

PROPUESTA

MANUAL DE AUDITORÍA EXTERNA A DEFENSORES DEFENSORÍA PENAL PÚBLICA Términos de referencia

I. INTRODUCCIÓN.

La función principal de este Manual es normalizar una metodología de trabajo y generar un instrumento de apoyo profesional para la auditoría de la prestación del servicio de defensa penal pública realizado por los defensores institucionales como externos de la Defensoría Penal Pública. Para efectos metodológicos, este instrumento se referirá a las auditorías de gestiónⁱ, pues es la que más se ajusta a las necesidades de información que se debe desprender de la aplicación de instrumentos de evaluación. En las auditorías de gestión no existen normas de aplicación específicas. Se hace necesario, en consecuencia, definir criterios que constituyan normas razonables para comparar y evaluar condiciones preexistentes.

II. DEFINICIONES BÁSICAS DEL INSTRUMENTO

A continuación se entregarán las principales definiciones que son necesarias para aclarar o precisar los términos involucrados dentro del instrumento. Los términos complementarios que no se consideran en el siguiente detalle serán abordados en el glosario de términos acompañado al final del instrumento.

- a. Auditoría de gestión: Examinar las actuaciones, gestiones y, en general, el desempeño profesional de los defensores, tanto en el ámbito del proceso penal, de la administración interna de los casos, como en el de las relaciones con el imputado, con el fin de medir e informar sobre el logro o consecución de los estándares, objetivos y metas previstos a tal fin.
- b. Gestión: Corresponde al proceso de coordinación de los recursos disponibles que se lleva a cabo para establecer y alcanzar los estándares, objetivos y metas estipuladas para el ejercicio de la Defensa Penal Pública. Este concepto involucra el establecimiento de objetivos y metas, disponibilidad de recursos, evaluación de desempeño, operaciones administrativas y dirección financiera.

III. OBJETIVOS DEL INSTRUMENTO

Los objetivos del instrumento se determinarán en base a la función para la cual ha sido creado y los beneficios que se espera de su aplicación:

ⁱ Las auditorías pueden ser de gestión o contables.

a. Objetivo General

Diseñar un instrumento de evaluación que permita normalizar los procedimientos y métodos de trabajo, facilitar las tareas de los equipos auditores, definir los tiempos de ejecución y maximización de los recursos involucrados para el cumplimiento de los estándares, objetivos y metas del ejercicio de la defensa.

b. Objetivos Específicos:

- i. Establecer el grado de cumplimiento adecuado de los deberes y atribuciones de las defensorías regionales y sus defensores.
- ii. Determinar si las diferentes funciones que abarca la prestación del servicio de defensa penal pública se han ejecutado de manera eficiente y eficaz.
- iii. Determinar si los estándares, objetivos y metas del ejercicio de la defensa son logrados o conseguidos de modo suficiente.
- iv. Proporcionar una base para mejorar la asignación de los recursos y su administración.
- v. Mejorar la calidad y uso de la información sobre los resultados del ejercicio de la defensa en sus distintas zonas.
- vi. Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias (internas) tanto en el ejercicio de la defensa, como también de los planes y procedimientos internos establecidos o que se establezcan para el mejoramiento del servicio.
- vii. Evaluar el grado en que la defensoría y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad de los servicios que prestan.
- viii. Auditar y emitir opinión sobre los informes y resultados del ejercicio de la defensa.
- ix. Alentar la retroalimentación vice-versa de información en forma de *feed back* de la gestión de recursos y cumplimiento de estándares.

IV. ALCANCES Y LIMITACIONES DEL INSTRUMENTO

A continuación se definen los alcances y limitaciones de la propuesta de instrumento descrita en el presente documento:

- a. Flexibilidad: El instrumento que se propone se considera el más idóneo para efectuar una evaluación óptima de las diferentes funciones y deberes involucrados en la prestación del servicio de defensa penal pública. Sin embargo, tanto la DPP como los equipos podrán adaptarlo, por su flexibilidad para asumir requerimientos o limitaciones específicas.
- b. Responsabilidad: Será responsabilidad de los equipos de auditoría la adecuada aplicación del instrumento propuesto en el presente documento.

- c. **Objetividad:** Se busca la máxima objetivización del cumplimiento de los estándares y sus respectivos objetivos y metas, finalidad que no siempre se podrá obtener dado el carácter eminentemente cualitativo de los datos sujetos a medición.
- d. **Presupuestos:** Para la óptima aplicación del instrumento se requiere la satisfacción de ciertos presupuestos, vinculados a la determinación clara y precisa de los deberes cuyo cumplimiento está sujeto a evaluación y al registro oportuno e íntegro de toda la información relevante tanto para el buen desempeño de la prestación de defensa como para la evaluación

V. METODOLOGÍA

A continuación se detallan los principales procedimientos definidos e involucrados que se proponen para la ejecución de la auditoría de gestión externa a las defensorías penales regionales.

a. Procedimiento relativo al trabajo de campo

Los pasos y etapas que deberán cumplir los equipos de auditoría para el levantamiento de la información y la ejecución del instrumento propuesto, serán los siguientes:

- i. **Organización administrativa:** esta implica una determinación clara de los objetivos iniciales y particulares de los equipos de auditoría, definición de tiempo, áreas involucradas, presupuesto y recursos humanos (equipo de auditoría) y recursos de equipamiento e infraestructura necesarios.
- ii. **Planificación:** Esta fase involucra la determinación de desvíos y ajustes en el proceso, planes de contingencia, definición de tareas y procedimientos específicos, de la siguiente forma:
 - 1. **Estudio preliminar:** implica elementos solicitados de la información indispensable para la planificación global de los recursos, definición de responsabilidades en la entrega de información y antecedentes requeridos, documentación básica de la DPP, entrevista con autoridades y niveles medios de las zonas a auditar para definir lugar y medios requeridos para su realización, entrevistas con autoridades y equipos del nivel central para coordinar acciones y resolver dudas, definición de enfoques y orientaciones básicas, etc.
 - 2. **Estudio general:** implica conocimiento más profundo de las defensorías a través de entrevistas específicas, visitas a terreno e información de fuentes secundarias, evaluación de los sistemas de control y gestión internos, determinación de puntos y áreas críticas, diagnóstico inicial, alcances y limitaciones específicas de la auditoría.
 - 3. **Estudio específico:** implica conocimiento profundo de las áreas críticas, presentación del programa de auditoría que involucre a lo menos conceptos y contenidos del programa como objetivos específicos, alcance, criterios de evaluación, procedimientos, recursos y planificación temporal (carta Gantt).

- iii. Evaluación del rendimiento de la auditoría: esta fase se debe dirigir a ejecutar el programa de auditoría, orientado a lograr evidencias que permitan medir el éxito o no de la gestión evaluada, considerando:
1. Indicadores de rendimiento: Estos son factores que proporcionan indicios sobre el grado de eficiencia, economía y efectividad del ejercicio de la gestión. Por la naturaleza de la función que miden deben necesariamente involucrar indicadoresⁱⁱ cuantitativos y cualitativos.
 2. Criterios de rendimiento: Se refiere a la definición de los indicadores de rendimiento previos que se consideran como esperados o deseados, que permiten estandarizar la medición.
 3. Levantamiento de información: Se refiere a la recolección de datos de rendimiento real. Esta recolección de información deberá involucrar la definición de los datos, la forma de reunirlos, como evitar los sesgos y asegurar su confiabilidad.
 4. Evaluación y análisis de los datos: este paso implica evaluar las desviaciones que se han producido entre los indicadores de rendimiento propuestos y los indicadores reales, determinado los tipos y pruebas de evidenciasⁱⁱⁱ necesarias para lograr los hallazgos y conclusiones.
 5. Diagnóstico y pronósticos: Este paso debe involucrar el análisis y evaluación de la evidencia y hallazgos, debiendo emitir recomendaciones y generar pronósticos.

b. Control de la Auditoría

La supervisión de la auditoría, deberá contener la realización de los siguientes tipos de control:

i. Control cuantitativo

Este tipo de supervisión se deberá orientar a controlar el tiempo involucrado en las distintas etapas de la auditoría, controlando las propias fases de la auditoría, en términos de manejo de fechas de los informes de avance, recursos involucrados, etc..

ii. Control cualitativo

Este tipo de supervisión deberá orientarse a controlar los grados de avance de la auditoría, así como la calidad del avance.

El control de la auditoría debe considerar el análisis de desvíos, la aplicación de medidas correctivas y el control del resultado final.

ⁱⁱ Definidos en Glosarios de Términos

ⁱⁱⁱ Definición en Glosario de Términos

c. Informes de Auditoría

Los informes de auditoría se deberán agrupar en: a) informes de avance, que posibiliten la supervisión sistemática, permitiendo realizar los ajustes oportunamente, y b) el informe final, donde se evacuen los resultados finales de la auditoría. Es necesario que el informe final contemple un informe en extenso de los resultados de la auditoría y un informe ejecutivo, que resuma las principales conclusiones y hallazgos de la auditoría.

