



MINISTERIO PÚBLICO
Procuraduría General de la Nación



RESOLUCIÓN N° 66
(De 25 de agosto de 2016)

Que adopta el nuevo Modelo de Gestión para los despachos del Ministerio Público a nivel nacional.

LA PROCURADORA GENERAL DE LA NACIÓN,
en uso de sus facultades constitucionales y legales,

CONSIDERANDO:

Que el numeral 4 del artículo 220 de la Constitución Política de la República de Panamá, establece que una de las atribuciones del Ministerio Público es perseguir los delitos y contravenciones de disposiciones constitucionales o legales.

Que el numeral 5 del artículo 347 del Código Judicial desarrolla el texto constitucional, al señalar que el Ministerio Público debe perseguir e investigar los delitos, ejerciendo las acciones derivadas de ellos ante los juzgados y tribunales en que actúen.

Que el artículo 329 del Código Judicial faculta al Procurador (a) General de la Nación a crear nuevos Despachos de Instrucción, así como incorporar cambios en el número, nomenclatura, organización administrativa y ubicación de las Agencias del Ministerio Público.

Que la Ley N° 63 de 28 de agosto de 2008, adopta el nuevo Código Procesal Penal de la República de Panamá, de corte acusatorio; el cual, por disposición de la Ley N° 48 de 1 de septiembre de 2009, en concordancia con la Ley N° 8 de 6 de marzo de 2013, entra a regir de forma gradual, anual, por Distritos Judiciales, iniciando en el Segundo Distrito Judicial, a partir del 2 de septiembre de 2011, el 2 de septiembre de 2012, en el Cuarto Distrito Judicial (Herrera y Los Santos), el 2 de septiembre de 2015, en el Tercer Distrito Judicial (Chiriquí, Bocas del Toro y la Comarca Ngäbe Buglé) y en el Primer Distrito Judicial (Panamá, Colón, Darién y Guna Yala) el 2 de septiembre de 2016, teniendo en cuenta la disponibilidad presupuestaria del Estado y la capacitación constante del recurso humano.

Que en el nuevo Sistema Penal Acusatorio el Ministerio Público mantiene la facultad de persecución del delito, otorgándole un papel protagónico en el ejercicio de la acción penal; sin embargo, incorpora una nueva concepción metodológica para el tratamiento de los conflictos penales, lo cual implica cambios en los paradigmas institucionales y en el Modelo de Gestión, así como la necesidad de un replanteamiento en la cultura organizacional del Ministerio Público.

Que el Modelo de Gestión de Fiscalías adoptado mediante la Resolución N° 24 de 22 de julio de 2011 y ajustado por la Resolución N° 36 de 30 de agosto de 2012 y Resolución N° 72 de 25 de agosto de 2015, ha sido objeto de revisión, lo que permitió determinar la necesidad de realizar cambios cónsonos con la evolución del funcionamiento del Sistema Penal Acusatorio en la República de Panamá.

Que la implementación gradual y progresiva de la Ley N° 63 de 28 de agosto de 2008, iniciada el 2 de septiembre de 2011, en el Segundo Distrito Judicial, llegará a su última etapa el 2 de septiembre de 2016, cuando el Primer Distrito Judicial comience a

Resolución N° 66 de 25 de agosto de 2016.
Procuraduría General de la Nación



procesar sus causas de naturaleza criminal a través del Sistema Penal Acusatorio, establece la necesidad de adoptar un nuevo Modelo de Gestión para el Ministerio Público a nivel nacional, que esté acorde con los retos que plantea el citado modelo de corte adversarial; en consecuencia,

RESUELVE:

- PRIMERO:** Adoptar el nuevo Modelo de Gestión para los despachos del Ministerio Público a nivel nacional.
- SEGUNDO:** Ordenar la publicación y distribución del nuevo Modelo de Gestión en todos los Despachos del Ministerio Público.
- TERCERO:** Derogar la Resolución N° 72 de 25 de agosto de 2015 emitida por la Procuraduría General de la Nación.
- CUARTO:** Disponer que toda referencia que se haga en resoluciones previas de la Procuraduría General de la Nación a las Unidades Regionales del Ministerio Público en Coclé, Veraguas, Herrera, Los Santos, Chiriquí y Bocas del Toro, San Miguelito, Colón, Darién y Panamá Oeste, se entienda Fiscalía Regional de cada una de las provincias y áreas, respectivamente.
- QUINTO:** Esta Resolución empezará a regir a nivel nacional a partir del 1 de septiembre de 2016, lo cual permitirá en el caso del Primer Distrito Judicial, complementar la transición y hacer los nombramientos necesarios para el funcionamiento del nuevo Sistema Penal Acusatorio.

FUNDAMENTO DE DERECHO: Artículo 329 del Código Judicial.

Dada en la ciudad de Panamá, a los veinticinco (25) días del mes de agosto de dos mil dieciséis (2016).

CÚMPLASE y COMUNÍQUESE.

La Procuradora General de la Nación,

Kenia I. Porcell D.

PROCURADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN

CERTIFICO QUE LO ANTERIOR ES FIEL COPIA
DE SE ORIGINAL

Panamá, 2 de Septiembre de 2016

Procuraduría General

El Secretario General,

Rolando Rodríguez Cedeño.

2016

PROCURADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN

Modelo de Gestión para los despachos del Ministerio Público en los Distritos Judiciales donde se implemente el Sistema Penal Acusatorio.

