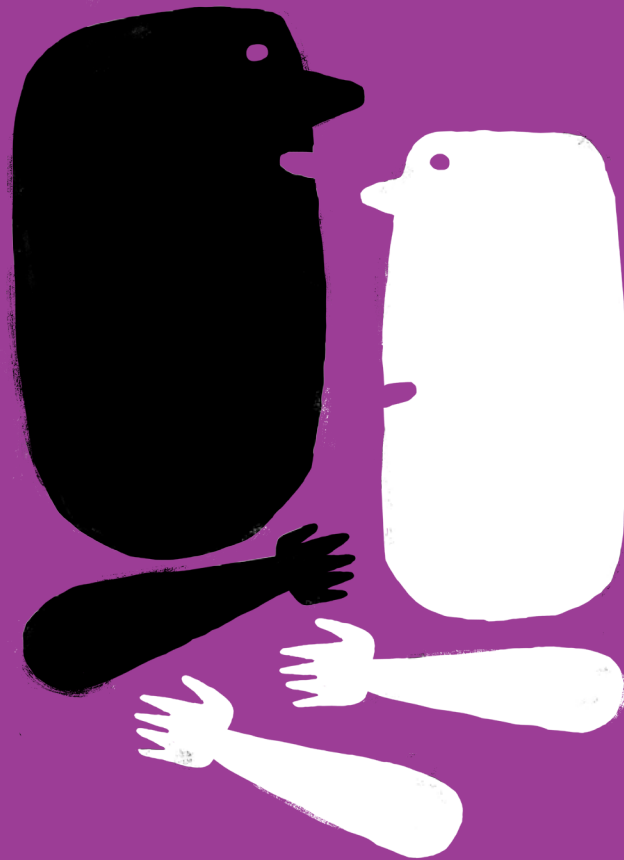


“TENGO
DERECHO A
SER TRATADO
DIGNAMENTE”.



A man in a light-colored, short-sleeved button-down shirt is sitting at a wooden desk in an office. He is looking at a computer monitor and has his hand on a mouse. The desk is cluttered with various items, including a keyboard, a telephone, a printer, and several stacks of papers. In the background, there are two large windows with horizontal blinds. A purple banner with white text is overlaid on the right side of the image. The overall lighting is soft and professional.

VIII. GARANTÍA DE CALIDAD

VIII. GARANTÍA DE CALIDAD

Al establecer el legislador la prestación de defensa penal pública de manera obligatoria por abogados, en el contexto de la reforma procesal penal, no sólo aludió a ella desde el punto de vista formal de contar con un abogado que represente y asesore a las personas

perseguidas al interior del nuevo sistema, sino que concretó la garantía constitucional y los tratados internacionales suscritos por Chile, en cuanto a que dicha defensa debe ser una efectiva y no sólo nominal.

El aseguramiento de esta efectividad pasa, entonces, por garantizar la calidad de la prestación que se

entrega la Defensoría Penal Pública, y a ello tienen derecho las personas que la institución representa.

Dos tareas se impusieron, entonces, a la gestión institucional. Por una parte, contar con abogados que efectúen la representación (cobertura de la defensa) y, por otra, que la prestación que se entregue sea efectiva y se ajuste a los estándares establecidos (calidad de la defensa).

Para cumplir con el objetivo de entregar prestaciones de calidad, la Defensoría Penal Pública cuenta con una serie de elementos, algunos ya diseñados en su ley orgánica y otros pertenecientes al desarrollo institucional posterior, todos los cuales se integraron en la gestión 2015 y en los proyectos venideros, de modo de reforzar y potenciar la calidad de la prestación como uno de los objetivos institucionales prioritarios.

La garantía de calidad constituye una noción clave y estratégica en la definición de las directrices institucionales. Su definición se encuentra directamente ligada al resguardo de los estándares



de calidad de la defensa penal pública, tanto aquéllos definidos en la Resolución N° 3.389, del 4 de noviembre de 2010, como los contenidos en el Código de Ética, y aquellas instrucciones que se desprenden de los procedimientos de atención al público y otros procesos a través de los cuales la Defensoría Penal Pública uniforma una prestación.

De acuerdo con la ley, los defensores públicos deben sujetar su prestación a los denominados estándares de defensa, que establecen compromisos, requisitos y normas para el otorgamiento de las prestaciones. Tales estándares permiten determinar si la prestación que se efectúa se ajusta o no a los requisitos de una prestación de calidad. Los estándares de someten regularmente a revisión, para su ajuste progresivo e incorporación en ellos de mejoramiento continuo.

Durante 2015 se ha trabajado en la revisión de los mismos, en una comisión integrada por representantes de los Departamentos de Evaluación, Control y Reclamaciones (DECR) y Estudios y Proyectos (DEP), y en la que participan, además,

defensores regionales y defensores locales jefes. Este trabajo espera ser concluido en 2016, enfocándose en el ajuste de los estándares hacia su simplificación y operatividad.

Los estándares deben ser cumplidos por todos los defensores penales públicos. Es decir, todos los prestadores del sistema mixto -tanto funcionarios como privados bajo contratos- deben sujetar su actuación a los mismos parámetros.

Junto con la regla de calidad de los estándares, y para asegurar su cumplimiento, la Defensoría cuenta con mecanismos para controlar y evaluar la prestación y, de esta manera, garantizar la calidad de ella y de la atención brindada a sus usuarios. Este compromiso institucional se manifiesta a través de los instrumentos y funciones que lleva a cabo el DECR de la Defensoría Nacional, que centraliza y coordina las acciones y tareas necesarias para evaluar de manera permanente la calidad de la prestación otorgada, que a su vez está a cargo de todos los niveles institucionales

Los mecanismos principales están definidos en la ley como cuatro modalidades de control del desempeño de los defensores penales públicos: inspecciones, auditorías externas, informes semestrales y reclamaciones. Por otra parte, la Defensoría Penal Pública ha desarrollado un sistema de medición, que permite monitorear y seguir el estado de la prestación de defensa a través de indicadores que forman parte de los contratos de defensa penal del sistema mixto y que, por ende, son medidos en forma permanente respecto de la prestación otorgada en tales contratos.

Es importante señalar que la evaluación y el control de calidad de la defensa prestada no radican exclusivamente en el DECR, sino también en el trabajo diario de cada unidad, departamento y funcionario de la Defensoría Penal Pública, especialmente en la labor de las defensorías regionales. Por ello, el rol central que cabe a este departamento -en lo referido al diseño y ejecución de mecanismos de evaluación y control- se ha focalizado en atender adecuadamente las necesidades de información de estas defensorías regionales, mediante una política de acercamiento permanente.



VIII.1 ASPECTOS DE LA CALIDAD DE DEFENSA, LA INTEGRACIÓN Y CONSTRUCCION DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

La prestación de defensa penal constituye una actividad de carácter complejo, que reúne la prestación de defensa propiamente tal con acciones de apoyo y gestión de la misma, normas, reglas, disposiciones, así como resultados verificables y percepción de los usuarios respecto de los servicios entregados. La conciencia de esta multidimensionalidad y la búsqueda por hacer operativa una noción de calidad condujo a la Defensoría a determinar que la calidad de su prestación tiene tres aspectos o dimensiones principales: aspectos técnicos de la prestación de defensa; aspectos o condiciones de gestión de la prestación del servicio y percepciones de la satisfacción de los usuarios con los servicios prestados.

Una defensa penal pública de calidad combina los altos atributos técnicos de su servicio con la búsqueda

de satisfacción de sus usuarios respecto de la atención brindada. Durante 2015, dando continuidad a las tareas planteadas anteriormente, se enfatizó el desarrollo de iniciativas para asegurar la calidad del servicio en ambas visiones. Para ello, siguió adelante durante el año el proceso de integración de los elementos de control, los resultados de indicadores y los hallazgos generados, así como las opiniones y percepciones externas de nuestros usuarios sobre el servicio prestado, dando sus pasos iniciales para desarrollar un diseño de sistema integrado, que gestione la calidad y que consulte dos aspectos.

Por una parte, el mejoramiento del uso de la información generada por los equipos directivos regionales, mediante la conversación regular con las regiones, dando paso a una dinámica de revisiones gerenciales regulares, a través de talleres de calidad en que se generan discusiones con las regiones sobre resultados de mecanismos de control, indicadores y otra información que se considere relevante. Y, por otra, la generación durante 2015 de las primeras mediciones del denominado Índice de Calidad Global.