VI. DESARROLLO DE LA AUDITORÍA

La propuesta de auditoría que efectuamos en este Manual contempla diversas fases centradas siempre en el cumplimiento de los estándares, objetivos y metas que han sufrido modificaciones, reubicaciones, eliminaciones e incorporaciones nuevas, que se describen en el cuadro anexo.

Estos parámetros han sido agrupados y deberán ser evaluados en función de tres materias, que han dado origen a las variables a auditar, configuradas a partir de las deficiencias detectadas en la aplicación del instrumento elaborado por la DPP, cuyos resultados se entregan en el informe final que se adjunta.

Estas mismas variables, criterios o categorías de estándares de la evaluación fueron los que determinaron los instrumentos particulares propuestos para su ejecución.

Fases de la auditoría:

Las fases habidas para concluir la propuesta de instrumento se definen a continuación:

a. Definición de las variables a considerar en la auditoría:

Para mejorar la riqueza de los resultados y dirigirlos hacia objetivos concretos y previamente definidos fue necesario determinar, en primer lugar, las variables de la evaluación que, a su vez, se expresaran en la definición de los respectivos estándares, objetivos y metas. Las variables que se proponen son: a) la competencia profesional, entendida como la calidad y competencia del defensor para realizar la defensa en el proceso penal; b) calidad de la relación imputado – defensor, definida como la capacidad del defensor para proporcionar información adecuada y un trato digno a su defendido; y c) gestión eficiente, entendida como la capacidad del defensor para administrar operativamente su defensa. Más adelante volveremos más ampliamente sobre ellas.

b. Definición de los datos que serán recopilados:

Esta fase corresponde a la determinación de lo que va a ser medido. Los datos fueron definidos en el cuadro anexo, donde fueron clasificados los estándares, objetivos y metas en función de las variables definidas en la fase anterior. Esto significa que los datos que serán auditados corresponderán a los indicadores que expresan de modo concreto la meta y el objetivo definido para cada estándar, entre los cuales debe existir una necesaria conexión, interrelación y secuencia. En otras palabras, los indicadores reflejan de un modo concreto, directo e inmediato las metas fijadas para cada objetivo,

hallándose metas e indicadores más cerca del ejercicio práctico de la defensa y de los datos a ser auditados. Los objetivos, y mucho más los estándares, son factores más abstractos y vagos de evaluación.

c. Metodología:

Esta fase está descrita en el punto anterior V y corresponde al diseño de la auditoría, el que deberá permitir que la evaluación se realice de manera válida y confiable. Ella permite que la auditoría sea desarrollada formalmente e integre todos aquellos elementos necesarios para obtener el objetivo antes descrito.

d. Instrumentación:

Esta fase corresponde a la definición de los instrumentos de recopilación y levantamiento de información. En el proceso de ejecución de la auditoría, estos instrumentos deberán ser diseñados y preevaluados para su validación, sin embargo, para la formalización de la siguiente propuesta, se han definido en función de los siguientes marcos políticos:

- i. Según se han definido las variables, no cabe utilizar un instrumento universal para su evaluación. Los instrumentos de medición, en consecuencia, deberán adaptarse a la naturaleza de cada variable particular. Así, para medir la variable relaciones defensor-imputado será idónea la encuesta, la que no resulta recomendable, al menos no en forma preponderante, para medir calidad de la defensa técnica.
- ii. Es necesario, por la naturaleza de los datos a auditar, que los instrumentos permitan evaluar tanto antecedentes cualitativos como cuantitativos, objetivándolos al máximo.

e. Recopilación de datos:

Esta fase significa recolectar los antecedentes cualitativos o cuantitativos, a través de los cuales se inferirán las conclusiones y hallazgos de la auditoría. Esta recopilación se recomienda sea almacenada en una plataforma informática, pues por el volumen, complejidad y confidencialidad de los antecedentes, se hace necesario utilizar herramientas de recolección y almacenamiento tecnológico. Sin embargo, es recomendable que la primera fase del levantamiento de la información sea registrada en soportes escritos que permitan conservar, a lo menos por un año después de realizada la auditoría, los antecedentes básicos de la auditoría.

El almacenamiento y procesamiento de antecedentes en soportes informáticos facilita la manipulación de los datos, pues los adecuados diseños de programación permitirán hacer los cruces de información y simulaciones necesarias para llegar a las conclusiones y hallazgos que se esperan. Se recomienda el ingreso del soporte informático a *internet* o *intranet*, pues ayuda en la mejora y ajuste de los tiempos de avance de la auditoría, obstaculizados por la dispersión geográfica en la recopilación de la información.

f. Procesamiento de datos:

Esta fase tiene como objetivo tabular la información recopilada, expresándola de forma tal, que pueda ser utilizada para su adecuado análisis. Se recomienda la utilización de la plataforma anterior para el procesamiento de información, pues es esencial la compatibilidad entre la recopilación de los datos, la tabulación y/o manipulación de los datos observados, y los objetivos de la auditoría.

En el caso de las fases e) y f) de la auditoría, se recomienda utilizar la siguiente alternativa informática:

Sistema de Control de calidad “SQuality SDPP v1.0”

1. Identificación del problema, oportunidades y objetivos: Se propone un sistema informático de control de calidad de la atención prestada y el cumplimiento de los estándares de defensa por los prestadores de defensa penal pública. El sistema de permitir el ingreso y tabulación de los instrumentos, las que deben sumar preguntas por cada defensor a auditar. Las tabulaciones deben permitir un primer filtro para la elaboración de los informes y hallazgos naturales.
2. Determinación de los requerimientos de información: Se requiere que el sistema permita:
 - a. El ingreso de datos en forma amigable
 - b. Tabular las preguntas correspondientes a los instrumentos por cada defensor a auditar.
 - c. Relacionar datos para:
 - i. Generar informes por región y por defensor auditado acerca del nivel de cumplimiento de los estándares de defensa penal pública
 - ii. Generar informes que contengan evaluación de los actuales estándares de defensa pública.
 - iii. Definir un plan de acción para mejorar la calidad del servicio de defensa penal pública.
 - d. Graficar los datos tabulados.

Los destinatarios del sistema serán, los encuestadores, Abogados, Ingenieros y Auditores del sistema.

3. Análisis de las necesidades del sistema: El sistema debe permitir el ingreso de datos en formato numérico, realizándose un proceso de tabulación y relación de datos, lo que generará informes y gráficos para su posterior análisis.

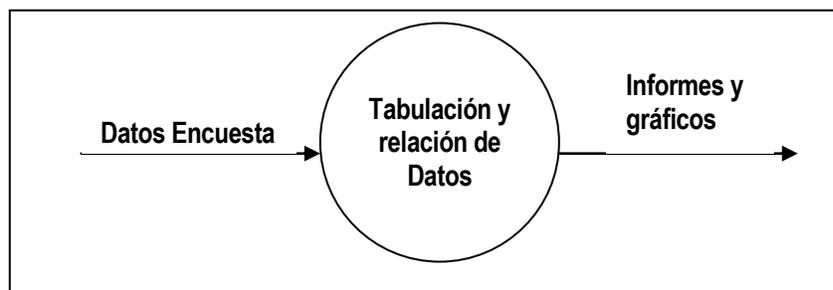


Diagrama de Flujo

4. Diseño del sistema:

- a. La interfaz de usuario estará compuesta por dos módulos de trabajo, el primero consta de formularios de ingreso de datos por parte de los encuestadores, el procedimiento usado para la captura de datos será mediante la utilización del teclado, para introducir las respuestas a los formularios, menús en pantalla para elegir opciones de ingreso y un ratón para seleccionar opciones. El segundo módulo contiene los datos ya procesados para su evaluación. No se permitirá el ingreso de datos en este módulo, solo lectura de datos para su análisis, para la elaboración de informes, elaboración de gráficos, etc.
- b. Sistema de Ingreso al sistema, será mediante claves de acceso y prioridades
- c. Diseño de Base de Datos, se utilizará el motor MySQL. Se llevaran acabo la definición de entidades, normalización de entidades, definición de relaciones e implementación de la base de datos.
- d. Ingreso y lectura de datos, la aplicación se realizará vía Internet, mediante teclado, ratón y menús desplegables, la información será almacenada en una base de datos MySQL administrada por la administración central de la auditoría.
- e. Requerimientos mínimos, para el acceso al sistema serán de computador con conexión a Internet con un browser (Explorer o Netscape 4.0 o superior).
- f. Horario de ingreso, los datos se deberán ingresar paralelamente al levantamiento de información, desde las 7:00 hrs. hasta las 20:00 hrs. del día, después de ese horario los accesos se cerrarán hasta las 7:00 del día siguiente, esto para poder llevar un control de la tabulación en forma diaria. El sistema deberá estar disponible las 24 horas del día y los siete días de la semana.