Oficina de Implementación del Sistema Penal Acusatorio
en el Ministerio Público

2016



Tabla de contenido

Consideraciones previas	4
Antecedentes inmediatos	7
I. La aprobación del Código Procesal Penal	8
II. Informe de Recopilación y Análisis Comparativo de Estructuras organizacionales de los Ministerios Públicos	8
III. El Modelo de Gestión de Fiscalía – 2011.....	15
IV. Evaluación del Modelo de Gestión de Fiscalía – 2014	16
V. Los lineamientos de Gamboa – 2014.....	17
VI. Taller de rediseño del Modelo de Gestión de Fiscalía – 2015.....	18
VII. Taller de organización del Modelo de Gestión – Primer Distrito Judicial.....	18
Modelo de Gestión para los Despachos del Ministerio Público en los Distritos Judiciales donde se implemente el Sistema Penal Acusatorio	21
A. Organización del Ministerio Público en el Sistema Penal Acusatorio.....	22
1. Fiscales y Personeros.....	23
a. Fiscal Superior.....	23
b. Fiscal de Circuito – Coordinador.....	24
c. Fiscales de Circuito.....	24
d. Fiscales Adjuntos	25
e. Personeros.....	25
2. Funciones de Fiscales y Personeros.....	26
3. Secciones y Unidades Fiscales del Modelo de Gestión	26
a. Sección de Descarga	27
b. Sección de Atención Primaria	27
c. Sección de Decisión y Litigación Temprana	28
d. Sección de Investigación y Seguimiento de Causas	28
e. Sección de Asistencia a Juicio.....	29
f. Sección de Cumplimiento	29
g. Secciones Especializadas	29
g.1. En materia penal.....	29
Sección Especializada de Homicidio/Femicidio	29
Sección Especializada de Familia	30
g.2. En materia civil	30
Sección Especializada en Asuntos Civiles, Agrarios y de Familia.....	30
h. Otras Fiscalías que operan en las distintas sedes regionales del Ministerio Público.....	30
Fiscalías Regionales Especializadas en Delitos Relacionados con Drogas.....	31
Fiscalías de Adolescentes	31
Fiscalías de Asuntos Indígenas.....	31
4. Asistentes Operativos	31

a.	Asistentes Operativos de Atención Primaria.....	32
b.	Asistentes Operativos de Decisión y Litigación Temprana.....	32
c.	Asistentes Operativos de Investigación	32
d.	Asistentes Operativos de Juicio.....	33
e.	Asistentes Operativos de Cumplimiento	33
5.	Asistentes Operativos de otras Secciones y Fiscalías	33
6.	Reparto Fiscal y Custodia de Carpetas.....	34
a.	Reparto Fiscal.....	34
b.	Custodia de carpetas.....	34
7.	Fiscalías Especializadas con atribuciones a nivel nacional.....	35
8.	Coordinación con las especialidades de Anticorrupción/ Propiedad Intelectual/Delincuencia Organizada/Delitos de Asociación Ilícita	35
9.	Coordinación en la Fiscalía: Juntas de Fiscales y Personeros.....	36
10.	Unidades de Apoyo a las labores Fiscales.....	37
a.	Unidad de Atención y Protección a Víctimas y Testigos	37
b.	Unidad de Métodos Alternos.....	37
c.	Unidad de Seguimiento de Medidas cautelares.....	38
11.	Grupo Regional de Apoyo Logístico	38
a.	Coordinación Administrativa.....	39
b.	Unidad de Recursos Humanos	39
c.	Unidad de Informática.....	40
d.	Unidad de Estadística.....	41
e.	Unidad de Custodia de Evidencias.....	41
f.	Unidad de Atención Ciudadana.....	41
g.	Unidad de Protección	41
12.	Coordinación con la Policía, la Dirección de Investigación Judicial, El Instituto de Medicina Legal y Ciencias Forenses, la Defensoría Pública, el Órgano Judicial y otros estamentos de Seguridad	42

Consideraciones previas

A través de la Constitución Política de 1941, se creó en Panamá el Ministerio Público, específicamente en el Título XI, artículos 140 al 144, desarrollándose esas disposiciones en el Código Judicial, en un inicio, y más recientemente en la Ley 63 de 28 de agosto de 2008, es decir, en el Código Procesal Penal.

Desde su génesis constitucional, hasta la época actual, se le han asignado al Ministerio Público una serie de atribuciones, entre ellas, defender los intereses del Estado o del Municipio; promover el cumplimiento y ejecución de las leyes, sentencias judiciales y disposiciones administrativas; vigilar la conducta oficial de los funcionarios públicos y cuidar que todos desempeñen cumplidamente sus deberes; servir de consejeros jurídicos a los funcionarios administrativos; y, ejercer las demás funciones establecidas en la Ley.

No obstante lo anterior y teniendo en consideración que cada una de las atribuciones antes señaladas revisten de gran importancia, es la función de perseguir los delitos y contravenciones de disposiciones constitucionales y legales, la que mayor impacto social genera en la colectividad, habida cuenta que esa labor investigativa crea expectativas relacionadas con la seguridad del ciudadano, la paz social, así como también responde a su clamor por la efectividad de la aplicación de la sanción penal a quienes ejecuten actos delictivos.

Constitucionalmente, el Ministerio Público está compuesto, a modo general, por el Procurador General de la Nación, el Procurador de la Administración, los Fiscales y Personeros y por los demás funcionarios que establezca la Ley (artículo 219 de la Constitución Política). Dicha estructura, con alguna reserva, es replicada por el artículo 67 del Código Procesal Penal.

Desde que en Panamá se tomó la decisión de adoptar un sistema de procedimiento penal de corte acusatorio, el Ministerio Público asumió el compromiso de transformar y modernizar sus estructuras, con el objetivo primordial de continuar ejerciendo sus labores constitucionales y legales en estricto apego a cada uno de los principios rectores de ese ordenamiento punitivo, el cual, como ya es conocido, se ha ido implementando de manera escalonada a nivel nacional.

Cumplir ese objetivo no ha sido ni será una tarea fácil, porque realizarlo implica una reorganización significativa de la infraestructura y el recurso humano, además de un necesario cambio de mentalidad del componente humano en que se apoya la gestión institucional y sobre todo de una inversión importante de recursos económicos que han sido destinados y utilizados en esa labor.

El referido proceso de transformación y modernización del Sistema de Administración de Justicia, condujo al Ministerio Público a la identificación de un modelo de gestión apto para la implementación del Sistema Acusatorio en Coclé y Veraguas; y luego replicado en Herrera y Los Santos.