Debe indicarse que al hablar de integración no sólo se hace referencia a la incorporación de los resultados de los mecanismos de control en un sistema o ciclo en que las consecuencias de los rendimientos se encuentren reguladas, sino también se expresa la incorporación a dicha gestión de los departamentos técnicos, unidades de la Defensoría Nacional y Defensorías Regionales.

Respecto del proceso de integración de instrumentos de control, desde 2014 el DECR y la Defensoría han desarrollado iniciativas en este sentido, constituyendo una de las más importantes la que avanzó en la determinación de los ámbitos, mecanismos y la información que finalmente habrán de servir para estructurar un Sistema de Gestión de Calidad de la Defensa¹.

En este proyecto se ha identificado primariamente la información relevante, los mecanismos de origen y las dimensiones medibles que soportan la estructura de

¹ Este proyecto contó con asistencia externa (Universidades Diego Portales y Universidad Alberto Hurtado), mediante el desarrollo de un estudio denominado 'Índice de calidad global de la Defensoría Penal Pública'.

calidad del sistema institucional, estableciendo una métrica común, que acumula y sintetiza una cantidad importante de indicadores que se emplean en la actualidad, pero incorporando otros extraídos desde nuestra plataforma informática y los elementos de control de la ley (auditoría de satisfacción usuaria).

A este trabajo se debe la identificación de las dimensiones de la calidad y, si bien fue ampliamente participativo, efectuado a través de comisiones estructuradas con todos los estamentos de la Defensoría (defensores regionales, jefes regionales de Estudios, directores administrativos regionales, defensores locales jefes y profesionales), la proyección del trabajo hacia 2016 consulta una creciente participación regional en el desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad de Defensa, puesto que la construcción de un sistema complejo como el señalado, en su cara informática o automatizada, es un paso final y posterior, consecuencia de definiciones superiores e internalización de elementos de gestión que implican la construcción de una cultura de calidad, de una disciplina en el uso de la información y los datos, que tenga un correlato en los



hallazgos y en las posteriores acciones de mejoramiento que se adopten en el nivel que se presta la defensa. Todo ello sólo se puede lograr con el trabajo coordinado y sistemático con los operadores y equipos regionales.

Este proyecto, asimismo, ha avanzado en una definición operativa de calidad del siguiente tenor: “Calidad de la defensa es el cumplimiento integral

y coordinado de los requerimientos y procesos que generan las condiciones necesarias para asegurar la prestación de defensa penal, orientada a garantizar los derechos del imputado, respetando siempre su dignidad y atendiendo sus necesidades e intereses .

Esta definición ha permitido a la institución alcanzar ciertos objetivos iniciales, sobre todo en la instalación de la métrica que se empleará inicialmente en la construcción del Sistema de Gestión de Calidad, pero obviamente tienen un carácter dinámico, que permite su revisión crítica y el trabajo de los estamentos regionales para su ajuste progresivo, así como para el mejoramiento de los elementos que la componen.

Durante 2016, y como continuidad de las tareas logradas en 2015, se espera diseñar un Sistema de Gestión de Calidad que asuma una lógica de ciclo de calidad, de carácter participativo en el diseño y evaluación del sistema, elaborándolo de manera propia con el empleo de elementos existentes y de uso exitoso en organizaciones públicas y privadas,

tales como las Normativas ISO, pero que permitan una adaptación a las particularidades del funcionamiento institucional y la prestación que la Defensoría entrega.

Esta lógica de ciclo asume mediciones y detección de hallazgos iniciales sobre requisitos o conductas esperadas, con posterior adopción de acciones de mejoramiento y nuevas mediciones, que permitan evaluar el impacto de las acciones tomadas. Como ya se indicó, la Defensoría Penal Pública desde su inicio ha asumido la calidad de las prestaciones como una preocupación central y espera dotarse progresivamente de un sistema para el aseguramiento de esa calidad, que emplee sus herramientas de control y datos en la toma de decisiones para el mejoramiento sostenido.

VIII.2 INDICE GLOBAL DE CALIDAD Y SUS PRIMERAS MEDICIONES

Como se indicó, una de las primeras tareas en la construcción de un Sistema Global de Calidad consistió en el diseño de una herramienta de medición que diera cuenta del estado y de las condiciones para obtener una defensa de calidad.

Este proyecto emplea metodologías y mediciones multicriterio, que permiten articular mediciones cuantitativas y cualitativas, junto con aprovechar los datos y sistemas con que cuenta la Defensoría, ajustándose a las dimensiones actualmente medibles sin perder de vista que, en el futuro, este sistema será mejorado de acuerdo con la disponibilidad de nueva información y de mejoras en las mediciones.

Toda esta información se vuelca en una estructura de agrupación y jerarquización generada a través de un proceso participativo, que habrá de permitir medir los impactos de las políticas y ajustes de gestión o normativas que las defensorías regionales puedan emprender en la búsqueda del mejoramiento de sus índices de calidad.

Las figuras siguientes presentan el índice en niveles. Primero, los tres grandes criterios o dimensiones institucionales de la calidad:

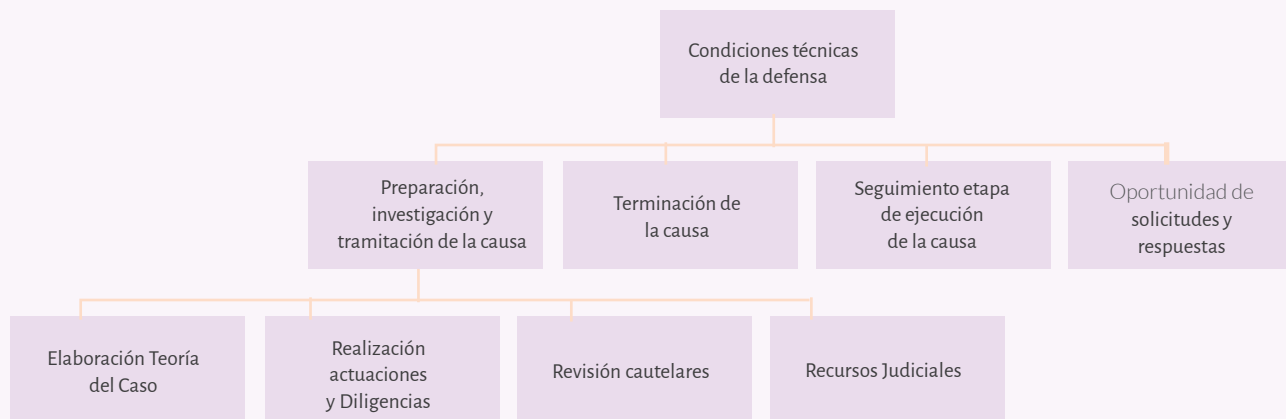
- **Condiciones técnicas de la defensa** (condiciones de las labores de la defensa desplegadas durante la tramitación de la causa y orientada a los resultados).

- **Condiciones de gestión** (corresponde a los aspectos operativos que apoyan las labores de la defensa, tales como la eficiencia de la gestión de la causa, control y mejoramiento y la eficiencia en el registro de datos).
- **Condiciones de la relación con el cliente** (asegurar las condiciones de dignidad e información

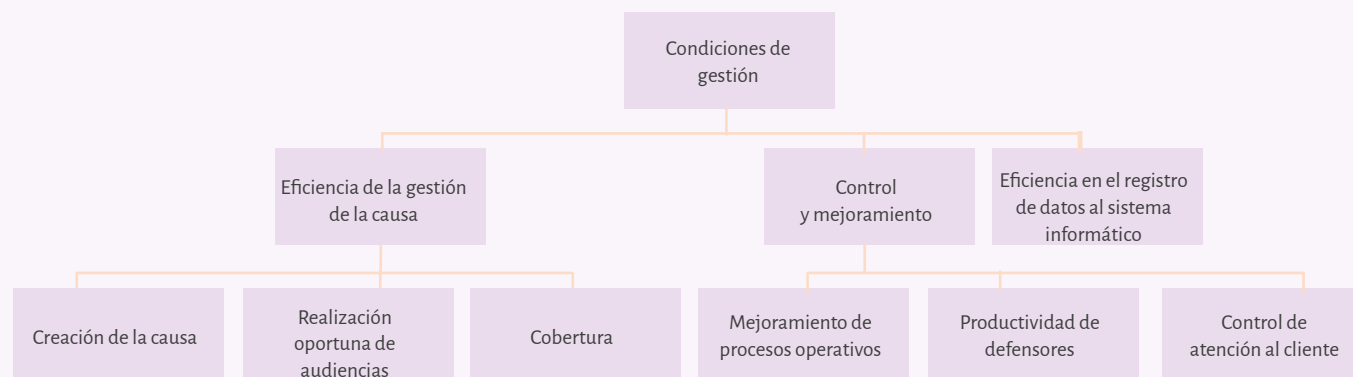
oportuna con los usuarios durante todas las etapas del proceso).