5. Desarrollo y documentación del sistema:

- a. Programación: El sistema se propone ejecutar en un servidor Apache, con una base de datos MySQL y con lenguaje de programación PHP, la que creará una página Web dinámica, la que será la interfaz de usuario, esta contiene los formularios que serán procesados por una aplicación Cgi segura.
- b. Interfaz de Usuario: A través de una página Web dinámica PHP, la que tendrá una página principal (index.php), con acceso restringido mediante contraseñas, a la cual sólo tendrán acceso los profesionales encargados de realizar la auditoria. Se recomiendan dos módulos de acceso, uno para el ingreso de datos a los formularios por parte de los encuestadores y un segundo módulo con toda la información tabulada, para su posterior análisis.
- c. Seguridad: Para asegurar la integridad del los datos ingresados al sistema se deberá llevar un control de accesos y asignar prioridades y claves de acceso para el ingreso a los diferentes módulos.
 - i. Control de Acceso: Se deberá controlar:
 1. Fecha y hora de ingreso al sistema
 2. Identificación de Usuario
 3. Modificaciones de los datos.
 - ii. Tipos de usuarios:

1. Administrador del sistema: El encargado de controlar el comportamiento del sistema, con acceso a todos los módulos.
 2. Profesionales encuestadores: El personal encargado del ingreso de datos a los diferentes formularios, con acceso solo a los módulos de ingreso de datos.
 3. Abogado o Ingenieros Auditores: El personal encargado del análisis de datos ya tabulados con acceso sólo a los módulos de lectura de datos.
- d. Manual de Usuario: Se recomienda tener un manual de usuario, que deberá estar disponible en el sistema en forma electrónica, las 24 horas del día, los siete días de la semana.
6. Prueba del sistema: Antes de ser usado, se recomienda que el sistema sea probado, para encontrar las posibles fallas antes de ser implementado. Para lo cual se deberán realizar una serie de pruebas para que se destaquen los problemas, primero con datos de ejemplo y luego con datos reales.
 7. Implementación del sistema: El sistema propuesto deberá ser instalado en un servidor Linux Apache para su utilización. Se deberá incluir además la capacitación a los usuarios para el manejo del sistema
 8. Mantenimiento del sistema: El mantenimiento del sistema deberá hacerse en forma periódica, para asegurar el buen funcionamiento del sistema y la integridad de los datos ingresados al sistema, corrigiendo posibles errores que no fueron detectados en etapas anteriores.
 9. Migración de Datos: El total de los datos obtenidos de acuerdo a la aplicación de los instrumentos a cada uno de los defensores, se recomienda sean migrados desde el motor MySql a un archivo Excel para la elaboración de los informes finales.

g. Análisis de Datos:

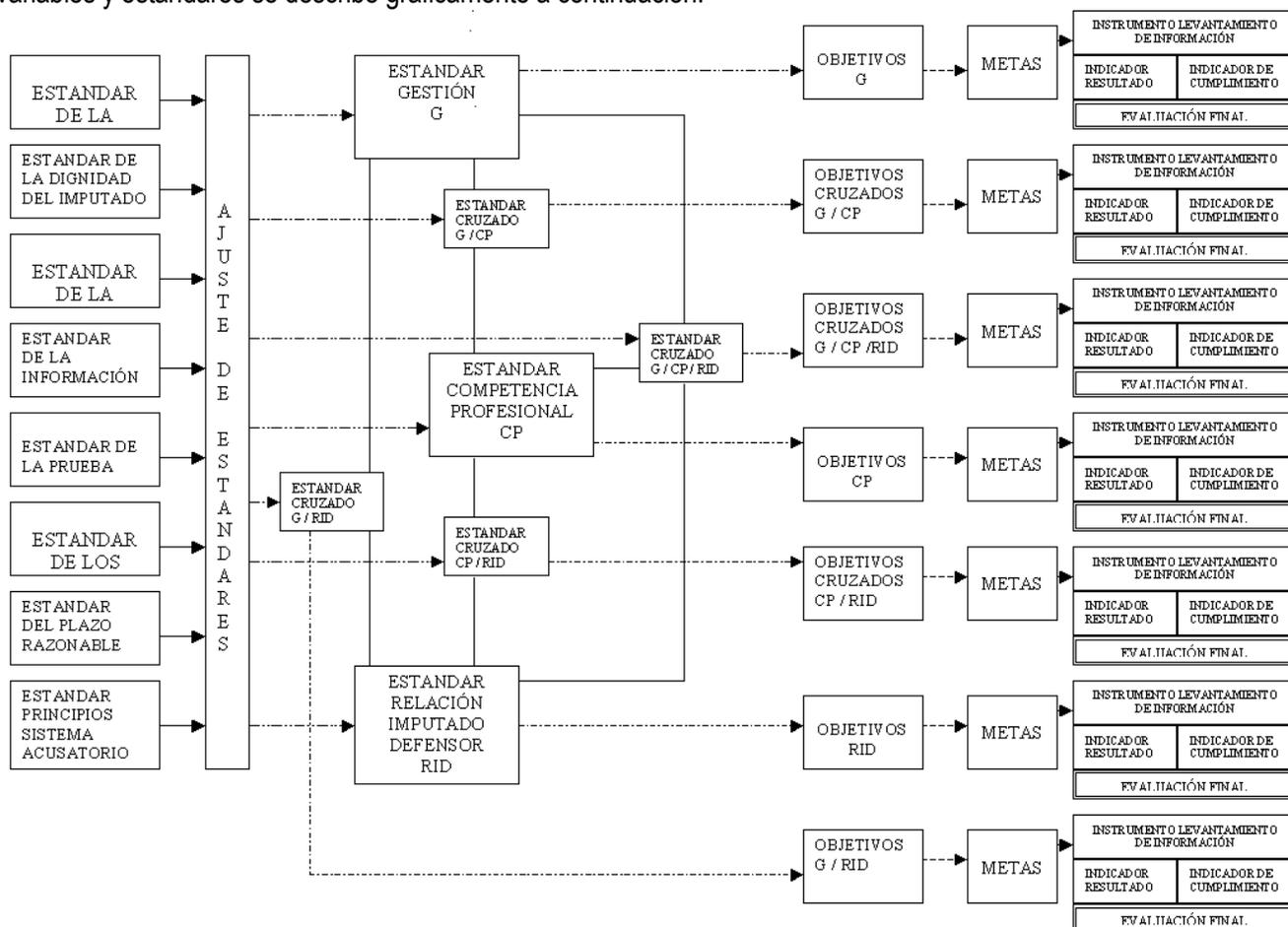
En esta fase, los datos serán evaluados para producir las conclusiones o hallazgos. La evaluación se hará considerando los datos en forma conjunta o desagregada, para efectos prácticos de la auditoría a la defensoría penal pública, se recomienda un análisis desagregado, pues los datos involucrarán antecedentes tanto cuantitativos como cualitativos.

h. Informes:

Finalmente, la última fase corresponderá a la generación de informes, que como se ha establecido en la metodología, serán informes de avance y el informe final.

VII. VARIABLES

A continuación, se profundizará en las variables y su relación directa con los estándares, objetivos y metas. Cabe señalar, que para efectos de presentar la propuesta, parte de los estándares, objetivos y metas, han sufrido modificaciones, reubicaciones, eliminaciones o creaciones nuevas. La relación entre variables y estándares se describe gráficamente a continuación:



En la gráfica anterior, vemos como se relacionan los estándares actuales a las nuevas variables, los que se ajustan y se hace una primera propuesta para mejorar la descripción de la labor que se debe realizar en el ejercicio de la defensa. A continuación se detallan los resultados obtenidos de estos ajustes.

a. Variables:

Las variables han sido establecidas en función de los elementos que han sido descubiertos a partir de los datos observados en las tres regiones auditadas, donde se realizan algunas experiencias permanentes en el control de gestión. Estas experiencias, sin embargo, no son uniformes y no obtienen resultados con mucha profundidad. Esto implica principalmente que la información extraída no es muy considerada para la retroalimentación.