Ante la inminente puesta en funcionamiento del Sistema Acusatorio en las provincias de Panamá, incluido el Distrito de San Miguelito, Panamá Oeste, Colón, Darién, así como en las comarcas Guna Yala, Madugandi, Wargandi, Emberá Wounaan, nos corresponde hacer el referido modelo compatible con la realidad geográfica, de población y de incidencia delictiva que presenta esta área, sin dejar de lado su aplicación al Segundo, Tercero y Cuarto Distrito Judicial.

Antecedentes inmediatos

I. La aprobación del Código Procesal Penal:

Mediante la Ley No. 63 de 28 de agosto de 2008,¹ se adoptó en la República de Panamá un nuevo Código Procesal Penal, cuyos principios, garantías y reglas orientadoras, así como la estructura del proceso que reconoce, son compatibles con el Sistema Acusatorio.

A la fecha, este instrumento jurídico ha sido modificado en 10 ocasiones y concretamente en dos de ellas ha sido para aplazar su entrada en vigencia progresiva, la cual estaba programada originalmente para el 2 de septiembre de 2009.

Debido a la promulgación de la Ley 48 de 1 de septiembre de 2009, la implementación del nuevo sistema procesal penal inició en el Segundo Distrito Judicial (provincias de Coclé y Veraguas) el 2 de septiembre de 2011 y desde el 2 de septiembre de 2012, logró instalarse en el Cuarto Distrito Judicial (provincias de Herrera y Los Santos).

Con la promulgación de la Ley No. 8 del 6 de marzo de 2013 se pospuso por dos años la puesta en marcha del Sistema Acusatorio en el Tercer Distrito Judicial (provincias de Chiriquí y Bocas del Toro) además de la comarca Ngäbe Buglé donde se empezó a aplicar el 2 de septiembre de 2015 y en el Primer Distrito Judicial (Provincias de Panamá, Darién, Colón y Guna Yala) territorio en el cual debe regir a partir del 2 de septiembre de 2016.

II. Informe de Recopilación y Análisis Comparativo de Estructuras Organizacionales de los Ministerios Públicos. Bases para la reorganización del Ministerio Público de Panamá²:

En el año 2010, la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC), mediante el Proyecto PANT41, apoyó al Ministerio Público de Panamá con una Consultoría en Reforma Organizativa con énfasis en Sistema Acusatorio que permitió visualizar los aspectos más relevantes para sentar las bases dirigida a la reorganización de la institución.

El documento señala que en el contexto de la reforma de los sistemas de administración de justicia que apuntan a la instauración del sistema acusatorio oral,

¹ Publicado en Gaceta Oficial No. 26114 de 29 de agosto de 2008.

² UNODC. Consultoría en Reforma organizativa con énfasis en Sistema Acusatorio. Consultor: Israel Ayala. 10 de marzo de 2010.

se asigna uno de los roles fundamentales, sino el primordial a los Ministerios Públicos. Esto se debe a que sobre estas instituciones descansa un conjunto de objetivos esenciales de la reforma: realizar el principio acusatorio; contar con una investigación eficiente y eficaz, a la vez que respetuosa de las garantías y derechos humanos; controlar la carga de trabajo del sistema a través del uso de facultades discrecionales que los Códigos le asignan a los fiscales; y dirigir funcionalmente a la policía en la recolección de elementos de convicción para preparar la acusación e ir a un juicio en el que se garantice la oralidad, la inmediatez y el contradictorio. De ello deriva la necesidad de realizar profundas transformaciones en los Ministerios Públicos, para que estén en condiciones de hacerse cargo de los objetivos y tareas que la reforma les asigna.

Roles y estructuras organizativas de los Ministerios Públicos antes de la reformas al sistema acusatorio

Para visualizar el conjunto de transformaciones que requieren los Ministerios Públicos es necesario realizar una breve caracterización de los diversos roles que han tenido o tienen los Ministerios Públicos en Latinoamérica antes de la implementación de los sistemas acusatorios, dado que sus estructuras organizacionales y modos de funcionamiento, se han diseñado para responder a esos roles.

Las diversas funciones que los Ministerios Públicos han desempeñado o vienen desempeñando en el contexto de los sistemas inquisitivos reformados o mixtos, se pueden agrupar o caracterizar en:

Funciones	Estructura organizativa	Ejemplos
<ul style="list-style-type: none"> Control de la legalidad en los procesos judiciales (carácter secundario) 	<ul style="list-style-type: none"> Débil o inexistente Escaso personal Bajo presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> Chile y Honduras (inexistente) Paraguay, Bolivia, Argentina, Costa Rica (débil)
<ul style="list-style-type: none"> Dictaminadora o dictaminatoria del control de la legalidad 	<ul style="list-style-type: none"> Compleja y voluminosa Adscrita a la judicial Débil en su impacto 	<ul style="list-style-type: none"> Perú
<ul style="list-style-type: none"> Instrucción = tramitación del expediente 	<ul style="list-style-type: none"> Refleja a la judicial Despachos fiscales con numeroso personal encargado de tramitar 	<ul style="list-style-type: none"> México y Panamá

1. **Funciones secundarias vinculadas al control de legalidad en los procesos judiciales.** En el contexto de los sistemas inquisitivos o inquisitivo – reformados, la investigación de los delitos normativamente es entregada a los jueces de instrucción y realizada en la práctica por la policía, y al Ministerio Público se le asigna como tarea: "el control de la legalidad". Esta función que no es esencial a la administración de justicia, determina estructuras organizativas del Ministerio Público débiles. Tal como señalan Duce y Riego, citando un trabajo de Linn Hammergren, "donde se espera que los fiscales hagan mucho, no hay necesidad de una organización que apoye o monitoree su trabajo. Presupuesto, personal y sistemas de planificación, han sido caso inexistentes. Mecanismos de asignación de casos han sido similarmente no desarrollados (...) la pobreza organizacional ha sido la regla general." ³

El papel secundario y poco trascendente que se asignaba al Ministerio Público en estos contextos, determinó que algunos países, como Chile y Honduras, asumirán la decisión práctica de **eliminar de su sistema de justicia penal al Ministerio Público.**

En los países en que se mantuvieron los Ministerios Públicos, se les asignó un rol secundario de colaboración a la investigación judicial, por medio de la preparación de antecedentes y diligencias investigativas, que el juez de instrucción puede aceptar o negar completamente. En estos contextos, normativamente se le asignaba mayor protagonismo al Ministerio Público en el juicio señalando que debía sustentar la acusación, pero en la práctica el expediente reducía toda la labor fiscal, desplazándolo casi por completo y terminando por otorgar a los fiscales un rol requirente, que se traducía en un ir y venir del expediente de la fiscalía al juzgado y del juzgado a la fiscalía. En este grupo se pueden mencionar los Ministerios Públicos de: Paraguay, Bolivia, Argentina y Costa Rica.