A continuación, cada uno de estos niveles se desarrolla en sub-criterios o dimensiones, las que finalmente terminan en una cantidad de indicadores que generan la información para el cálculo futuro del índice.

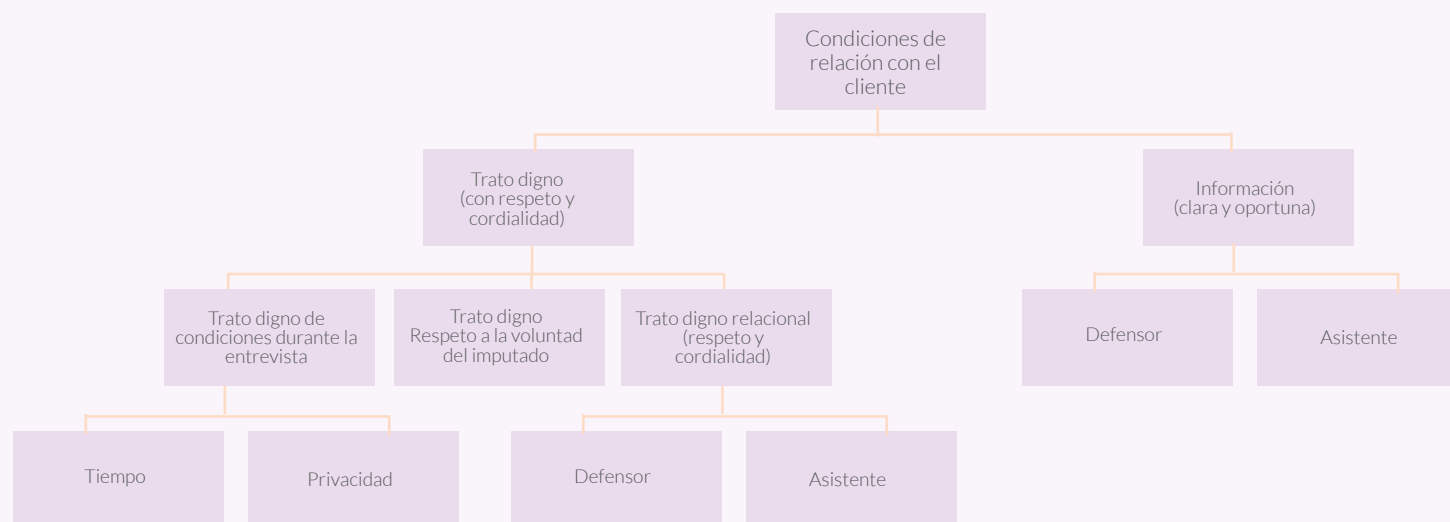
Crterios condiciones técnicas de la defensa



Criterios condiciones de gestión



Criterios condiciones de la relación con el cliente



Como se puede observar, a partir de las figuras señaladas se genera una estructura para el 'Índice Global de Calidad', que permite el análisis de las condiciones de la calidad en las unidades operativas, que son por decisión institucional las entidades controladas. Es decir, a las defensorías locales o licitadas, donde uno o más defensores ejercen la defensa penal pública. A su vez, mediante la agrupación del rendimiento de estas unidades, permite detectar rendimientos de carácter zonal y regional para los mismos indicadores y condiciones medidas.

En 2015, y en el proceso de calibrar el Índice Global de Calidad y sus datos, se llevaron a cabo dos mediciones del índice, las que fueron comunicadas a todas las defensorías regionales mediante la realización de los correspondientes talleres de calidad.

En estas instancias, llevadas a cabo en abril y octubre de 2015, se presentó a los equipos directivos regionales el resultado que arrojaba a nivel regional y de todas las unidades operativas que prestan defensa en la región.

Asimismo, se entregó una serie de datos comparativos de los rendimientos del índice por cada uno de los criterios, dimensiones y subcriterios que lo componen. Las dos mediciones entregadas durante 2015 correspondieron al segundo semestre de 2014 y al primer semestre de 2015. A cada equipo regional se le entregó detalles de las mediciones, con las bases que configuraron cada una de las mediciones efectuadas. Anteriormente y durante enero de 2015, se presentó el diseño conceptual y jerárquico del índice, y la composición de las dimensiones y mediciones que se emplearían en su cálculo, sin entregar mediciones, pues éstas correspondieron a las fechas indicadas.

Cabe indicar que en la Defensoría existe una decisión estratégica en el afán de potenciar el uso de esta herramienta de medición, para que las defensorías regionales y diversas entidades técnicas de la institución puedan emplearla como medio para detectar la evolución de los aspectos de la calidad en su gestión regional.

Esta orientación al empleo de las mediciones como instrumento requiere: a) la generación regular de la

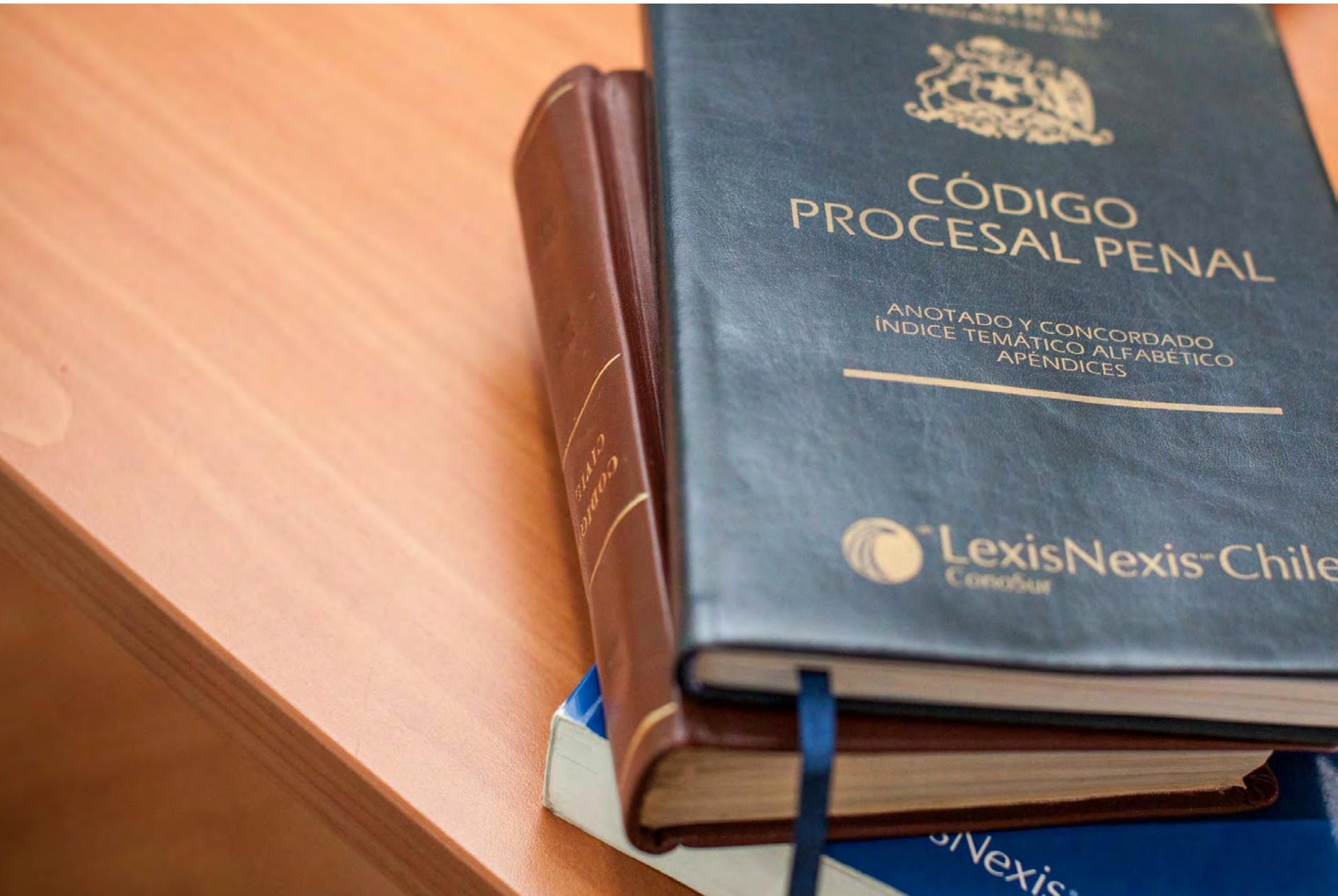
información actualizada y permanente de los indicadores y aspectos que inciden en el índice, en una plataforma accesible y fácil de manejar y utilizar por los operadores, y b) un entendimiento y manejo detallado de las variables y mediciones que se emplean en la elaboración del índice, pues sólo de este modo será posible que despliegue sus utilidades en la gestión de las condiciones para producir mejoras en la calidad de la defensa.

