograr organizar el trabajo de apoyo administrativo optimizando el recurso humano. No obstante lo cual, para cada caso en particular, es

necesario definir un responsable administrativo de referencia para consultas sobre el mismo, así como el cuidado de plazos, respuesta a directivas y otras actividades necesarias.

5.2 En este mismo sentido, procurar agrupar al personal por afinidad de tareas, no por afinidad afectiva o emocional. En consecuencia, quienes trabajan en los mismos temas o áreas deben necesariamente estar comunicados y conectados, aún desde el espacio físico donde desarrollan las tareas.

5.3 Dentro de la organización administrativa, se ajustará la forma de recibir, en los sectores B y C, los casos derivados desde la Oficina de Análisis y Derivación de casos del Sector A; se establecerá un criterio de asignación de Fiscal Responsable y en su caso, del funcionario a cargo de la investigación o trabajo del caso (cuando ello ocurra el rol de Fiscal será el de supervisor). Las pautas serán orientadoras para la asignación del caso dentro del sector, buscando un reparto equilibrado de casos, ponderando su cantidad y complejidad.

5.4 Como principio, deberá intentarse no generar compartimentos estancos y propiciar la capacitación integral de empleados y funcionarios en todos los asuntos que se traten en el Sector; deberá asegurarse un sistema eficiente de reemplazos y relevos en casos de licencias o ausencias temporales. Se evitarán rotaciones permanentes y constantes del personal, que perjudican la atención y seguimiento de los casos. De hacerlo, serán programadas y con el tiempo necesario de capacitación y aprendizaje de los agentes.

5.5 Corresponderá ordenar y organizar la gestión a través del Sistema de Gestión COIRÓN, fijando las responsabilidades y pautas generales de carga de datos y actuaciones para el Sector, que recaen, principalmente en los administrativos responsables de cada caso. Como criterio ordenador es adecuado considerar que: "quién genera o toma conocimiento de información sobre un caso o las personas del mismo, la actualice". Los responsables de cada caso estarán atentos a que se utilicen todos los recursos del sistema así como su



actualización al momento que ocurran las actuaciones y novedades.

5.6 Como objetivo temporal, en aquellas oficinas donde es necesario, es primordial dentro de cada Sector, encomendar al grupo administrativo la depuración de casos activos y la verificación de casos asignados y en curso de investigación o trabajo. Se cuidará que los casos activos respondan a esa real situación.

5.7 Se evitará, por todos los medios, reemplazar el Sistema de Gestión Coirón por planillas manuales o informáticas ajenas al sistema o que no resulten de él. La falta de respuesta temporaria a alguna necesidad de información, que no contenga el Coirón deberá coordinarse, con la Procuración General y sus áreas respectivas o poner en conocimiento del recurso temporal que usen. Si la respuesta a lo que se necesita está en Coirón o pueden usarse recursos en él (formas de registro, formularios de actuaciones, formatos de documentación), aunque no sigan el personal criterio de los responsables de una Oficina Fiscal, se seguirá la solución del sistema Coirón.

6. Deberá existir un diálogo y comunicación fluida entre los Funcionarios y Fiscales del sector, facilitando la integración y complementación de tareas. Los Funcionarios no deben sentirse solos en sus tareas, sin ser avalados, dirigidos y supervisados por el Fiscal del caso. Las directivas y criterios de manejo debe darlas el Fiscal.

7. Se encomendará a los Coordinadores de los Sectores A, B y C la elaboración de pautas generales de actuación para los temas y asuntos que se trabajen. Dichos criterios y lineamientos generales de trabajo deberán ser respetados por los integrantes del Sector, tendiendo a concretar así el principio de unidad de actuación.

8. Establecer estrategias comunes de litigación en el Sector y agotar los esfuerzos para evitar planteos contradictorios; deben fijarse pautas claras de comunicación con la Policía.

9. Los Coordinadores fijarán pautas claras de atención al público: cómo y en qué condiciones se recibe a la gente, qué información se brinda, cuándo se atiende. Estas pautas serán comunicadas al Sector A.

10. Deberán elaborarse criterios generales o pautas de actuación y medidas urgentes, sobre la base de la experiencia y especialidad, para facilitar las tareas de los Funcionarios o Fiscales que atienden el turno.

11. El Sector A evaluará cada caso a efectos de la finalización de los mismos, determinando tempranamente el archivo, desestimación, incompetencia o intervención a Soluciones Alternativas, en los conflictos con factibilidad de alcanzar acuerdos, de manera temprana. Tomará las mínimas medidas necesarias como para identificar a cuál de los sectores corresponderá derivar el caso, una vez completada la información necesaria para que ello ocurra. Es razonable tener en cuenta para las decisiones en la valoración inicial del plazo indicativo de 15 días del CPP.

12. El Sector A se integra y trabaja coordinadamente junto a sus áreas: mesa de atención al público y entradas; toma de denuncias; análisis y derivación de casos. Deberá haber más interrelación entre esas oficinas en materia de apoyo de personal; los empleados deberán poder cumplir los roles intercambiables en caso de resultar necesario por ausencia o cúmulo de trabajo.

13. Es necesario romper ciertas ideas instaladas como ser que el trabajo "de adentro" es más importante, o de que "recibir denuncias complica el trabajo". Parte del trabajo del Sector A es recibir denuncias y debe ser atendido como corresponde.

14. En materia de orientación, es necesario organizar material de derivación de consultas a los lugares indicados, sin que ello implique asesoramiento al público, pero con un claro respeto al ciudadano a partir de informarlo claramente.

15. Establecer una Oficina de Ejecución Penal que se ocupe del seguimiento de todas aquellas cuestiones relacionadas con



el cumplimiento de las condenas, así como de la implementación de las medidas socio educativas o cualquier otra que implique seguimiento. En particular, tendrá a su cargo: 1. Intervenir en los actos que correspondan a la etapa de ejecución de la condena; 2. Llevar adelante las audiencias de unificación de penas o condenas; la libertad condicional y su revocación, revisión de sanciones disciplinarias, concesión de derechos y beneficios, etc.

16. Como pauta de organización, los casos activos deben estar equilibradamente distribuidos en cantidad y complejidad, de acuerdo a los criterios que se establezcan, sin perjuicio de la colaboración que puedan brindarse unos a otros.

17. La gestión de las oficinas cuenta con la herramienta informática que las ordena, preserva la integridad de los datos y asegura su integridad. El COIRÓN está sujeto a un proceso de mejora continua de sus aspectos funcionales, cuyas mejoras y actualizaciones se hacen unificadamente para todo el MPF. Se suma el Sistema de Gestión Luan, del Servicio de Atención a las Víctimas de Delitos.

18. Los sectores B y C, deberán trabajar de forma especialmente coordinada con el Sector A, con soporte administrativo que permita dar continuidad a los asuntos, especialmente en el cumplimiento de directivas del tipo administrativas de los casos, de parte del Sector A cuando hayan sido derivados a los sectores B y C.

19. La atención de los turnos será programada periódicamente. Buscando una forma adecuada y equilibrada en su asignación, previendo ferias y otras licencias. La responsabilidad de la coordinación descansará en el Sector A. Las guardias estarán a cargo de Funcionarios de Fiscalía. Se cuidará contar con un Fiscal de referencia para el turno en caso de necesitarse su consejo, especialmente en casos graves.