2. **Función dictaminatoria o dictaminadora del control de legalidad,** que determina una mayor presencia institucional del Ministerio Público en todos los juzgados y etapas del proceso penal y por tanto requiere de estructuras organizativas complejas y voluminosas, a la vez que débiles en su incidencia en la administración de justicia, debido a que no se les

³ Hammergren Linn, *The Politics of Justice and Justice Reform in Latin America* (Philadelphia: Westview Press, 1998). Pág. 84, citado por Duce Mauricio y Riego Cristian, *Desafíos del Ministerio Público Fiscal en América Latina*, CEJA 2005.

asignan funciones de investigación. El caso más representativo en esta línea es Perú.

3. **Funciones de investigación**, en estos modelos los jueces de instrucción son reemplazados por los fiscales, quienes se encargan de tramitar el expediente. Este rol determina un gran protagonismo del Ministerio Público en el contexto del sistema inquisitivo escrito. Sin embargo, esta importancia del trabajo del Ministerio Público no va acompañada de un cambio en la metodología del trabajo, sino que básicamente se reproduce la metodología del expediente, propia de la tradición inquisitiva. El correlato organizacional de la metodología del expediente es la estructura refleja del despacho judicial, concebida para el trámite. En este grupo estaba Colombia antes de la adopción del sistema acusatorio y se mantienen en México y Panamá, en los que la implementación del sistema acusatorio está en sus inicios.

Roles y estructuras organizativas de los Ministerios Públicos después de las reformas al sistema acusatorio

En la implementación de los sistemas acusatorios, los Ministerios Públicos asumen funciones importantes que deben ser acompañadas con profundas reformas organizativas y cambios radicales en la metodología de trabajo. Los sistemas acusatorios requieren Ministerios Públicos fuertes y capaces de cumplir las funciones de: conducir estratégicamente la investigación y litigar, para lograr una persecución penal eficaz y eficiente en defensa de la sociedad y el Estado.

La implementación de los sistemas acusatorios determina un cambio sustancial en el objetivo de los Ministerios Públicos y en el producto que se espera de la institución, en consecuencia, desde el punto de vista de las ciencias de la administración, resulta claro que debe darse un cambio sustancial en la organización y en el modelo de producción (modelo de gestión). Si el producto cambia, el perfil del personal requerido para la realización de ese producto también debe cambiar y del mismo modo, tienen que modificarse los mecanismos de control de esa producción.

En el punto anterior se señalaron los objetivos que se asignan a los Ministerios Públicos en el contexto de los sistemas inquisitivos escritos, en los que la administración de justicia gira en torno a la metodología del expediente y por tanto requiere una estructura organizativa y modelo de producción funcional a la

tramitación de expedientes. En el contexto de los sistemas acusatorios orales, se entrega al Ministerio Público el ejercicio de la acción penal y con ello, se le asigna como funciones centrales: investigar (recoger elementos de convicción) y litigar (fundamentar y probar su acusación en juicio), en consecuencia los productos que el sistema espera del Ministerio Público cambian, ya no es más el expediente, sino elementos de convicción que funden la acusación y pruebas que demuestren la acusación en juicio para lograr sentencias condenatorias. Esta modificación determina la necesidad de cambiar las estructuras organizativas y adaptarlas para que sean capaces de elaborar los nuevos productos.

La investigación exige una estructura organizativa con características muy diferentes a las del tradicional despacho encargado de tramitar expedientes, que cuenten con personal con las competencias para cumplir los nuevos roles que se les asignan y con controles de trabajo diseñados sobre la base de indicadores cuantitativos y cualitativos.

En el siguiente cuadro se resumen las implicaciones de los objetivos y productos esperados en cada sistema y su necesario correlato en las estructuras organizacionales, perfil de los funcionarios y controles.

Distintos objetivos = Distinta organización		
Distintos productos = Distinto modelo de producción (gestión)		
	Sistema inquisitivos escritos o inquisitivo reformados	Sistemas acusatorios orales
Objetivos	Tramitar expedientes	Investigar, litigar
Productos	<ul style="list-style-type: none"> Expediente 	<ul style="list-style-type: none"> Elementos de convicción suficientes para fundar una acusación. Acusación probada (sentencias condenatorias)
Estructura organizativa	<ul style="list-style-type: none"> Refleja de la judicial Un fiscal por despacho con numeroso personal que se encarga de tramitar los expedientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Estructura unitaria, jerarquizada, flexible, dinámica y especializada. Unidades de fiscales organizadas por territorio, tipos de delitos o por funciones.
Perfil de personal	<ul style="list-style-type: none"> Jefe de Despacho fiscales y funcionarios de apoyo, con conocimientos jurídicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Fiscales con competencias para diseñar estratégicamente la investigación, aplicar salidas alternas, negociar y litigar. Funcionarios de apoyo con diversas competencias según las necesidades del puesto.
Controles	<ul style="list-style-type: none"> Fiscal (jefe de despacho) controla el trabajo de su personal. 	<ul style="list-style-type: none"> Indicadores cuantitativos y cualitativos para la evaluación de desempeño y la evaluación de la gestión.

Por último, el documento se hace cargo de un aspecto sumamente relevante y que va impactando en materia de modelo de gestión.