Durante 2016 se espera automatizar la consulta del índice, a objeto de que las defensorías regionales y unidades operativas y prestadores puedan contar con herramientas *on line* para la consulta de su rendimiento, y que de acuerdo con este conocimiento se emplee regularmente en la adopción de lineamientos y medidas para aumentar el desempeño, sostenerlo en lo que está positivamente evaluado y rectificar aquellos aspectos que tengan menor rendimiento. Asimismo, se le empleará en el ciclo que se estructure para el futuro Sistema de Gestión de Calidad de la institución, como una medición de los impactos que las acciones de mejoramiento arrojen.

VIII.3 UN SISTEMA INFORMÁTICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD

Mejorar el rendimiento, en un contexto de orientación hacia la calidad de la prestación, tal como ha asumido la Defensoría Penal Pública, implica reforzar cada uno de los elementos que componen la calidad, intervenir mejorando la defensa desde un punto de vista técnico, de su gestión y apoyando las políticas y procesos de atención de usuarios.

En este contexto, una iniciativa clave durante 2015 ha sido la incorporación de los proyectos de interconexión de datos con la Corporación Administrativa del Poder Judicial (CAPJ), el Ministerio Público y el Servicio de Registro Civil, para integrar en el sistema institucional información relevante para tareas de defensa. Asimismo, se ha incorporado gradualmente información de los casos y herramientas de gestión que permitan usar de manera óptima los sistemas y simplificar y apoyar las tareas de los defensores.



Estos proyectos tienen como norte final desarrollar de manera progresiva, gradual y de construcción participativa, un sistema informático que emplee todas las ventajas de los datos e información interconectada y que genere valor a la defensa, ya sea mediante un apoyo al desarrollo de la misma, a través del aporte de antecedentes que la hagan más pertinente o dotándola de herramientas de gestión para simplificar y ordenar las tareas de defensa.

Es un imperativo dotar a la institución de una herramienta que permita mejorar la calidad y rendimiento de la prestación y focalizar el trabajo de los defensores en lo verdaderamente relevante para una defensa de calidad, y no en aspectos administrativos y registrales importantes, pero secundarios a la hora de impactar en los elementos definidos de la calidad.

Así, durante 2015 se puso en ejecución la creación automática de causas, a partir de la información de la CAPJ, así como también entraron en marcha blanca los módulos para registro de teoría del caso, delegación de audiencias y creación de turnos, todos

trabajos que durante 2016 constituirán mejoras del sistema. Estas son las primeras iniciativas que se articulan al interior de un proyecto mayor, que es dotar progresivamente a la Defensoría de un sistema informático que sea una herramienta de gestión contributiva para entregar una defensa de calidad sostenida.

VIII.4 OPERACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE CONTROL DURANTE 2015

Como ya se ha dicho, uno de los desafíos en la construcción de un esquema de calidad que acreciente el rendimiento de sus servicios es el empleo de información validada, permanente y disponible. Son precisamente los instrumentos de control establecidos en el Título VI de la ley las primeras fuentes que deben ser empleadas en el sistema, y sus hallazgos e información asociarse a la actividad para mejorar el desempeño.

A continuación se expone la operación de estos instrumentos durante 2015.

VIII.4.1 Informes semestrales y finales

Los informes semestrales y finales establecidos por ley como mecanismo de control de los prestadores de defensa penal se encuentran hoy incorporados en un sistema automatizado, que permite una mayor difusión de los resultados, a través del acceso electrónico de los mismos y, por ende, su uso como importante herramienta de retroalimentación, a partir de las observaciones que los prestadores efectúan sobre las condiciones de entrega de sus servicios.

Durante todo 2015 operó la segunda fase del proyecto y se estableció un mecanismo de publicidad y consulta, que pone los informes a disposición para todos los prestadores. En 2016 se espera concretar la disposición pública de los informes en la *web*.

VIII.4.2 Reclamaciones

Durante 2015 se ingresaron al sistema 3 mil 73 solicitudes ciudadanas. De ellas, el 34,1 por ciento (mil 48 casos) correspondieron a reclamos por defensa. Se registraron, asimismo, mil 104 peticiones y 359 felicitaciones.

Tipo de solicitud	N°	%
Consulta	352	11,45%
Felicitación	359	11,68%
Opinión	32	1,04%
Petición	1104	35,93%
Reclamo general	178	5,79%
Reclamo por defensa	1048	34,10%
Total	3073	100,00%

A partir de la información correspondiente a los reclamos por defensa en el período comprendido entre el 1° de enero y el 31 de diciembre de 2015, más de la mitad de éstos se realizaron por solicitud de

cambio de defensor (55 por ciento). Después, sólo un 5 por ciento señaló que la defensa no informaba de las causas y un 6 por ciento registró otro tipo de reclamos, tal como se aprecia en el siguiente gráfico.



El registro actual de reclamos obedece a las características de cada región y a las prácticas diferenciadas desarrolladas en éstas, tanto en la administración del sistema como en la relación misma con el usuario. Por ello, a veces puede ser difícil comparar resultados estadísticos entre regiones.

Cabe señalar, sin embargo, que durante 2015 los mayores registros de reclamos por defensa se produjeron en la Defensoría Regional Metropolitana Norte (DRMN, 15,74 por ciento), Valparaíso (12,15 por ciento) y Defensoría Regional Metropolitana Sur (DRMS, 10,2 por ciento), mientras que

las regiones con menor porcentaje de reclamos fueron Aysén (0,57 por ciento), Magallanes (1,39 por ciento) y Los Ríos (2,12 por ciento).

La siguiente tabla muestra algunos datos a nivel de resumen por región, referidos a la tramitación de reclamos. En particular, la gestión de reclamos por las defensorías regionales tiene por meta que el despacho de la resolución correspondiente se produzca en el plazo más breve posible, registrándose a nivel nacional un plazo promedio de 10 días hábiles en 2015.

Región	%	GENERO			TIPO DE SOLICITUD			RESPUESTA A LA SOLICITUD				
		Masculino	Femenino	TOTAL	Reclamo General	Reclamo por defensa	TOTAL2	Acoge	Rechaza	Desiste	No Indica	TOTAL3
Tarapacá	4,32%	37	16	53	0	53	53	7	40	4	2	53
Antofagasta	9,79%	90	30	120	23	97	120	44	54	14	8	120
Atacama	4,24%	44	8	52	1	51	52	11	37	0	4	52
Coquimbo	5,79%	55	16	71	7	64	71	9	60	1	1	71
Valparaíso	12,15%	108	41	149	12	137	149	13	112	24	0	149
Bernardo OHiggins	3,26%	24	16	40	5	35	40	7	16	10	7	40
Maule	4,08%	30	20	50	0	50	50	10	29	10	1	50
Bío-Bío	8,97%	67	43	110	5	105	110	11	96	1	2	110
Araucanía	2,69%	25	8	33	5	28	33	3	30	0	0	33
Los Lagos	10,11%	101	23	124	9	115	124	34	88	0	2	124
Aysén	0,57%	7	0	7	2	5	7	3	4	0	0	7
Magallanes y Antártica	1,39%	13	4	17	1	16	17	2	12	2	1	17
Metropolitana	0,73%	7	2	9	8	1	9	9	0	0	0	9
Los Ríos	2,12%	20	6	26	0	26	26	10	6	10	0	26
Arica y Parinacota	3,83%	28	19	47	4	43	47	7	23	16	1	47
Metropolitana Sur	10,20%	55	70	125	11	114	125	17	102	2	4	125
Metropolitana Norte	15,74%	133	60	193	85	108	193	69	122	0	2	193
Total		844	382	1.226	178	1.048	1.226	266	831	94	35	1.226
%		68,84%	31,16%	100,00%	14,52%	85,48%		21,7%	135,6%	15,3%	5,7%	

VIII.4.3 Inspecciones

Durante 2015 los esfuerzos se orientaron a perfeccionar el funcionamiento del sistema de inspecciones, profundizando el trabajo con las defensorías regionales tanto en la programación de inspecciones como en la etapa posterior a la recepción de los informes de inspección, generando reuniones de seguimiento respecto de los resultados de inspecciones con carácter semestral en cada región del país, para asegurar así que el ciclo de mejora continua se complete en todos los casos en que se constatan desempeños mejorables, como también para generar una instancia regular de recepción de sugerencias e información relevante sobre el funcionamiento de la prestación de defensa en cada localidad.