A partir de estas observaciones, las variables que se recomienda someter a la evaluación de una auditoría son las siguientes:

- i. Competencia profesional: definida como la calidad y competencia profesional del abogado defensor para realizar adecuadamente la defensa técnica del imputado durante el proceso penal y la ejecución de la condena o de la medida de seguridad.
- ii. Relación imputado – defensor: definida como la capacidad del abogado defensor para interrelacionarse con su defendido, en términos de información sobre derechos y significación de las actuaciones del proceso, estrategia de defensa, periodicidad de la comunicación, absolución de preguntas y solicitudes, trato digno y deferente, etc.
- iii. Gestión: definida como la capacidad del abogado defensor para administrar operativamente su defensa, en términos de registro completo del caso, ordenamiento administrativo, archivo y recopilación de antecedentes, relaciones con autoridades para obtención de información, etc..

b. Estándares:

La división de las variables descritas anteriormente, hace que se produzcan ajustes a la definición y clasificación de los actuales estándares, resultando en siete estándares, cuyo detalle es el siguiente:

VARIABLES	ESTANDARES AJUSTADOS
COMPETENCIA PROFESIONAL	Estándar de la defensa: El defensor resguarda lealmente en todo momento los intereses del imputado, desde el inicio del procedimiento dirigido en su contra hasta su completa terminación, proporcionando una asesoría jurídica técnico penal adecuada, relativa al caso.
	Estándar de la libertad y demás derechos fundamentales: El defensor realiza las actividades necesarias en orden a que el imputado no sea afectado en su libertad y demás derechos fundamentales, en forma arbitraria o ilegal.
	Estándar de la prueba : El defensor vela por la exclusión de prueba obtenida ilícitamente o proveniente de actuaciones declaradas nulas, produce prueba de descargo cuando corresponda y plantea las incidencias que correspondan a fin que toda la prueba se rinda conforme a la ley.
	Estándar de los recursos: El defensor interpone oportunamente todos los recursos legales que correspondan para la protección de los derechos, garantías e intereses del imputado.
	Estándar de los principios del sistema acusatorio: El defensor vela por el respeto y cumplimiento de los principios del sistema acusatorio.

RELACIÓN IMPUTADO DEFENSOR	Estándar de la dignidad y la información del imputado: Durante el proceso y la ejecución penal, el defensor informa al imputado de sus derechos y garantías, considera su voluntad en la estrategia de defensa y le brinda un trato digno a él y sus familiares.
GESTIÓN	Estándar de la gestión eficiente: El defensor gestiona eficientemente la carpeta individual del caso y mantiene actualizada toda la información relevante del caso.

c. Objetivos:

Los objetivos también han sido ajustados y el resultado de ellos es el siguiente:

Estándares	Objetivos
ESTANDAR DE LA DEFENSA El defensor resguarda lealmente en todo momento los intereses del imputado, desde el inicio del procedimiento dirigido en su contra hasta su completa terminación, proporcionando una asesoría jurídica técnico penal adecuada, relativa al caso.	Objetivo 1: El defensor es diligente en la defensa del imputado.
	Objetivo 2: El defensor se procura toda la información disponible para preparar y desarrollar adecuadamente la defensa del imputado.
	Objetivo 3: El defensor opta por la estrategia de defensa que considere más acorde con los antecedentes del proceso y la voluntad e intereses del imputado.
	Objetivo 4: El imputado no debe estar sometido a una investigación más allá del tiempo estrictamente necesario, de acuerdo a la complejidad del caso, a la estrategia de defensa y los intereses del imputado.
ESTANDAR DE LA LIBERTAD Y DEMAS DERECHOS FUNDAMENTALES El defensor realiza las actividades necesarias en orden a que el imputado no sea afectado en su libertad y demás derechos fundamentales, en forma arbitraria o ilegal.	Objetivo 1: El defensor procura que no se afecten los derechos fundamentales del imputado sino en los casos que autoriza la Constitución y la ley.
	Objetivo 2: El defensor vela por que en el caso que el imputado sea condenado, la pena se imponga en conformidad a la ley y en su ejecución no se afecten más derechos que los expresamente autorizados por la Constitución y la ley.
ESTANDAR DE LA PRUEBA El defensor vela por la exclusión de la prueba obtenida ilícitamente o proveniente de actuaciones declaradas nulas, produce prueba de descargo cuando corresponda y plantea las incidencias que correspondan a fin que toda la prueba se rinda conforme a la ley.	Objetivo 1: El defensor prepara adecuadamente su prueba de descargo, según se trate de defensa activa autónoma o dependiente de la estrategia de las partes acusadoras.
	Objetivo 2: El defensor ofrece su prueba de descargo y plantea la ilegitimidad, impertinencia o la reducción de la prueba de cargo, cuando corresponda.
	Objetivo 3: El defensor controvierte la prueba de cargo que se rinde en el juicio para demostrar su insuficiencia, contradicciones o su falsedad (defensa pasiva).
ESTANDAR DE LOS RECURSOS El defensor interpone oportunamente todos los recursos legales que correspondan para la protección de los derechos, garantías e intereses del imputado.	Objetivo 1: El defensor recurre de las resoluciones judiciales cada vez que sea precedente conforme a la ley y considerando la voluntad e intereses del imputado.
	Objetivo 2: El defensor impugna los recursos interpuestos por los demás intervinientes.

ESTANDAR DE LOS PRINCIPIOS DEL SISTEMA ACUSATORIO El defensor vela por el respeto y cumplimiento de los principios del sistema acusatorio.	Objetivo 1: El defensor vela por la publicidad del procedimiento penal.
	Objetivo 2: El defensor insta por el respeto del principio de la oralidad, la inmediación y contradicción en las audiencias del procedimiento.
	Objetivo 3: El defensor vela por la imparcialidad del tribunal.
ESTANDAR DE LA DIGNIDAD E INFORMACION DEL IMPUTADO Durante el proceso y la ejecución penal, el defensor informa al imputado de sus derechos y garantías, considera su voluntad en la estrategia de defensa y le brinda un trato digno, a él y sus familiares.	Objetivo 1: El defensor informa al imputado los cargos formulados en su contra, las alternativas de defensa y sus consecuencias procesales.
	Objetivo 2: El defensor asiste constantemente al imputado y lo informa de su situación procesal.
	Objetivo 3: El defensor brinda siempre un trato cortés y respetuoso al imputado y sus familiares.
ESTANDAR DE LA GESTION EFICIENTE El defensor gestiona eficientemente la carpeta individual del caso y mantiene actualizada toda la información relevante del caso.	Objetivo 1: El defensor mantiene la carpeta o registro internos, con toda la información relevante del caso.
	Objetivo 2: El defensor informa o reclama oportunamente a la autoridad interna que corresponda sobre aspectos relevantes o problemas habidos en la conducción del caso que puedan afectar la defensa del imputado.

d. Metas:

Al igual que los estándares y objetivos, las metas también han sufrido ajustes, los cuales se detallan a continuación:

Estándar de la defensa:

Objetivos	Metas
Objetivo 1: El defensor es diligente en la defensa del imputado.	Meta 1: El defensor está presente en las audiencias del procedimiento desde su inicio y hasta su término.
	Meta 2: El defensor realiza todas las actuaciones en el plazo y en la forma que señala la ley o el reglamento interno de la DPP.

Objetivo 2: El defensor se procura toda la información disponible para preparar y desarrollar adecuadamente la defensa del imputado.	Meta 1: El defensor se procura oportunamente toda la información disponible en poder de los demás intervinientes para preparar y desarrollar adecuadamente la defensa del imputado.
	Meta 2: El defensor considera especialmente la información proporcionada por el imputado y sus propuestas de diligencias.
Objetivo 3: El defensor opta por la estrategia de defensa que considere más acorde con los antecedentes del proceso y la voluntad e intereses del imputado.	Meta 1: El defensor opta por la alternativa de defensa que considere los antecedentes de la investigación y resguarde de mejor manera la voluntad e los intereses del imputado.
Objetivo 4: El imputado no debe estar sometido a una investigación más allá del tiempo estrictamente necesario, de acuerdo a la complejidad del caso, a la estrategia de defensa y los intereses del imputado.	Meta 1: El defensor insta por el cierre de la investigación cuando la naturaleza y complejidad de los hechos investigados así lo ameriten y haya producido toda su prueba de descargo.
	Meta 2: Meta 2: El defensor promueve la terminación del procedimiento, cuando ello no afecte los intereses del imputado.

Estándar de la libertad y demás derechos fundamentales:

Objetivo 1: El defensor procura que no se afecten los derechos fundamentales del imputado sino en los casos que autoriza la Constitución y la ley.	Meta 1: El defensor controla que las medidas cautelares personales se decreten y ejecuten en conformidad a la Constitución y la ley.
	Meta 2: Cuando se decreta la prisión preventiva del imputado, el defensor vela por el respeto de las condiciones de su ejecución y procura que dure lo menos posible.
	Meta 3: El defensor vigila que no se decreten diligencias de investigación que puedan afectar derechos fundamentales del imputado, sino en los casos que autorizan la Constitución y la ley.
Objetivo 2: El defensor vela porque en el caso que el imputado sea condenado, la pena se imponga en conformidad a la ley y en su ejecución no se afecten más derechos que los expresamente autorizados por la Constitución y la ley.	Meta 1: El defensor procura que, en caso de sentencia condenatoria, se imponga la pena que corresponda conforme a la ley y se aplique alguna de las medidas de la ley 18.216.
	Meta 2: El defensor insta porque en el cumplimiento de la condena no se afecten más derechos que los que afecta la sentencia.