Etapas de la transición de los Ministerios Públicos en el proceso de implementación de sistemas acusatorios

La transformación de los Ministerios Públicos en la implementación de los modelos acusatorios es esencial, para el éxito del sistema. Esta necesaria transformación gradual se puede caracterizar en cuatro etapas de un proceso de cambios graduales en que la institución debe alcanzar objetivos claves para la reforma y la continuidad del proceso mismo.

La experiencia en los procesos de implementación también enseña que es importante no quemar etapas e ir gradualmente de lo simple a lo complejo, de lo contrario se plantean objetivos prácticamente inalcanzables, se invierten ingentes cantidades de recursos pero dada la magnitud de las tareas, la debilidad de las instituciones, la cultura organizacional (rígida, burocrática) imperante, asociada a la metodología del expediente, hacen que se tengan transiciones traumáticas que se perciben como muy poco exitosas o inclusive se pueden llegar a percibir como fracasos.

1° Etapa: Asumir el Rol de Dirección de la Investigación – Posicionamiento Institucional

El objetivo de la reforma procesal penal, es la instauración del juicio oral, público, contradictorio y continuo. Con la finalidad de lograr un efectivo respeto al sistema de garantías, cuyo núcleo esencial es el juicio previo.

El Ministerio Público ha de cumplir dos objetivos claves en esta etapa:

- Desformalizar la investigación, dotando al proceso investigativo de dinamicidad, flexibilidad, coordinación eficiente con la policía, constituyéndose un puente de información entre la actividad policial investigativa y el trabajo judicial.
- Controlar la carga de trabajo, que posibilite a la institución y al sistema de justicia penal en conjunto funcionar dentro de parámetros de eficiencia, calidad y economicidad óptimos. Para el logro de este objetivo, los códigos

procesales penales de corte acusatorio, le otorgan al Ministerio Público facultades discrecionales que deben utilizarse como herramientas idóneas para descargar el sistema. Por esto es importante en esta primera etapa trabajar en torno al uso de estas facultades discrecionales: Aplicación del principio de oportunidad, salidas alternativas, mecanismos de simplificación procesal (flagrancia, juicio abreviado, juicio inmediato).

2° Etapa: Manejar los flujos de causas del sistema, el objetivo fundamental es clasificar (ponderar) los casos que ingresan al sistema para responder velozmente ante los delitos flagrantes y concentrar esfuerzos en las causas complejas. Acá se incorporan indicadores vinculados a la eficiencia.

En esta etapa se encuentran la mayoría de los Ministerios Públicos de la Región que ha implementado sistemas acusatorios.

- El Ministerio Público, tiene como tarea principal en esta etapa hacer un uso adecuado de las facultades discrecionales y organizarse para responder eficaz y eficientemente en los casos de flagrancia.
- Como instrumento para el cumplimiento de esta tarea los Ministerios Públicos organizan las "Unidades de decisión temprana y de flagrancia."
- Se debe hacer énfasis en la transmisión de información con la policía y en la definición de protocolos de actuación.
- Aplicar mecanismos para aumentar el uso de las salidas alternativas como medio de descongestión del sistema, desarrollando sistema de gestión, creando estas unidades, fortaleciendo los centros de resolución alterna.

3° Etapa: Aumentar la capacidad de respuesta, esto implica el conjunto de soluciones que es capaz de otorgar el Ministerio Público frente a los conflictos sociales más graves (los delitos). La capacidad de respuesta es la intervención del Ministerio Público respecto a las demandas que recibe la sociedad, la efectividad y calidad de esa intervención.

4° Etapa: Contribuir en materia de seguridad ciudadana a través de la persecución penal estratégica

En el contexto de los sistemas reformados, los cambios sociales que se están produciendo en cuanto a conflictos penales generan una expectativa social muy grande que recae sobre los Ministerios Públicos: la seguridad ciudadana. Uno de los principales motivos de preocupación en la mayoría de los países de la región es el incremento del "temor al delito", en ocasiones con base real en un efectivo aumento

de la tasa de delitos, pero también en ocasiones sobre la base de percepciones subjetivas, aumentadas o magnificadas por los medios de comunicación. Las demandas de seguridad ciudadana han generado y están generando cuestionamientos muy fuertes respecto al trabajo de los Ministerios Públicos, del sistema de justicia penal y del sistema acusatorio.

La legitimidad y respaldo social al Ministerio Público está muy vinculada a su contribución en esta materia y existen aspectos específicos en las que la institución puede contribuir para mejorar las condiciones de seguridad pública:

- Persecución oportuna y eficaz de los delitos. Esta contribución es plenamente exigible a los Ministerios Públicos.
- Maximización del efecto simbólico de la pena y del juicio. Es innegable que tanto las penas como el juicio mismo tienen un efecto simbólico muy fuerte, es decir, constituirse en un mensaje del Estado a la sociedad reafirmando el valor de la ley, de mostrar que no existe impunidad y que el Estado responde frente a los hechos delictivos. La función preventiva general, positiva y negativa, a la que hacen alusión los textos de teoría del Derecho Penal, puede convertirse en una realidad efectiva si los mensajes se comunican apropiadamente. El efecto simbólico de la pena y de la persecución penal no es automático, por ello debe manejarse profesionalmente con el fin de contribuir adecuadamente para generar confianza ciudadana y restablecer la sensación de seguridad.
- Persecución penal inteligente. No es razonable fijar objetivos generales como “disminuir la tasa de criminalidad” porque el conjunto de variables hace inmanejable este objetivo. Es más razonable y realista fijar objetivos acotados, como por ejemplo: reducir el número de cierto tipo de delitos (secuestro express), mejorar la seguridad en una determinada zona o lugar de la ciudad, mejorar la percepción de los ciudadanos sobre el sistema de justicia, dar mayor visibilidad al trabajo de los fiscales (desmantelamiento de una organización criminal).
- Focos delictuales. Fiscalías que se encargan de analizar sistemáticamente el fenómeno delictivo y no caso por caso, y que diseñan en coordinación con otras instituciones estrategias integrales preventivas y represivas. En el análisis sistemático del fenómeno delictivo es importante tener en cuenta que algunas formas de criminalidad responden a la lógica de los mercados (oferta – demanda, productores – intermediarios mayoristas – intermediarios minoristas – vendedores y consumidores) y que sobre esa base de análisis se deben desarrollar las estrategias de intervención. Ej. Robo de vehículos, tráfico de drogas, tráfico de armas, tráfico de personas, etc.