Por otra parte, el DECR dio énfasis a la integración del trabajo de inspecciones y la visión del inspector en instancias relevantes, como los talleres de calidad y las mesas de trabajo correspondientes a diversos proyectos.

En términos de resultados, durante 2015 se efectuaron 195 procedimientos de inspección, 178 de los

cuales correspondieron a inspecciones de defensa. De ellas, 20 fueron inspecciones temáticas realizadas en las regiones de Los Ríos y Metropolitana Norte, relacionadas con plazos de investigación y desempeño de la defensa en el programa de primeras audiencias, respectivamente. En tanto, 13 de las 17 inspecciones administrativas fueron regulares y cuatro temáticas, destinadas a evaluar principalmente la calidad de la información de gestión de causas ingresada al Sigdp.

También cabe mencionar que los 178 procedimientos de inspección de defensa permitieron la revisión de 2 mil 618 causa-imputado, lo que representa un incremento de 12 por ciento de causas inspeccionadas respecto de 2014.

VIII.4.4 Auditorías externas

Los desafíos de 2015 para esta área de medición se relacionaron con la entrega oportuna de los resultados a los distintos actores, a fin de que éstos aportaran en la toma de decisiones y en la focalización de los esfuerzos institucionales en las distintas áreas del quehacer de la defensa.



De este modo, durante el año se llevaron a cabo diez proyectos de medición asociados a este mecanismo, de los cuales tres correspondían a continuidad de proyectos plurianuales. Cada proyecto está inserto en una de las tres áreas relevadas por la institución a través del Índice Global de Calidad y que corresponden a:

- Área de relación con el cliente (área de atención):

- . AE de satisfacción de usuarios.
- . AE del modelo integral de atención de público.
- . AE Centro de Justicia de Santiago.
- . AE imagen institucional.

- Área de defensa técnica (estándares de defensa):

- . AE de gestiones mínimas de primera audiencia

- Área de gestión de la defensa (procesos):

- . AE de contratos e indicadores de pago.
- . AE reclamos.
- . AE costos de las oficinas licitadas.
- . AE de estándares del servicio.

Además, y en el espíritu de mejora continua de los mecanismos de evaluación, se ejecutó un trabajo de evaluación de la totalidad de los instrumentos que emplea el DECR, a través del levantamiento de la opinión de los equipos regionales y defensores locales jefes sobre el conocimiento, uso y utilidad de los mismos.

VIII.4.4.1 Área de relación con el cliente

a) AE de calidad de la atención

Durante 2015 se pudo concretar la medición contratada durante 2014, bajo la nueva modalidad de un sistema continuo de evaluaciones para medir y gestionar la satisfacción de los clientes en áreas específicas, de acuerdo con requerimientos definidos anualmente.

Como ya se había definido, se contó con entregas de resultados trimestrales y comparables con mediciones anteriores, pudiendo vislumbrarse los eventuales avances en los indicadores de calidad asociados a las acciones y/o gestiones que se toman

para subsanar las deficiencias encontradas en mediciones previas.

Asimismo, se puso a disposición de las defensorías regionales un sistema de gestión de alertas tempranas en línea, en el que se informan los casos críticos levantados en terreno y asociados a una mala evaluación de satisfacción, permitiendo trabajar oportunamente sobre la situación denunciada y que afecta la percepción del servicio.

Es así como en julio y octubre de 2015 se efectuaron dos de las diez mediciones trimestrales, con las que se continuará durante 2016 y 2017, pudiendo encuestarse hasta la fecha a aproximadamente 4 mil 276 usuarios de los servicios de defensa, en las áreas de atención en tribunales, oficinas y privados de libertad.

La satisfacción global neta en el área de atención en oficinas fue alta (85,2 por ciento). Este índice es mayor a los de años anteriores, que ya eran altos. La única excepción se encuentra en el ítem *Tiempo de espera para ser atendido* por el abogado defensor, que arrojó un 73,6 por ciento, lo que es necesario atender.

Si se revisa la satisfacción global en relación con el tipo de oficinas -licitadas y locales-, no se encuentran distinciones importantes.

En lo que respecta a las regiones, se puede observar, en general, un alto nivel de satisfacción global. Sin embargo, llama la atención lo que sucede con algunas regiones que tienen un porcentaje menor a 80 por ciento. Es el caso de Antofagasta (70,8), Atacama (77,5) y, particularmente, Valparaíso (60,3). En cambio, por sobre el 90 por ciento de satisfacción neta están Arica y Parinacota (96,3), O'Higgins (93,6), Maule (98,3), La Araucanía (93,3), Los Lagos (98); Los Ríos (91,2), Magallanes (92) y DRMS (91,8). Ésta última llama la atención positivamente, pues la densidad de personas atendidas en esa zona es muy alta, con lo cual las exigencias son mayores.

En cuanto al género puede decirse que existe una mayor satisfacción global de los hombres (89,6), como también sucede como los ítems sujetos a medición, al superarse el 80 por ciento. En cambio, tratándose de las mujeres es menor la satisfacción global (79,3) en atención en oficinas.

En cuanto al nivel de satisfacción de nuestros usuarios en atención en tribunales, se puede señalar que hay una mejoría en relación con mediciones de años anteriores, pero debe prestarse especial atención a la entrevista previa.

En efecto, si bien la satisfacción final de la experiencia con el abogado defensor no es baja (58,7 por ciento), no puede decirse que sea óptima, pues no alcanza el promedio neto medio de 65 por ciento, que es el nivel deseable para un servicio público, aun cuando es más alto que la medición anterior, hecha en 2013 (40,3).

Se puede observar también que para los imputados la *entrevista antes de la audiencia* es muy bien valorada (77,2 por ciento). Es claro que este tema es muy sensible, pues el nivel de satisfacción final mejora considerablemente si ha tenido lugar la entrevista previa (79 por ciento). En general, todas las dimensiones testeadas en la encuesta exhiben un mejor porcentaje. En cambio, éstas mismas muestran un nivel notoriamente más bajo si no tuvo lugar la entrevista previa, siendo la satisfacción final de apenas 39,5 por ciento en este último caso.

Otros aspectos destacables en atención en tribunales y que entregan un amplio margen para trabajar mejoras sobre ellos dicen relación con los bajos niveles de satisfacción de los usuarios del servicio en el *nivel de consideración de los hechos entregada por el imputado al defensor* (45,5), el *nivel de acuerdo de la estrategia desarrollada por el defensor* (43,7) y los *teléfonos de contacto para ubicar al defensor* (39,3)

Apreciando el panorama regional sobre satisfacción final, puede decirse que las regiones que entregan mejores índices netos son O Higgins (88,1 por ciento), Magallanes (85,8) y Tarapacá (82,3). Por el contrario, los más bajos son Antofagasta (44,5), Aysén (45,9) y DRMS (46,3). Hay diferencias notorias que es preciso atender.

En materia de género se observa que respecto de los hombres el nivel de satisfacción es de 57,5, superior al exhibido en 2013. En lo que respecta a las mujeres no se aprecian mayores cambios, pues la satisfacción final es de 59 por ciento. También se aprecia una especial significación a la entrevista antes de la audiencia (88,5).

En el ámbito de los usuarios del servicio que se encuentran privados de libertad por prisión preventiva se puede señalar que si bien se aprecia una baja valoración en cuanto a la satisfacción general del servicio prestado por el defensor (18,9 por ciento), ésta es superior a la que se observa en años anteriores, lo mismo que el resto de las dimensiones medidas, que también exhiben mejores niveles.