Estándar de la prueba:

Objetivo 1: El defensor prepara adecuadamente su prueba de descargo, según se trate de defensa activa autónoma o dependiente de la estrategia de las partes acusadoras.	Meta 1: El defensor solicita al MP la realización de diligencias de investigación orientadas a sustentar su estrategia de defensa.
	Meta 2: El defensor realiza diligencias de investigación en forma autónoma del MP, orientadas a sustentar su estrategia de defensa y las utiliza como medios de prueba en el juicio.
Objetivo 2: El defensor ofrece su prueba de descargo y plantea la ilegitimidad, impertinencia o la reducción de la prueba de cargo, cuando corresponda.	Meta 1: El defensor ofrece prueba de descargo en la oportunidad y la forma en que la ley señala.

	Meta 2: El defensor solicita fundadamente la exclusión de la prueba de cargo en la audiencia de preparación del juicio oral.
Objetivo 3: El defensor controvierte la prueba de cargo que se rinde en el juicio para demostrar su insuficiencia, contradicciones o su falsedad (defensa pasiva).	Meta 1: El defensor rinde en el juicio la prueba de descargo ofrecida, conforme a la ley.
	Meta 2: El defensor plantea las incidencias que correspondan con ocasión de la rendición de la prueba de cargo en el juicio.
	Meta 3: El defensor desacredita o impugna con fundamento la prueba de cargo.

Estándar de los recursos:

Objetivo 1: El defensor recurre de las resoluciones judiciales cada vez que sea procedente conforme a la ley y considerando la voluntad e intereses del imputado.	Meta 1: El defensor interpone los recursos en tiempo y forma.
	Meta 2: El defensor comparece a la audiencia o vista correspondiente al recurso interpuesto.
	Meta 3: El defensor invoca doctrina y la jurisprudencia de los tribunales superiores de justicia en la audiencia o vista de los recursos, para fundar su posición.
Objetivo 2: El defensor impugna los recursos interpuestos por los demás intervinientes.	Meta 1: El defensor insta, cuando corresponda, por la declaración de inadmisibilidad de los recursos interpuestos por las contrapartes.
	Meta 2: El defensor insta por el rechazo del o los recursos de los demás intervinientes con argumentos jurídicos pertinentes y fundados.

Estándar de los principios del sistema acusatorio:

Objetivo 1: El defensor vela por la publicidad del procedimiento penal.	Meta 1: El defensor se ocupa que las audiencias sean públicas, salvo que esto perjudique los intereses del imputado.
Objetivo 2: El defensor insta por el respeto al principio de la oralidad, la inmediación y la contradicción en las audiencias del procedimiento.	Meta 1: El defensor controla que no se hagan presentaciones escritas durante las audiencias y que la lectura de documentos o registros se efectúe sólo en los casos que la ley lo autoriza.

	Meta 2: El defensor procura que el imputado esté presente en todas las actuaciones y audiencias del procedimiento.
	Meta 3: El defensor procura que toda la prueba se rinda en el juicio, ante el tribunal que juzga, y ejerciendo el derecho a la contradicción.
Objetivo 3: El defensor vela por la imparcialidad del tribunal.	Meta 1: El defensor vela por la pasividad del tribunal al momento de la declaración de testigos, peritos, y del imputado.

Estándar de la dignidad e información del imputado:

Objetivo 1: El defensor informa al imputado los cargos formulados en su contra, las alternativas de defensa y sus consecuencias procesales.	Meta 1: El defensor informa al imputado de los cargos formulados en su contra y de sus derechos en el proceso.
Objetivo 2: El defensor asiste constantemente al imputado y lo informa de su situación procesal.	Meta 1: El defensor se entrevista periódicamente con el imputado y le informa de su situación procesal.
	Meta 2: El defensor considera y respeta la voluntad del imputado en la materialización de su defensa.
Objetivo 3: El defensor brinda siempre un trato cortés y respetuoso al imputado y sus familiares.	Meta 1: El defensor procura expresarse en lenguaje correcto y accesible para el imputado.
	Meta 2: El defensor es deferente con el imputado.

Estándar de la gestión eficiente:

Objetivo 1: El defensor mantiene la carpeta o registros internos con toda la información relevante del caso.	Meta 1: El defensor incorpora a su carpeta toda la información y antecedentes recabados por él, para la defensa del imputado.
	Meta 2: El defensor se procura oportunamente copia íntegra y fiel de las audiencias relevantes del procedimiento.

	Meta 3: El defensor vela porque quede constancia en la carpeta u otro registro interno de los problemas habidos en la tramitación del caso.
Objetivo 2: El defensor informa o reclama oportunamente a la autoridad interna que corresponda sobre aspectos relevantes o problemas habidos en la conducción del caso que puedan afectar la defensa del imputado.	Meta 1: El defensor reclama internamente de cualquier falta de funcionarios de la DPP, que pueda perjudicar la defensa del imputado.
	Meta 2: El defensor informa a las autoridades internas los problemas habidos con funcionarios, autoridades u órganos públicos.
	Meta 3: El defensor informa de cualquier imprevisto o circunstancia que implique abandonar temporal o definitivamente el caso.

e. Clasificación completa, con sus ponderadores

VARIABLES	ESTÁNDARES	OBJETIVOS	METAS
COMPETENCIA PROFESIONAL	ESTANDAR DE LA DEFENSA El defensor resguarda lealmente en todo momento los intereses del imputado, desde el inicio del procedimiento dirigido en su contra hasta su completa terminación, proporcionando una asesoría jurídica técnico penal adecuada, relativa al caso. (20%)	Objetivo 1: El defensor es diligente en la defensa del imputado. (25%)	Meta 1: El defensor está presente en las audiencias del procedimiento desde su inicio y hasta su término. (50%) Meta 2: El defensor realiza todas las actuaciones en el plazo y en la forma que señala la ley o el reglamento interno de la DPP. (50%)
		Objetivo 2: El defensor se procura toda la información disponible para preparar y desarrollar adecuadamente la defensa del imputado. (25%)	Meta 1: El defensor se procura oportunamente toda la información disponible en poder de los demás intervinientes para preparar y desarrollar adecuadamente la defensa del imputado. (50%) Meta 2: El defensor considera especialmente la información proporcionada por el imputado y sus propuestas de diligencias. (50%)
		Objetivo 3: El defensor opta por la estrategia de defensa que considere más acorde con los antecedentes del proceso y la voluntad e intereses del imputado. (25%)	Meta 1: El defensor opta por la alternativa de defensa que considere los antecedentes de la investigación y resguarde de mejor manera la voluntad e intereses del imputado. (100%)
		Objetivo 4: El imputado no debe estar sometido a una investigación más allá del tiempo estrictamente necesario, de acuerdo a la complejidad del caso, a la estrategia de defensa y los intereses del imputado (25%).	Meta 1: El defensor insta por el cierre de la investigación cuando la naturaleza y complejidad de los hechos lo ameriten y haya producido toda su prueba de descargo (60%) Meta 2: El defensor promueve la terminación del procedimiento, cuando ello no afecte los intereses del imputado. (40%)

VARIABLES	ESTÁNDARES	OBJETIVOS	METAS
COMPETENCIA PROFESIONAL	<p>ESTÁNDAR DE LA LIBERTAD Y DEMÁS DERECHOS FUNDAMENTALES</p> <p>El defensor realiza las actividades necesarias en orden a que el imputado no sea afectado en su libertad y demás derechos fundamentales, en forma arbitraria o ilegal.</p> <p>(20%)</p>	<p>Objetivo 1: El defensor procura que no se afecten los derechos fundamentales del imputado sino en los casos que autoriza la Constitución y la ley.</p> <p>(60%)</p>	<p>Meta 1: El defensor controla que las medidas cautelares personales se decreten y ejecuten en conformidad a la Constitución y la ley. (30%)</p> <p>Meta 2: Cuando se decreta la prisión preventiva al imputado, el defensor vela por el respeto de las condiciones de su ejecución y procura que dure lo menos posible. (30%)</p> <p>Meta 3: El defensor vigila que no se decreten diligencias de investigación que puedan afectar derechos fundamentales del imputado, sino en los casos que autorizan la Constitución y la ley. (40%)</p>
		<p>Objetivo 2: El defensor vela por que en el caso que el imputado sea condenado, la pena se imponga en conformidad a la ley y en su ejecución no se afecten más derechos que los expresamente autorizados por la Constitución y la ley.</p> <p>(40%)</p>	<p>Meta 1: El defensor procura , que en caso de sentencia condenatoria, se imponga la pena que corresponda conforme a la ley y se aplique alguna de las medidas de la ley 18.216. (50%)</p> <p>Meta 2: El defensor insta porque en el cumplimiento de la condena no se afecten más derechos que los que afecta la sentencia. (50%)</p>
COMPETENCIA PROFESIONAL	<p>ESTÁNDAR DE LA PRUEBA</p> <p>El defensor vela por la exclusión de la prueba obtenida ilícitamente o proveniente de actuaciones declaradas nulas, produce prueba de descargo cuando corresponda y plantea las incidencias que correspondan a fin que toda la prueba se rinda conforme a la ley.</p> <p>(15%)</p>	<p>Objetivo 1: El defensor prepara adecuadamente su prueba de descargo, según se trate de defensa activa autónoma o dependiente de la estrategia de las partes acusadoras. (40%)</p> <p>Objetivo 2: El defensor ofrece su prueba de descargo y plantea la ilegitimidad, impertinencia o la reducción de la prueba de cargo, cuando corresponda. (30%)</p>	<p>Meta 1: El defensor solicita al MP la realización de diligencias de investigación orientadas a sustentar su estrategia de defensa. (50%)</p> <p>Meta 2: El defensor realiza diligencias de investigación en forma autónoma del MP, orientadas a sustentar su estrategia de defensa y las utiliza como medios de prueba en el juicio. (50%)</p> <p>Meta 1: El defensor ofrece prueba de descargo en la oportunidad y la forma en que la ley señala. (50%)</p>