El documento concluye que en cuanto a modelos organizacionales recomendando combinar tres criterios: territorial, especialización temática y especialización por funciones.

Al mismo tiempo, destaca como criterios de persecución penal los principios de unidad y jerarquía en la unidad organizacional.

III. El Modelo de Gestión de Fiscalía - 2011:

En el contexto de los procesos de reforma procesal penal, es conocido que resulta esencial además de contar con un cambio normativo, diseñar e implementar un modelo de gestión acorde con las labores que se espera sean desempeñadas en cada una de las instituciones que componen el sistema de justicia penal.

El Ministerio Público avanzó hacia un nuevo modelo de reorganizar las fiscalías con el objetivo de que pudiesen adaptarse al funcionamiento del Sistema Penal Acusatorio. En ese sentido, el 22 de julio de 2011 se dictó la Resolución N° 24 por la cual se adopta el nuevo modelo de gestión para el 2° Distrito Judicial en el cual comenzó a funcionar bajo este esquema de procesamiento de causas el 2 de septiembre de 2011.

Con posterioridad, se hicieron ajustes al referido modelo, mediante Resolución No. 36 de 30 de agosto de 2012, bajo la siguiente concepción:

"Que el nuevo Sistema Penal Acusatorio mantiene la facultad de persecución del delito del Ministerio Público, otorgándole un papel protagónico en el ejercicio de la acción penal; sin embargo, incorpora una nueva concepción metodológica para el tratamiento de los conflictos penales, lo cual implica cambios en los paradigmas institucionales y en el modelo de gestión, así como la necesidad de un replanteamiento en la cultura organizacional del Ministerio Público."

El diseño estuvo basado en la distribución de las siguientes áreas, para los Distritos Judiciales donde se implemente el Sistema Penal Acusatorio, según el artículo segundo de la referida resolución:

- Organización del Ministerio Público
- Servicios del Ministerio Público.
- Coordinación con el Órgano Judicial, la Policía Nacional y demás organismos de investigación, el Instituto de Medicina Legal y Ciencias Forenses y la Defensoría Pública.
- Mecanismos de coordinación interna en las sedes del Ministerio Público: Juntas de Fiscales y Personeros.
- La organización y funcionamiento de las especialidades por delitos del Ministerio Público.
- Los Secretarios Judiciales y demás auxiliares del Ministerio Público.

IV. Evaluación del Modelo de Gestión de Fiscalía - 2014:

En virtud de la Evaluación al Modelo de Gestión de Fiscalía realizada en los meses de julio – agosto de 2014⁴, se estableció que en las cuatro provincias se constató que el modelo de gestión ha sufrido numerosos ajustes desde su instalación con la entrada en vigencia del Código Procesal Penal y, en consecuencia, del Sistema Penal Acusatorio.

A pesar de lo anterior, se concluyó que la implementación progresiva del sistema adversarial en Panamá ha tenido significativos avances para responder con creces a los primeros desafíos de la reforma. La presentación en audiencia de todas las peticiones, la metodología oral para la toma de decisiones, la plataforma informática como soporte de cada una de las resoluciones de los Jueces, sumado al nivel de información estadística que hoy procesa el sistema, han implicado un enorme impulso de los valores políticos de la reforma procesal penal. La democratización de la justicia y sus valores republicanos se van consolidando con un sistema oral y público, fortaleciéndose así el acceso a la justicia, al sustituir el sistema escrito y encriptado, que solo era entendido por unos pocos, por un modelo oral, dinámico, público y desformalizado. La presencia de la víctima en cada una de las audiencias observadas (constatado tanto en nuestra visita a las diversas sedes, como a través del sistema de registro digital), como así también su opinión relevante en la toma de decisiones exhiben que la justicia penal en Panamá comenzó a transitar adecuadamente el primer paso en la reforma procesal penal.

De igual manera se indicó que para que esas buenas prácticas se consoliden y, en definitiva, redunden en un fortalecimiento de los principios políticos del sistema

⁴ UNODC – CEJA. Evaluación de Modelo de Gestión del Ministerio Público y el Órgano Judicial. Proyecto SECOPA, financiado por la Unión Europea. Panamá, 2014.

penal y una mayor eficacia y eficiencia del modelo, es preciso reconocer la existencia de etapas en los procesos de reforma y que la base de un modelo progresivo de implementación, como el que está operando en Panamá es precisamente, la evaluación periódica y constante y la necesidad de realizar ajustes a los modelos de gestión, enfocados hacia el cumplimiento de los objetivos que cada institución debe trazarse.

El primer desafío en la implementación progresiva de un sistema adversarial siempre ha estado focalizado en resguardar y reconocer buenas prácticas que fortalezcan los principios de un sistema adversarial oral. Este desafío, que se ha cumplido con creces en el segundo distrito (que incluye a las provincias de Coclé y Veraguas) y, con posterioridad, en el cuarto (provincias de Herrera y Los Santos) no ha sido una tarea sencilla en varios procesos de reforma, y por ello es bueno destacarlo. Así, y a modo de ejemplo, el trámite escrito y el sistema de audiencias aún conviven en varios sistemas penales que pretenden impulsar el servicio de justicia hacia un molde adversarial. Así, los sistemas penales de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, provincia de Buenos Aires, y varios Estados de México, entre otros.

Más una vez concluido ese desafío, y puesto en funcionamiento el sistema adversarial, es necesario pasar a una segunda etapa en el proceso de implementación de una reforma, reelaborando el diseño de gestión con el fin de optimizar el cumplimiento de los objetivos institucionales, a efectos de obtener – en el caso del Ministerio Público - una mayor eficacia y eficiencia en la persecución penal. Y, de ese mismo modo, verificar en esta segunda etapa, que ese diseño sea el adecuado para la implementación de las siguientes jurisdicciones de la justicia penal en Panamá.