En todo caso, y como es de suponer, no se puede obviar el contexto en el que se encuentra el usuario del servicio en esta área -se trata de personas privadas de libertad-, por lo que la valoración del servicio está de algún modo condicionada a este factor.

También es preciso destacar la relevancia que tiene la visita del defensor, pues los índices mejoran considerablemente si ello acontece. Así, si la visita tiene lugar, el índice de satisfacción es de 26,7 por ciento, mejorando el resto de los ítems. En cambio, si la visita no se efectúa, este nivel desciende a -40,6 por ciento.

En cuanto a las regiones, destaca por su mejor nivel de satisfacción Tarapacá (63,9), que además mantiene



el mayor número de presos por defensor; seguida de Coquimbo (42,4), y Arica-Parinacota (38,5). En sentido contrario, hay regiones que no alcanzan al 1 por ciento de satisfacción, por lo que es necesario determinar los factores que inciden en tan marcadas diferencias.

En materia de género se puede observar que las mujeres privadas de libertad aprecian mejor el trabajo del defensor, pues hay una satisfacción general de 25,8 por ciento, pero en el caso de los hombres el nivel de satisfacción neta baja a 10,6 por ciento. Esta diferencia, en que las mujeres evalúan menos drásticamente al servicio entregado por el defensor, se replica en los distintos ítems considerados en la entrevista con el profesional de la defensa. Tam-

bién en cuanto a si ha tenido o no lugar la visita del defensor los cambios que se aprecian son sustanciales y obviamente negativos, presentando en los hombres una satisfacción general de -53,4 y en las mujeres de -50,7.

Dentro del mismo ámbito de usuarios privados de libertad, y para el caso de los condenados adscritos al programa de defensa penitenciaria en las regiones de Coquimbo, Biobío y Metropolitana, se puede observar que no hay cambios significativos en la satisfacción global con la labor del defensor penitenciario, pues mientras en 2015 fue de 10,1 por ciento, en 2013 era de 12,6.

Distinta es la situación para los asistentes sociales, donde sí se aprecia una disminución que es

necesario atender, ya que en 2013 presentaban un nivel de satisfacción global de 42 por ciento y actualmente éste ha descendido a 16,1 por ciento. Llama la atención que el ítem *frecuencia de visita* no reciba una alta evaluación, pues la del defensor es de 28,6 y la del asistente de 47,2. Parece ser que es un ítem a mejorar, pues dada la condición de condenados privados de libertad exige un esfuerzo particular.

Apreciados ambos -en prisión preventiva y condenados-, se hace necesario tener presente el contexto privativo y de especial sensibilidad en que se encuentran estos usuarios, por lo que cobran especial importancia las visitas que realiza la institución a través de sus profesionales. Éstas generan una mayor confianza en el servicio, al permitir formular peticiones y conocer las condiciones en que se encuentra el imputado o condenado.

La medición pone claramente en evidencia la importancia que tiene la concurrencia a los centros de reclusión, por lo que debe mejorarse el ítem *frecuencia de visitas* y la calidad de las mismas, y

destacar el trabajo que realizan los asistentes sociales del programa penitenciario, ya que no sólo descarga labor a los defensores, sino que, además, por la naturaleza misma del contexto de su trabajo, tienen mejor preparación para afrontar algunos de los problemas que se presentan.

b) AE del modelo integral de atención de público

Durante 2014 se contrató un servicio de auditoría externa que tenía como objetivo examinar en forma global (asistentes, defensores y otros funcionarios) cómo se realizaba la atención de usuarios, auditando los espacios y la calidad de atención, junto con establecer un modelo de funcionamiento para este proceso, que durante 2015 sería instalado y evaluado bajo una modalidad piloto en 60 oficinas del país.

Para levantar la información referente al estándar de calidad de atención a usuarios definidos previamente, se aplicaron las técnicas de 'cliente misterioso', entrevistas al personal y visitas a la oficina, no apreciándose un cambio significativo en la atención de los usuarios al comparar los

resultados obtenidos con los de la línea base, ya que por distintos factores la instalación del piloto no se llevó a cabo en las condiciones y plazos que permitirían maximizar su impacto. A pesar de ello, se apreciaron mejoras importantes en indicadores asociados a los elementos de difusión (afiches, dípticos, acceso a la información, entre otros), logrando presencia cercana al 100 por ciento en las oficinas visitadas.

Se pudieron identificar cuatro mejoras adicionales que fueron incluidas dentro del detalle del modelo, de manera de complementarlo, y que surgieron principalmente de la retroalimentación con los mismos funcionarios. Éstas fueron la necesidad de talleres prácticos para incorporar los conocimientos de los nuevos protocolos de atención, la preocupación constante por mantener un buen clima laboral, la necesidad de levantar procesos por tipo de oficinas y el destacar las buenas prácticas en la atención al usuario, especialmente en el Centro de Justicia de Santiago (CJS), que concentra la atención de casi el 40 por ciento de los usuarios del país.

Los resultados de la aplicación del plan piloto, levantados a través de la evaluación, dan cuenta de que el éxito del modelo depende principalmente de la difusión y coordinación de su implantación. Para ello, en 2016 se ha estructurado un grupo de trabajo de carácter transversal que definirá cronograma, plazos y recursos para la puesta en marcha del denominado Modelo Integral de Atención de Usuarios (MIAU) a nivel nacional.

c) AE Centro de Justicia de Santiago

A propósito de la medición sobre el modelo de atención de público existente, se estableció la necesidad de particularizar la situación del mayor centro de atención de usuarios del sistema penal, ubicado en el Centro de Justicia de Santiago. Por ello, durante 2015 se contrató adicionalmente la elaboración de una matriz de evaluación de la atención de público, que a través de un conjunto de indicadores permitiera la gestión y mejora continua del servicio entregado por la DPP en ese centro de atención. Para ello debían identificarse las buenas prácticas en el proceso de atención, levantar las expectativas

que tenían los usuarios que asistían a ese recinto, considerar las evaluaciones de satisfacción atingentes y, luego, definir los indicadores solicitados, además de revisar los perfiles del personal que efectúa la labor directa de atención.

Se propusieron un total de 13 indicadores, que darán cuenta de la eficiencia, eficacia y efectividad del modelo en uso, así como el perfeccionamiento de los procesos de atención y el necesario afinamiento de cuatro perfiles de cargo.

d) AE imagen institucional

Durante 2015 la Defensoría Penal Pública licitó la realización de un estudio de caracterización cuantitativa del nivel de conocimiento y confianza respecto del servicio entregado, por medio de la aplicación de un instrumento a personas mayores de 18 años de las zonas urbanas del país. El estudio fue adjudicado por el Centro UC de Encuestas y Estudios Longitudinales.

Entre las actividades realizadas por ese organismo se encuentran el diseño y pilotaje del cuestionario, el

diseño muestral, la programación del cuestionario en dispositivo *tablet*, el desarrollo del trabajo en terreno, el procesamiento de datos y la entrega de los resultados

El universo del estudio fue la población de 18 años y más residente en las zonas urbanas del país (se excluyeron áreas insulares o de difícil acceso). La muestra se definió como probabilística, estratificada geográficamente y multietápica (comuna-manzana-vivienda-entrevistado). La muestra efectiva fue de mil 202 encuestas y el terreno se realizó el 28 de noviembre de 2015.

El cuestionario se compuso de seis módulos, en los que se abordó: a) Relación con el sistema judicial, b) Derechos ciudadanos, c) Satisfacción y valoración del sistema judicial, d) Evaluación y confianza de las instituciones, e) Defensoría Penal Pública y f) Identificación del entrevistado.

La autoría constó de tres fases, en las cuales se entregaron informes de avance de trabajo. El primero

contenía la metodología y el cronograma de trabajo incluidos en la oferta presentada originalmente, con los ajustes solicitados por la contraparte técnica y una evaluación de los riesgos identificados para la oportuna ejecución del servicio contratado. Junto con ello se definían instrumentos, fecha, programa y muestra del piloto.

El segundo informe consideró el reporte de resultados de la aplicación del piloto y los instrumentos definitivos que se aplicaron en el terreno. Finalmente, el tercer informe contenía la sistematización completa de los resultados de la aplicación y análisis de éstos.