VARIABLES	ESTÁNDARES	OBJETIVOS	METAS
			Meta 2: El defensor solicita fundadamente la exclusión de la prueba de cargo en la audiencia de preparación de juicio oral. (50%)
		Objetivo 3: El defensor controvierte la prueba de cargo que se rinde en el juicio para demostrar su insuficiencia, contradicciones o su falsedad (defensa pasiva). (30%)	Meta 1: El defensor rinde en el juicio la prueba de descargo ofrecida, conforme a la ley. (40%) Meta 2: El defensor plantea las incidencias que correspondan con ocasión de la rendición de la prueba de cargo en el juicio. (30%) Meta 3: El defensor desacredita o impugna con fundamento la prueba de cargo. (30%)
COMPETENCIA PROFESIONAL	ESTÁNDAR DE LOS RECURSOS El defensor interpone oportunamente todos los recursos legales que correspondan para la protección de los derechos, garantías e intereses del imputado. (15%)	Objetivo 1: El defensor recurre de las resoluciones judiciales cada vez que sea procedente conforme a la ley y considerando la voluntad e intereses del imputado. (60%)	Meta 1: El defensor interpone los recursos en tiempo y forma. (40%) Meta 2: El defensor comparece a la audiencia o vista correspondiente al recurso interpuesto. (40%) Meta 3: El defensor invoca doctrina y la jurisprudencia de los tribunales superiores de justicia en la audiencia o vista de los recursos, para fundar su posición. (20%)
		Objetivo 2: El defensor impugna los recursos interpuestos por los demás intervinientes. (40%)	Meta 1: El defensor insta, cuando corresponda, por la declaración de inadmisibilidad de los recursos interpuestos por las contrapartes. (50%) Meta 2: El defensor insta por el rechazo del o los recursos de los demás intervinientes con argumentos jurídicos pertinentes y fundados. (50%)
COMPETENCIA PROFESIONAL	ESTÁNDAR DE LOS PRINCIPIOS DEL SISTEMA ACUSATORIO El defensor vela por el respeto y cumplimiento de los principios del sistema acusatorio. 10%)	Objetivo 1: El defensor vela por la publicidad del procedimiento penal. (40%)	Meta 1: El defensor se ocupa que las audiencias sean públicas, salvo que esto perjudique los intereses del imputado. (100%)
		Objetivo 2: El defensor insta por el respeto al principio de la oralidad, la intermediación y contradicción en las audiencias del procedimiento. (40%)	Meta 1: El defensor controla que no se hagan presentaciones escritas durante las audiencias y que la lectura de documentos o registros se efectúe sólo en los casos que la ley lo autoriza. (30%) Meta 2: El defensor procura que el imputado esté presente en todas las audiencias y actuaciones del procedimiento. (40%) Meta 3: El defensor procura que toda la prueba se rinda en el juicio, ante el tribunal que juzga, y ejerciendo el derecho a la contradicción. (30%)
		Objetivo 3: El defensor vela por la imparcialidad del tribunal. (20%)	Meta 1: El defensor vela por la pasividad del tribunal al momento de la declaración de testigos, peritos y del imputado. (100%)

VARIABLES	ESTÁNDARES	OBJETIVOS	METAS
RELACIÓN IMPUTADO DEFENSOR	ESTÁNDAR DE LA DIGNIDAD E INFORMACIÓN DEL IMPUTADO Durante el proceso y la ejecución penal, el defensor informa al imputado de sus derechos y garantías, considera su voluntad en la estrategia de defensa y le brinda un trato digno, a él y sus familiares. (10%)	Objetivo 1: El defensor informa al imputado los cargos formulados en su contra, las alternativas de defensa y sus consecuencias procesales. (40%)	Meta 1: El defensor informa al imputado de los cargos formulados en su contra y sus derechos en el proceso. (100%)
		Objetivo 2: El defensor asiste constantemente al imputado y lo informa de su situación procesal. (35%)	Meta 1: El defensor se entrevista periódicamente con el imputado y le informa de su situación procesal. (50%) Meta 2: El defensor considera y respeta la voluntad del imputado en la materialización de su defensa. (50%)
		Objetivo 3: El defensor brinda siempre un trato cortés y respetuoso al imputado y sus familiares. (25%)	Meta 1: El defensor procura expresarse en lenguaje correcto y accesible para el imputado. (70%) Meta 2: El defensor es deferente con el imputado. (30%)
GESTIÓN EFICIENTE	ESTÁNDAR DE LA GESTIÓN EFICIENTE El defensor gestiona eficientemente la carpeta individual del caso y mantiene actualizada toda la información relevante del caso. (10%)	Objetivo 1: El defensor mantiene la carpeta o registros internos con toda la información relevante del caso. (70%)	Meta 1: El defensor incorpora a la carpeta toda la información y antecedentes recabados por él para la defensa del imputado. (40%) Meta 2: El defensor se procura oportunamente copia íntegra y fiel de las audiencias relevantes del procedimiento. (40%) Meta 3: El defensor vela porque quede constancia en la carpeta u otro registro interno de los problemas habidos en la tramitación del caso. (20%)
		Objetivo 2: El defensor informa o reclama oportunamente a la autoridad interna que corresponda sobre aspectos relevantes o problemas habidos en la conducción del caso que puedan afectar la defensa del imputado. (30%)	Meta 1: El defensor reclama internamente de cualquier falta de funcionarios de la DPP, que pueda perjudicar la defensa del imputado. (20%) Meta 2: El defensor informa a las autoridades internas los problemas habidos con funcionarios, autoridades u órganos públicos externos. (30%) Meta 3: El defensor informa de cualquier imprevisto o circunstancia que implique abandonar temporal o definitivamente el caso. (50%)

f. Fundamentación de los ponderadores de estándares, objetivos y metas.

Se hace necesario fundamentar someramente la ponderación efectuada en el acápite precedente de los estándares, objetivos y metas propuestos, entendiendo por *ponderación* la atribución de un

peso a un elemento de un conjunto^{iv}, y que tiene por objeto sentar las bases necesarias para la medición del cumplimiento suficiente o insuficiente de los mismos.

No existiendo un parámetro institucional predefinido por la Defensoría Penal Pública desde el cual efectuar una ponderación, ella se propone en base a criterios de preponderancia de los respectivos estándares, objetivos y metas en la prestación cabal y efectivo del servicio de defensa penal pública, distinguiendo las tantas veces citadas categorías o variables en la que ellos se encuadran, esto es, evaluación de la competencia y desempeño profesional en el proceso y la ejecución penal (CP), gestión interna de las causas (G) o calidad de las relaciones entre defensor y cliente (RID). Este último estándar, si bien es eminentemente instrumental, es de la máxima importancia para la evaluación de los demás estándares en la medida que se constituye en el medio fundamental para la realización de cualquier auditoría externa.