V. Los lineamientos de Gamboa - 2014

Durante los días 17, 18 y 19 de diciembre de 2014, se realizó en un Taller de “Fortalecimiento del Modelo de Gestión” con el propósito de revisar los ajustes que corresponde realizar al modelo, según la evaluación desarrollada en los meses de julio – agosto de 2014 y validada en Septiembre del mismo año, sumada a la experiencia de los fiscales tanto en la aplicación del Sistema Penal Acusatorio como en las visitas de estudio realizadas.

De las discusiones, surgieron lineamientos que pasaban por el mejoramiento del funcionamiento de cada uno de los servicios, distinguiendo entre las labores de coordinación y las de ejecución, haciendo también una distinción entre las labores penales, las civiles y las administrativas.

VI. Taller de rediseño del Modelo de Gestión de Fiscalía - 2015:

Del 9 al 14 de marzo de 2015, se realizó en Boquete, provincia de Chiriquí, un Taller de Preparación de la Implementación del Sistema Penal Acusatorio, en cuyo marco, se dedicaron tres días al rediseño del modelo de gestión.

En este evento, se tomaron en consideración, el modelo de gestión base, la evaluación del modelo de gestión y los lineamientos de Gamboa, dando como resultado la propuesta de modificar las Unidades Regionales por Fiscalías Regionales, los Servicios por Unidades (ahora Secciones) y los Secretarios Judiciales denominarlos Asistentes Operativos.

Por otro lado, el flujograma del Modelo de Gestión⁵ quedaría de la siguiente manera:



Se mantienen las Secciones especiales, se reconoce la necesidad de la existencia de la Sección Especializada en Asuntos Civiles, Agrarios y de Familia y en las Fiscalías Especializadas a nivel nacional se incorpora la especializada en Delitos de Asociación Ilícita.

⁵ Se muestra el flujograma conforme a las modificaciones sugeridas de acuerdo al Manual de Organización del Sector Público.

VII. Taller de organización del Modelo de Gestión – Primer Distrito Judicial

En el mes de noviembre de 2015, se realizó el Taller de Preparación para la Implementación del Sistema Penal Acusatorio en el Primer Distrito Judicial, en el cual se reunieron fiscales de Panamá, Panamá Oeste, San Miguelito, Colón, Darién y la Comarca Guna Yala, con el apoyo de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC), entre otras cosas, con el objeto de discutir aspectos relacionados con el Modelo de Gestión de Fiscalía para el Primer Distrito Judicial, establecer un esquema de organización y definir las especialidades que se mantendrían.

Modelo de Gestión para los Despachos del Ministerio Público en los Distritos Judiciales donde se implemente el Sistema Penal Acusatorio

Dadas las anotaciones previas, resulta notorio que el modelo de gestión de fiscalía debía ser objeto de modificaciones. Una de ellas es la estructura general, pues de Unidades Regionales, las sedes del Ministerio Público deben denominarse Fiscalías Regionales para darles una estructura más cónsona con el diseño organización de la estructura del Estado, sin perder de vista la organización y funciones propias de la institución.

La adopción de un nuevo modelo de gestión, debe ir de la mano de la fijación de unos objetivos que a la vez nos ayuden a fijar metas institucionales precisas. Entre ellos, podemos mencionar, a manera de ejemplo:

- Mejorar la atención a las víctimas.
- Brindar efectiva protección a los testigos.
- Incrementar el grado de satisfacción de la ciudadanía respecto de los servicios que ofrece el Ministerio Público.
- Disminuir el número de casos archivados de forma definitiva mediante el uso de herramientas de análisis delictivo.
- Aumentar el número de casos en los que se aplican las salidas alternas del procedimiento penal, en beneficio de las partes.
- Responder al fenómeno del delito de violencia doméstica de forma más estratégica.
- Desarrollar mecanismos que nos permitan una persecución penal estratégica, eficiente y eficaz.
- Incrementar el nivel de efectividad en juicio.

El modelo de gestión de fiscalía, en consecuencia, está estructurado de la siguiente manera:

- Organización del Ministerio Público en los Distritos Judiciales donde se implementa el Sistema Penal Acusatorio.
- Secciones y Unidades Fiscales
- Coordinación institucional: Juntas de fiscales y personeros.
- Coordinación Interinstitucional (con la Policía Nacional, incluida la Dirección de Investigación Judicial y otros organismos de apoyo a la investigación, el Instituto de Medicina Legal y Ciencias Forenses, la Defensoría Pública y el Órgano Judicial.
- El equipo de apoyo de las Secciones y Unidades Fiscales

A. Organización del Ministerio Público en el Sistema Penal Acusatorio.

La estructura constituida por el Fiscal Superior, el Fiscal de Circuito – Coordinador, los Fiscales de Circuito y los Fiscales Adjuntos y Personeros persigue garantizar la coordinación en cada una de las Fiscalías Regionales y Agencias del Ministerio Público, así como preservar la unidad de criterio. Con este objetivo, entre ellos se hace necesario establecer mecanismos flexibles que faciliten el flujo de información.

1. Fiscales y Personeros:

a. Fiscal Superior:

El Fiscal Superior de Distrito y los Fiscales Superiores Especializados dependen directamente del (la) Procurador (a) General de la Nación y representa al Ministerio Público en el Distrito Judicial o en la provincia donde se implementa el Sistema Penal Acusatorio. Sus funciones son las siguientes:

- Coordinación de la distribución equilibrada del trabajo de las Secciones Fiscales en los Distritos Judiciales, provincia, Fiscalía Regional, Fiscalía Especializada o Sección a su cargo; teniendo la facultad de disponer alteraciones al procedimiento de distribución regular, de considerarlo necesario.
- Supervisión del reparto equilibrado de asuntos a lo interno de las Secciones Fiscales.
- Supervisión general de la calidad de los servicios brindados a través de las Secciones de la Fiscalía y de los fiscales en la persecución de los delitos y la protección de los intereses del ciudadano.
- Supervisión de la realización de acuerdos de pena y de colaboración eficaz, bajo los parámetros de legalidad (conforme a los requerimientos del artículo 220 del CPP), proporcionalidad de la sanción y retribución justa. Además se considerarán los lineamientos que dicte el o la Procuradora General de la Nación en atención a lo dispuesto en el artículo 67 del Código Procesal Penal.
- Representación del Ministerio Público en el área donde desarrolla sus atribuciones, ante las instituciones que integran el sistema de justicia penal, otras instituciones y entidades estatales, así como ante la sociedad civil.