A través del estudio se pudo identificar el actual estado de conocimiento y confianza en la Defensoría Penal Pública, base estadística relevante para asegurar la cobertura nacional del servicio de defensa penal pública a través de defensores locales institucionales y defensores licitados, toda vez que esto permite mejorar la cobertura y las estrategias de comunicación nacional del servicio de defensa penal pública.





Entre otros resultados relevantes para la Defensoría, el 95 por ciento de los encuestados consideraron relevante la existencia de una institución que defienda los derechos de los imputados, mientras que el 70,7 por ciento estuvo de acuerdo con que el Estado garantice una defensa gratuita y de calidad.

Mayoritariamente, los ciudadanos consultados señalaron también que las medidas más importantes para mejorar el sistema de justicia son la inversión en prevención y detección temprana de delitos, la rehabilitación y reinserción social y en tercer lugar el mayor control o vigilancia policial.

Como datos preocupantes, sólo el 8,3 por ciento de los encuestados dijo estar satisfecho o muy satisfecho con el sistema de justicia y sólo un 11 por ciento dijo creer que éste es mejor que hace diez años. Paralelamente, aunque el 52 por ciento dijo tener conocimiento de la reforma procesal penal, sólo el 26 por ciento conocía efectivamente en qué consistía.

Además, la mayoría de las personas consultadas manifestó tener un bajo nivel de confianza en las instituciones relacionadas con la justicia en Chile y creer que existen diferencias en cómo se trata a los individuos según su posición social. Por ejemplo, el 83,8 por ciento dijo estar en desacuerdo o muy en desacuerdo con que "la justicia es igual para todos", mientras que el 95 por ciento se mostró de acuerdo con la frase "existen grupos privilegiados que reciben beneficios judiciales ya sea por su apellido o por su estatus social".

VIII.4.4.2 Área de defensa técnica (estándares de defensa)

a) AE de gestiones mínimas de primera audiencia

Durante 2015 se efectuó una segunda medición para evaluar el nivel de cumplimiento de las gestiones indispensables en la etapa procesal de primera audiencia, fueran éstas de audiencia programada o de control de detención verificadas en un juzgado de garantía, excluyendo en ambos casos la comparecencia del imputado producto de una orden judicial de detención.

De este modo, y bajo la modalidad de observación no participante, un auditor acompañó al defensor en su labor desde el primer contacto con el cliente (para el caso de las audiencias de control de detención) hasta el término de la primera audiencia. Ello fue posible en 4 mil 206 casos a nivel país, en los que el imputado autorizó la presencia del evaluador, de los cuales mil 771 corresponden a casos de audiencias programadas y 2 mil 435 a casos de control de detención.

Para determinar el nivel de cumplimiento, se establecieron 27 variables, valoradas de manera equivalente en tres momentos de actuación del defensor, antes, durante y al término de la primera audiencia judicial.

En el caso de las primeras audiencias programadas, donde han existido mayores probabilidades de contacto previo a la realización de la misma con el defensor, el cumplimiento global de las gestiones mínimas de defensa en este ámbito presenta un incremento considerable y estadísticamente significativo (67 por ciento) en relación con la medición efectuada en 2013 (28 por ciento). Este incremento en

los niveles de cumplimiento se explica principalmente por los buenos resultados observados en todas las regiones, destacando Atacama, Maule y Magallanes.

Es necesario acotar en este ámbito que la realización o no de entrevista previa se verificó según lo auto reportado por el defensor en el sistema de agendamiento conocido como 'Agenda defensor Sigdp', lo que permitió rescatar gran parte de las entrevistas previas, que fueron realizadas en oficina. Para estos casos, a su vez, todas las gestiones exigidas en la entrevista previa se dieron por cumplidas.

En cuanto a los resultados obtenidos en primera audiencia por control de detención, los niveles de cumplimiento exhibidos son, en varios de los ítems medidos, mejores que los constatados en las audiencias programadas. No obstante, no se observa una diferencia considerable en el nivel de cumplimiento (69 por ciento global), pero sí autoriza a afirmar que son mejores que los registrados en 2013 y que el defensor asume un compromiso particular respecto del imputado que se encuentra privado de su libertad, como en el caso de un aumento en el nivel de

preguntas al imputado acerca de su versión en los hechos, en donde el nivel de cumplimiento es cercano al 96 por ciento, 15 por ciento más de cumplimiento que el testeado en 2013.

Lo mismo ocurrió en *pregunta al imputado si había sido agredido durante la detención*, donde se reporta un 90 por ciento de cumplimiento, que es 27 por ciento mayor a la registrada en 2013. Por otro lado, se pudo constatar que en un 83 por ciento de los casos el defensor indaga si el imputado fue informado de sus derechos, pero sólo un 22 por ciento de los profesionales consulta si lo hicieron participar en alguna otra diligencia (por ejemplo, reconocimiento en rueda de imputados o si le tomaron muestras de saliva o sangre, etc.).

Si bien el cumplimiento es mayor a 2013, ya que en esa ocasión sólo reportó un 5 por ciento de cumplimiento, versus el actual 22 por ciento, se trata de una pregunta elemental, que todo defensor debe efectuar. Destacan en esta gestión los niveles de cumplimiento de Tarapacá (50 por ciento), Los Lagos (48 por ciento) y, sobre todo, Magallanes (100 por ciento).



Llama la atención el nivel de oposición a la imposición de medidas, tanto a la prisión preventiva como a otras medidas cautelares, presentándose en el primer caso un nivel de oposición de 77 por ciento y de 26 por ciento para aquellas distintas a la privación total de libertad, lo que refleja que, habiéndose logrado la no aplicación de la prisión preventiva, el defensor presenta escaso debate en la aplicación de las restantes medidas cautelares, lo que no necesariamente es un logro en la gestión de la defensa.

VIII.4.4.3 Área de gestión de la defensa (procesos)

a) AE de contratos e indicadores de pago

En 2015 se efectuó una de dos mediciones destinadas a evaluar el nivel de cumplimiento de las condiciones ofertadas por los prestadores externos del servicio para la adecuada prestación de defensa penal pública, como la efectividad de los resultados obtenidos en las actividades de defensa, de las que dan cuenta los indicadores de gestión de contratos.

De este modo se revisó y contrastó la información correspondiente a nueve indicadores de pago, de los cuales tres corresponden a indicadores de control y seis a los de pago variable, para 113 contratos de prestación de servicios vinculados al 19° llamado de externalización del servicio de defensa, correspondiendo casi a la totalidad de los prestadores asociados al aludido llamado.

Luego de ello, y contando ya con los niveles de cumplimiento, se revisó en terreno el grado de acatamiento de las obligaciones contractuales vigentes en los respectivos contratos de defensa, aplicándose 36 pruebas, repartidas en 'Condiciones de infraestructura de atención de usuarios' (16), 'Mecanismos de control y sistemas de registro' (3), 'Calificación y adecuación de apoyo administrativo' (5), 'Condiciones de empleo y remuneración ofertadas' (5) -sólo para contratos licitados y no de convenio- y 'Condiciones de interés de la Defensoría Nacional' (7).

Los resultados para el área de indicadores refieren un nivel de cumplimiento cercano al 90 por ciento,

vale decir que lo declarado como actuación procesal por el prestador externo de defensa pública en el sistema de información de la DPP fue efectivamente realizado en tiempo y forma, según la validación efectuada contra el sistema SIAGJ del Poder Judicial. Para el 10 por ciento restante las causales de incumplimiento corresponden a que no se validó la actuación, o bien que ella, a pesar de haberse realizado, no se ejecutó en el periodo comprendido en la medición.

Para el área de cumplimiento de las condiciones ofertadas, en general éstas presentan un buen nivel, salvo en lo relacionado con las condiciones de remuneración y empleo, y la mantención de mecanismos de control, en específico el uso de la agenda de visitas de cárcel, que presentan un comportamiento poco uniforme a nivel país.