Siguiendo los criterios y variables señalados, se asignó un mayor valor, peso o ponderación dentro del total (20%), a aquellos que clasifican estándares, objetivos y metas referidos al desempeño y competencia profesional en el desarrollo de la defensa técnica del imputado que están más directamente vinculados a la protección de los derechos fundamentales del imputado durante el proceso (estándar de la defensa y de la libertad y otros derechos fundamentales). Con una ponderación intermedia (15%) se valoró el peso relativo de los otros dos estándares que miden desempeño profesional, pero más orientados al éxito de la estrategia de la defensa planteada, como son el estándar de la prueba y de los recursos. Con una ponderación igual al 10% se valoran los restantes estándares. El estándar referido a los principios del sistema acusatorio, si bien posee un valor fundamental en la nueva lógica y estructura del proceso penal, su protección y respeto no corresponde exclusivamente al defensor, sino a todos los sujetos procesales y, especialmente, al tribunal. El menor control que tiene el defensor sobre la intangibilidad de tales principios se refleja, por tanto, en el menor peso asignado al estándar correspondiente. Los demás estándares corresponden a los otros dos criterios o variables de medición del trabajo del defensor (RID y G). Si bien son relevantes, constituyen funciones del defensor subordinadas a la defensa técnica y, en el caso del estándar de la gestión, es más bien de carácter instrumental respecto de aquél, aunque de gran importancia funcional para la evaluación de los demás estándares. Por otro lado, el cumplimiento satisfactorio de los indicadores de gestión no siempre dependerán de la voluntad o esfuerzo del defensor. En efecto, la calidad de su cumplimiento se halla supeditada a decisiones previas de la DPP, como la determinación clara de los deberes que deben cumplir los defensores en cuanto al registro de la información, asesoría técnica y capacitación, disponibilidad de software adecuado, acceso a información completa, pertinente y oportuna, asistencia personal, carga de trabajo, disponibilidad y distribución de recursos materiales y humanos por Defensoría, entre otros. El estándar de las relaciones entre imputado y defensor recibe igual ponderación que el de la gestión, porque no obstante ser un objetivo relevante de las prestaciones que debe proporcionar la DPP, esto es, la entrega de información y trato digno y preferencial al imputado, aquél debe ceder frente al deber primario del defensor: la defensa técnica de sus intereses en el proceso. En la ponderación de objetivos y metas se utilizó el mismo criterio: se atribuyó mayor peso específico a todos aquellos objetivos y metas directamente funcionales a la protección de los derechos y garantías fundamentales en el proceso penal, uno intermedio a los que se orientan a la búsqueda del resultado procesal más favorable para el imputado y, finalmente, el menor a los que tienen por objeto

^{iv} Definición contenida del Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. Ed. virtual año 2003. www.rae.es.

valorar funciones relevantes pero adyacentes del servicio de defensa penal pública. Otro criterio importante fue la determinación de la mayor o menor dependencia del indicador de la voluntad del defensor. Mientras menos dependiente de la voluntad del defensor es el cumplimiento satisfactorio del objetivo o meta menor ponderación tienen en el conjunto de los mismos.

VIII. INSTRUMENTACIÓN (Anexo adjunto)

a. FUENTES DE INFORMACIÓN:

El levantamiento de la información necesaria para evaluar y la observación de datos se realizará, según se establece en anexo, en función de las siguientes fuentes de información:

1. Carpetas

- a. Carpeta del Defensor
- b. Carpeta Judicial

2. Registros^v

- a. Registro escrito o de audio de la audiencia de formalización de la investigación
- b. Registro escrito o de audio de la audiencia de control de la detención
- c. Registro escrito o de audio del juicio simplificado
- d. Registro escrito o de audio de audiencias de medidas cautelares personales o de diligencias de investigación que afectan derechos fundamentales (cuando son diferentes a la audiencia f.i.)
- e. Registros de gestión interna de los casos (SCAD u otros)

3. Audios

- a. Audio audiencia preparación del juicio oral y, en su caso, del procedimiento abreviado.
- b. Audio juicio oral ordinario y de determinación de pena

4. Entrevistas

- a. Entrevista con el imputado
- b. Entrevista con los familiares o curadores del inimputable sometido a una medida de seguridad
- c. Entrevista del defensor

^v El registro de audio se plantea subsidiariamente al registro escrito, en el evento que este o la o transcripción completa de las audiencias no se halle en la carpeta del defensor. Se hace referencia a los registros escritos de las audiencias no obstante que ellas debieran constar en la carpeta del defensor para destacar la necesidad de su revisión aunque ellos no consten en la carpeta respectiva.

5. Expediente

- a. Expediente de amparo constitucional

6. Otros

- a. Comprobante de reclamo ante el ministerio público

b. SISTEMA DE EVALUACIÓN

i. Escalas de evaluación Dicotómica

1. Metodología

- Verdadero
- Falso

2. Grado de cumplimiento

- 100%
- 0%

ii. Escala de evaluación Likert

1. Metodología

- Alternativa 1: (Likert B)
 - i. Siempre
 - ii. Casi Siempre
 - iii. A veces
 - iv. Rara vez
 - v. Nunca
- Alternativa 2: (Likert MB)
 - i. Muy Bueno
 - ii. Bueno
 - iii. Regular
 - iv. Malo
 - v. Muy Malo

2. Grado de Cumplimiento

- i. 76% - 100%
- ii. 51% - 75%
- iii. 26% - 50%
- iv. 1% - 25%
- v. 0%

c. AJUSTE DE EVALUACION

Hay dos factores de corrección que *siempre* deben ser considerados a la hora de la evaluación o calificación final de la prestación del servicio de defensa penal pública por parte del defensor:

- El primer factor se refiere a la *carga de trabajo por defensor*. Si se quiere ponderar lo más objetivamente posible el trabajo de cada defensor hay que tener en consideración su carga real, esto es, el número total de casos atendidos en el lapso que cubre la evaluación, el número y clase de delitos involucrados en cada causa, los trámites realizados en cada tipo de procedimiento –cuyo peso relativo debe determinarse anticipadamente- y la cantidad de personas imputadas en cada uno de ellos. Es evidente que sólo podrá efectuarse una evaluación adecuada, equitativa y objetiva del desempeño profesional de un determinado universo de defensores cuando exista una equivalencia objetiva y general de su carga de trabajo. De allí que sea necesario establecer ciertos parámetros de medición de la misma.
- El segundo factor de corrección está determinado por *los inconvenientes específicos* de cualquier naturaleza que hayan impedido al defensor cumplir justificadamente con un deber, esto es, las *contingencias* que dificulten el cumplimiento satisfactorio de un estándar. Estas dificultades, en cuanto sean justificadas u oportunamente informadas, deberían determinar una corrección en la ponderación del respectivo indicador de cumplimiento o incumplimiento de un estándar. Así, si un defensor no pudo concurrir a una audiencia debido al fallecimiento de un familiar y dio cuenta de tal hecho a las autoridades de la DPP, tal circunstancia debe operar como un correctivo del indicador correspondiente.

1. Factores que determinan la carga real de trabajo de un defensor

La forma óptima de eliminar este problema es la fijación previa de una carga adecuada y manejable de trabajo, estableciéndose una *carga máxima* de causas por defensor, sobre la cual quepa presumir que éste se encuentra en una situación de inexigibilidad, esto es, el abogado no está en condiciones de realizar una defensa adecuada y eficiente para los intereses de sus clientes. Por ello, constituye un presupuesto fundamental para el cumplimiento óptimo de los estándares el establecimiento de mecanismos que permitan derivar los casos a otros defensores cuando algunos de ellos alcance el umbral máximo de carga. Si ello no fuera posible, sólo queda disponible la alternativa de establecer factores de corrección de la evaluación del defensor que “compensen” las diferencias relativas de trabajo entre cada defensor.

Para ello es fundamental controlar la cantidad de casos asignados a cada abogado en un lapso determinado considerando diversos factores de ponderación. Para ello, y teniendo en consideración una comprobación realizada con ocasión de la aplicación del instrumento elaborado por la DPP, consistente en la gran rotación de defensores en los diferentes trámites de una misma causa, se propone asignar valores relativos de carga según el peso que, en abstracto, es posible asignar a cada trámite procesal correspondientes a los procedimientos más generalmente ocupados (ordinario, simplificado, abreviado). También se considera la cantidad de imputados y delitos atribuidos en una misma causa, lo que eleva el valor de los trámites respectivos.

Sobre la base del cómputo final de valores, es posible verificar la hipótesis de una carga de trabajo superior a la media que debe dar origen a una corrección de la evaluación final en base a una *fórmula de corrección* que se propone más adelante.

La carga de un abogado podría graficarse del modo siguiente:

ETAPAS DURANTE LAS CUALES EL CASO ESTUVO A SU CARGO (I)	ETAPAS DURANTE LAS CUALES EL CASO ESTUVO A SU CARGO (II)	AUDIENCIAS	NUMERO DE IMPUTADOS y DELITOS ATRIBUIDOS
Investigación en procedimiento ordinario (4)	Trámites previos al juicio simplificado (2)	Control de detención (1)	Por cada imputado (1) Por cada delito atribuido en el mismo procedimiento, según la tabla que sigue: (3) si es crimen, (2) si es simple delito y (1) si es falta.
		Formalización de la investigación (2)	
Etapa intermedia en procedimiento ordinario (3)	Juicio oral en procedimiento simplificado (3)	Audiencia de medidas cautelares (1)	
Juicio oral en procedimiento ordinario (5)	Procedimiento por delito de acción penal privada (2)	Audiencia prueba anticipada (2)	
Procedimiento abreviado (3)		Procedimiento monitorio (1)	
Ejecución pena (2)	Recurso de apelación (2)	Audiencia intermedia (2)	
Procedimiento de aplicación de medidas de seguridad (3)		Audiencia juicio oral (5) ^{vi}	
	Recurso de nulidad (3)	Audiencia determinación de pena (2)	

Total: X

Como vemos, este cuadro muestra los valores relativos asignados según trámite o audiencia dentro de un procedimiento (si se llevó a cabo en forma aislada), según procedimiento completo (si el defensor llevó la causa desde su inicio y hasta el final) y según número de delitos y/o imputados en cada causa. La suma de los valores comprometidos en la conducción de casos o trámites por parte de un defensor en un lapso determinado arrojará el valor final de su carga de trabajo, la que estará dentro de un rango inferior, igual o superior a la media. Para un adecuado control de esta situación se requiere un sistema de administración de causas y actuaciones parciales o trámites del defensor muy riguroso y al día.

^{vi} Planteado autónomamente para nuevos juicios orales en la misma causa.

2. Fórmula de ajuste

La fórmula de ajuste o corrección, para el evento de una carga superior a la media, se sistematiza de la siguiente manera:

CAUSAS	NUMERO DE DELITO EN LA CAUSA	ETAPAS DURANTE LAS CUALES EL CASO ESTUVO A CARGO DEL DEFENSOR EN EVALUACIÓN	AUDIENCIAS	NUMERO DE IMPUTADOS
$i =$ una causa	a = puntaje por número de delitos involucrados en la causa: - 1 delito = 1 - 2 - 3 delitos = 2 - 4 - 5 delitos = 3 - 5 o más delitos = 4	b = puntaje asignado por etapa durante las cuales el caso estuvo a cargo del defensor: - Investigación procedimiento ordinario = 4 - Etapa intermedia en procedimiento ordinario = 3 - Juicio oral en procedimiento ordinario = 5 - Procedimiento abreviado = 3 - Ejecución pena = 2 - Procedimiento de aplicación de medidas de seguridad = 3 - Trámites previos al juicio simplificado = 2 - Juicio oral en procedimiento simplificado = 3 - Procedimiento por delito de acción penal privada = 2 - Procedimiento monitorio = 1 - Recurso de apelación = 2 - Recurso de nulidad = 3	c = puntaje por tipo de audiencia en cada causa: - Control de detención = 1 - Formalización de la investigación = 2 - Audiencia de medidas cautelares = 1 - Audiencia prueba anticipada = 2 - Audiencia sobreseimiento = 1 - Audiencia intermedia = 2 - Audiencia juicio oral = 5 - Audiencia determinación de pena = 1 - Audiencia de recurso de nulidad = 2 - Audiencia de recurso de apelación = 2	d = puntaje por número de imputados en cada causa - 1 imputad. = 1 - 2-3 imput. = 2 - 4-5 imput. = 3 - 6 o+ imp. = 4
Máximos	MAX A = 4 puntos	MAX B = 17 puntos	MAX C = 15 puntos	MAX D = 4 puntos
$I = \sum i$	$A = \sum \alpha / I$	$B = \sum \beta / I$	$X = \sum \chi / I$	$\Delta = \sum \delta / I$

Donde:

I: es el número total de casos asignado al defensor durante el período de evaluación

A: es el promedio de los puntajes asignados de acuerdo al número de delitos involucrados para cada uno de los casos del defensor

B: es el promedio de los puntajes asignados a las etapas durante las cuales el caso estuvo a cargo del defensor en evaluación para cada uno de los casos de evaluación del defensor

C: es el promedio de los puntajes asignados a cada tipo de audiencia para cada uno de los casos del defensor

D: es el promedio de los puntajes asignados de acuerdo al número de imputados para cada uno de los casos del defensor

3. Alcances, limitaciones y desarrollo de la fórmula de ajuste.

Los alcances y limitaciones de nuestra fórmula son los siguientes:

- i. La fórmula se ha elaborado considerando maximizar a la condición óptima de variabilidad por ajuste que podría tener un defensor en función de los

parámetros descritos en la tabla anterior. Esto quiere decir, que se utilizará como denominador común para calcular la proporcionalidad de ajuste, la suma total de los promedios de carga de trabajo que puede obtener un defensor al asignársele los máximos puntajes por número de delitos en la causa, etapas durante las cuales el caso estuvo a su cargo, audiencias y número de imputados.

- ii. La fórmula es una propuesta que no ha sido validada, pues actualmente no se ha obtenido toda la información para poder realizarla, esto debe quedar sujeto a una nueva investigación.
- iii. El resultado del cálculo de esta fórmula corresponderá a un multiplicador de ajuste, que se aplicará para proporcionar los resultados finales de la evaluación de desempeño de los defensores.
- iv. El multiplicador será un porcentaje de carga de trabajo en relación a la carga máxima de trabajo que puede lograr un defensor, según se explica en el punto "i." de estos alcances y limitaciones.
- v. El multiplicador deberá ser mayor a 0 y menor a 1.

Siguiendo con el análisis, los pasos para calcular son los siguientes:

- i. Calcular la sumatoria real de carga de trabajo para un defensor:
 - a. $T = A + B + C + D$
 - b. Donde:
 - i. T: es la sumatoria real de los puntajes promedios determinados en cada parámetro de evaluación de carga de trabajo luego de ingresada la información según la tabla anterior.
 - ii. A; B; C y D: Es el promedio real de los puntajes asignados a cada parámetros de evaluación de carga de trabajo.
- ii. Calcular el promedio máximo estimado de carga de trabajo por cada parámetro para un defensor:
 - a. MAX A = 4 puntos
 - b. MAX B = 17 puntos
 - c. MAX C = 15 puntos
 - d. MAX D = 4 puntos
- iii. $MAX T = MAX A + MAX B + MAX C + MAX D$
- iv. $MAX T = 40$ puntos
- v. Donde:
 - a. MAX A; MAX B; MAX C y MAX D: es el promedio máximo estimados de puntajes que puede obtener un defensor en cada uno de los parámetros de evaluación en la carga de trabajo.

- b. MAX T: Es la sumatoria estimada de puntaje máximo que puede obtener un defensor, luego de sumar todos promedios de los puntajes máximos de los parámetros de evaluación de carga de trabajo. Esto equivale según nuestra tabla a 40 puntos.

vi. Multiplicador de ajuste:

$$M = ((T / MAX T) * 100) + 1$$

$$M = ((T / 40) *) + 1$$

Donde:

- i. M: es el ponderador de ajuste, que debe multiplicar el porcentaje final que obtuvo el defensor luego de que se evaluó su desempeño.
- ii. T: es la sumatoria real de los puntajes determinados en cada parámetro de evaluación de carga de trabajo luego de ingresada la información según la tabla anterior
- iii. MAX T: es 40 puntos y corresponde a la sumatoria estimada de puntaje máximo que puede obtener un defensor, luego de sumar todos los puntajes promedios máximos de los parámetros de evaluación de carga de trabajo.

IX. PRODUCTOS ESPERADOS

Los productos esperados estarán en función de los informes del resultado de la auditoría, con las sugerencias adecuadas y clasificadas de acuerdo a los siguientes documentos:

- a. Informe por región
- b. Informe por localidad
- c. Informe por defensor
- d. Informe por variable auditar
 - i. Competencia profesional
 - ii. Relación imputado defensor
 - iii. Gestión eficiente
- e. Informe consolidado
- f. Informe ejecutivo

X. CARTA GANTT

CARTA GANTT PARA APLICACIÓN DE INSTRUMENTO PROPUESTO																				
Detalle de actividades	SEMANAS																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Propuesta																				
Diseño organizacional																				
Diseño Administrativo																				
Diseño Operativo																				
Sistema de Información																				
Folletería																				
Puesta en Marcha																				
Entrega de universos y determinación de muestras																				
Comunicación y coordinación con regiones y con inspectorías zonales																				
Definición de plan de trabajo																				
Reuniones con funcionarios de inspectorías zonales																				
Envío de comunicaciones a Centros de reclusión penitenciaria y citaciones a imputados.																				
Inducción																				
Entrenamiento de equipo																				
Reuniones de capacitación y nivelación																				
Ejecución																				
Ejecución de auditoría																				
Trabajo de terreno																				
Tabulación Terreno																				
Visita inspectivas de equipo directivo de auditoría externa																				
Análisis y hallazgos																				
Informes																				
Avance 1																				
Avance 2																				
Final del estudio																				
Reportes generales requeridos por defensor																				
por región																				
Informe final completo Defensor Nacional																				

XI. GLOSARIO:

- a. Auditoría de gestión: Examen de planes, programas, proyectos y operaciones de una organización o entidad, a fin de medir e informar sobre el logro de objetivos previstos, la utilización de recursos en forma eficiente y la fidelidad con que los responsables cumplen con las normas involucradas.
- b. Indicadores cuantitativos: estos expresan números y se pueden referir a volúmenes de trabajo, eficiencia, rentabilidad, eficacia y resultados.
- c. Indicadores cualitativos: No miden numéricamente una actividad, sino que se establecen a partir de criterios y principios de buena gestión.
- d. Evidencias: son el resultado obtenido del levantamiento de información y las podemos categorizar de la siguiente forma: física, obtenida a través de la inspección u observación directa; documental, correspondiente a información elaborada; testimonial, obtenida de declaraciones de personas; y analítica, que comprende cálculos, comparaciones, razonamientos, etc.