Llama la atención la situación presentada a nivel país por la distribución del pago variable entre los integrantes de la oficina, elemento que fue valorado al momento de evaluar la oferta técnica del prestador para determinar la adjudicación de la licitación.

b) AE reclamos

El objetivo de esta licitación pública fue la contratación de un servicio de auditoría externa para 2015, destinado a disponer de información de alta calidad y confiabilidad sobre la base de la revisión de las reclamaciones y peticiones ingresadas a la Defensoría Penal Pública entre julio de 2014 y junio de 2015, que permitiera evaluar la tramitación de dichas presentaciones ciudadanas, en cuanto a la realización de gestiones específicas y su pertinencia para asegurar la adecuada respuesta del servicio a los requerimientos de los usuarios, de conformidad con los objetivos que se especifican en las bases técnicas.

c) AE costos de las oficinas licitadas

En esta medición se busca auditar los costos de los servicios entregados por los abogados licitados que prestan defensa penal pública y de aquellos que no tienen contrato vigente con la Defensoría, con el objeto de levantar información de los valores o costos de mercado en esta materia, a fin de identificar las diferencias regionales que afecten el precio de la prestación de servicios de defensa penal.

El trabajo se realizará en dos etapas, la primera en 2015, destinada a proponer el diseño de una metodología que permita obtener resultados representativos y confiables del mercado de la defensa penal pública, y la segunda durante 2016, que consistirá en un trabajo en terreno de acercamiento con los abogados a auditar, para luego ejecutar las mediciones ya definidas en la metodología y después realizar el análisis de los datos y resultados obtenidos respecto de las diferencias de valores cobrados por los servicios de defensa penal y penitenciaria.

Se identificarán los factores explicativos del resultado en cuestión, con la finalidad de analizar la necesidad o no de incorporar diferencias a nivel de zonas geográficas en cuanto al pago de este servicio en las licitaciones de defensa penal.

El propósito final de esta medición, por tanto, es contar con un modelo de precios que permitan a la Defensoría optimizar la asignación del servicio a través del proceso de licitación de defensa penal.

d) AE de estándares del servicio

Durante 2015, y en forma complementaria al trabajo interno de la Defensoría en torno a la actualización de los estándares de defensa, se contrató una auditoría para evaluar ese proceso, concluyéndose con la formulación de estándares del servicio. De este modo se amplió la concepción previa de estándares de defensa técnica, hacia las dimensiones de gestión de defensa y de atención de usuarios, que aseguren a los usuarios de la defensa pública la prestación de un servicio de calidad, real y efectivo.

A partir de la definición de calidad, entendida como “el cumplimiento integral y coordinado de los requerimientos y procesos que generan las condiciones necesarias para asegurar la prestación de defensa penal, orientada a garantizar los derechos del imputado, respetando siempre su dignidad y atendiendo sus necesidades e intereses”, la auditoría contratada desarrolló una estructura general del diseño de la defensa



penal pública con una perspectiva más amplia, para comprender la prestación que entrega la institución.

Contiene aspectos medulares de cómo se planifica la ejecución del servicio, estructura que ordena las definiciones operativas, los instrumentos y las especificaciones que han sido formuladas en la Defensoría en torno a los mismos tres ámbitos del

giro del negocio que abordan los estándares de defensa técnica, esto es una dimensión de gestión, otra de defensa técnica y una de atención de usuarios.

De esta forma, el modelo presentado ha permitido evaluar la completitud de los instrumentos y modelos existentes, para asegurar el cumplimiento de los estándares del servicio, así como la pertinencia de indicadores y modelos de evaluación.



VIII.5 OTROS MECANISMOS DE EVALUACIÓN Y CONTROL

Además de las modalidades establecidas por ley, y en virtud de su misión y visión, el DECR desarrolla otros instrumentos que contribuyen a asegurar la calidad de las prestaciones que forman parte del quehacer institucional.

Los esfuerzos en esta área son no menos relevantes que los desplegados en las líneas de trabajo ya expuestas y complementan la base que cimienta los actuales esfuerzos de integración del departamento.

VIII.5.1 Talleres de calidad de la defensa (DECR - defensorías regionales)

Uno de los objetivos principales del Departamento de Evaluación, Control y Reclamaciones es lograr la óptima y eficaz integración de los mecanismos de control de la ley a la gestión y operación de las defensorías regionales y defensorías dependientes (licitadas), para resguardar la calidad de defensa.

Este objetivo se logra plenamente a través de la realización continua y sostenida de los llamados 'Talleres de calidad de la defensa' que organiza el DECR con los equipos directivos regionales (y con los equipos licitados convocados por las defensorías regionales).

Permiten, además, una retroalimentación permanente de las regiones con los departamentos técnicos de la Defensoría Nacional, constituyendo una instancia de integración para el trabajo de éstos que resulta fundamental para obtener mejoras sostenidas en la calidad de la defensa prestada.

La realización de cada uno de estos talleres implica preparar y entregar, a cada defensoría regional, informes ejecutivos en formato *Power Point* (PPT), los que luego son analizados y discutidos en una reunión de trabajo (taller). Después de cada una de estas reuniones se levanta la respectiva acta, tras la cual se da seguimiento -a través de memorandos- a los distintos compromisos asumidos por las defensorías regionales o por los departamentos de la Defensoría Nacional.



De esta manera, en las actas de cada una de las sesiones se establecen compromisos regionales y centrales para su seguimiento en los talleres venideros. Para ello, se ha establecido una sección prácticamente fija en tales informes y eventos, que es dar cuenta del estado de los compromisos (cumplidos o en desarrollo), como también de las tareas que se llevan a efecto en esta fase de retroalimentación. En todo caso, para solicitudes particulares o urgencias se efectúan comunicaciones por otras vías. Durante 2015 se incorporó una innovación a esta dinámica, que fue elaborar un informe de retroalimentación regional, que sintetiza y ordena los compromisos y la retroalimentación de las regiones.

En 2015 se efectuaron tres ciclos de talleres, en enero, abril y octubre. La mayoría de éstos fue presencial, lo que implicó el correspondiente despliegue de esfuerzos y recursos para el desplazamiento de los profesionales del DECR (por regla general en duplas) hacia cada una de las regiones. Este esfuerzo se efectuó en atención a que se comprobó que los talleres presenciales son más efectivos que los efectuados a través de video conferencia.

Además, en el ciclo de talleres 2015 se incorporó a otros departamentos de la Defensoría Nacional, como el de Estudios y Proyectos (DEP) y el de Informática y Estadísticas (DIE), y se logró integrar a los equipos licitados -convocados por las defensorías regionales-, todo lo cual permite la unidad y trabajo coordinado de todos los intervinientes de la Defensoría Penal Pública.

La gestión de 2016 tiene como uno de sus desafíos primordiales que en la generación, preparación y ejecución de estos talleres se integren los departamentos de Evaluación, Control y Reclamaciones, y de Estudios y Proyectos, puesto que se ha detectado como una forma óptima de trabajar

de cara a las defensorías regionales y para el mejor logro de los objetivos institucionales.

Ello permite asignar responsables para cada tarea o requerimiento y establece, además, una dinámica de colaboración y mutuo seguimiento que posibilita sumar fuerzas, conocimientos y diligencias hacia la realización de tareas que surgen desde las necesidades regionales.

Por su dinámica dialogal, esta iniciativa permite integrar proyectos de carácter estratégico y de importancia institucional, asegurando la participación regional en las iniciativas. Así, proyectos como los de innovación tecnológica e interconexión, la construcción del sistema de gestión de calidad o el empleo del Índice de Calidad Global tuvieron un papel destacado en los contenidos durante 2015.

VIII.5.2 Incorporación de buenas prácticas en la gestión regional

Otro elemento que, de acuerdo con lo diagnosticado por el DECR, propende a la integración de información y a la gestión para la mejora de la calidad de la defensa

es la detección, configuración y difusión de buenas prácticas.

En los propios talleres de calidad, desde 2014 se levantaron regionalmente buenas prácticas, conceptuadas como soluciones a problemas de gestión local, de bajo costo, configuración regional y con capacidad de replicabilidad por sus características. Este trabajo finalmente arrojó un diagnóstico de prácticas comunicado mediante carpetas compartidas e informes ejecutivos en talleres.

En 2015 se trató de ir más allá en la gestión de tales elementos, efectuándose dos encuentros macrozonales de buenas prácticas, uno en la zona norte y otro en la zona sur, en que las regiones participantes entregaron detalles respecto de las prácticas presentadas.

Asimismo se creó un “Boletín de buenas prácticas”, que mediante una presentación de tipo periodístico, sintetiza y expone las prácticas documentadas en estos dos encuentros. Dicho boletín se distribuyó ampliamente y se publicó en la *web* institucional, en un esfuerzo para que las soluciones encontradas a través de las buenas prácticas sean aprovechadas en la gestión de otras defensorías regionales. ✨