- Dar seguimiento a la coordinación con los tribunales de la agenda de audiencias y velar por la presencia institucional oportuna en los actos orales.
- Intervención en la dirección de investigación, asistencia a audiencias previas y/o de juicio en casos de especial trascendencia, por su impacto social, número de víctimas, número de imputados o cantidad y tipo de delitos, con especial atención de casos de homicidio doloso y femicidio en caso de los Fiscales Superiores de Distrito y de los delitos de mayor complejidad en el caso de los Fiscales Superiores Especializados. Para ello contará con el apoyo de los equipos de las distintas Secciones y unidades de Fiscalía. Cuando en una especialidad de carácter nacional haya más de un Fiscal Superior, el Primero se ocupará de la gerencia de la sección y el resto se ocupará de las labores propias de persecución penal y demás funciones atribuidas conforme a la Constitución y a la Ley en su área de responsabilidad.
- Velar por el cumplimiento de los lineamientos institucionales que se dicten para la persecución del delito y demás atribuciones del Ministerio Público conforme al Código Procesal Penal, a efectos de asegurar la unidad de criterio de los Agentes del Ministerio Público en los distintos Distritos Judiciales y en todas las áreas de especialidad.
- Establecer mecanismos de coordinación con el Instituto de Medicina legal y Ciencias Forenses, la Policía Nacional y los Servicios Nacionales de Migración, Fronteras, Aeronaval, Aduanas, entre otras instituciones públicas y entidades del sector privado, vinculadas a la persecución penal del delito, para la correcta gestión de los casos mediante el apoyo en la investigación.
- Establecer mecanismos de coordinación con la Defensa Pública para proporcionar asistencia legal a las personas que así lo requieran, conforme a los parámetros del Código Procesal Penal.
- Atender cualquier otra función que le asigne el (la) Procurador (a) General de la Nación, aquellas adicionales que se desprendan del modelo de gestión y las demás que se deriven de la Constitución y la Ley.

b. Fiscal de Circuito – Coordinador.

El Fiscal de Circuito Coordinador, es un colaborador directo del Fiscal Superior, a quien reemplazará en sus ausencias o actuará por delegación del mismo para el

cumplimiento de las funciones asignadas, en las distintas sedes provinciales del Distrito Judicial, a fin de mantener una eficaz y permanente supervisión de las Agencias del Ministerio Público de dicha circunscripción. También puede asumir algunas de estas funciones en exclusiva para contribuir con el Fiscal Superior en la coordinación del trabajo de los fiscales y personeros.

El Fiscal de Circuito Coordinador será designado atendiendo a las necesidades del servicio y considerando la carga laboral existente en cada una de las provincias.

c. Fiscales de Circuito.

Con el propósito de garantizar la unidad de actuación y mantener la dependencia jerárquica, los Fiscales de Circuito operarán como:

- (i) Jefes de Secciones Fiscales, conforme a designación del Fiscal Superior de Distrito o Fiscal Superior Especializado y, por ende, supervisores inmediatos de los Fiscales Adjuntos y de los demás Fiscales de Circuito que integren la sección, en caso que estén incluidos.
- (ii) Integrantes de los equipos de trabajo de las distintas Secciones fiscales.
- (iii) Supervisores del trabajo de los Personeros.

En atención a lo anterior, los Fiscales de Circuito Jefes de Secciones Fiscales, serán los responsables directos de la supervisión de las causas que se les asignen a la Sección y las distribuirán entre los Fiscales de Circuito y Adjuntos que formen parte del equipo de trabajo, con repartos equitativos.

Los Fiscales de Circuito Jefes de Secciones Fiscales liderarán sus equipos de trabajo y tendrán que realizar las funciones que corresponden a la Sección fiscal, cuando la complejidad de algún caso lo amerite.

Los Fiscales de Circuito igualmente deberán supervisar de forma directa la labor de los Personeros de sus áreas de responsabilidad, de acuerdo a la designación interna que realice el Fiscal Superior.

d. Fiscales Adjuntos.

Los Fiscales Adjuntos trabajarán asignados en las distintas Secciones Fiscales, conforme a sus habilidades y competencias, bajo la supervisión de un Fiscal de

Circuito Jefe de Sección. En consecuencia, les corresponderá coadyuvar con los Fiscales Jefes de las secciones para la realización del trabajo asignado.

Entre sus funciones, dependiendo de la Sección Fiscal a la que estén asignados o en la que se requiera su apoyo conforme a las necesidades del servicio, estarán:

- Participación en la elaboración del Plan Metodológico de Investigación.
- Realización de actos de investigación.
- Solicitud y participación en audiencias durante la fase de investigación, intermedia, asistencia en juicio oral y cumplimiento.
- Elaboración de solicitudes de allanamiento, de resoluciones relativas a medidas de protección, admisión o negación de querellas, aprehensión y desaprehensión de personas, archivo provisional, criterios de oportunidad, escritos de acuerdo, sobreseimiento, así como los demás que se deriven de la ley.
- Elaboración y sustentación de recursos.

e. Personeros.

Cada uno de los Personeros actuará en su respectiva circunscripción territorial en los casos conforme a los objetivos del Ministerio Público para la persecución de los delitos, promover la aplicación de los procedimientos alternos para la solución del conflicto penal, así como a la protección de víctimas y testigos.

No obstante lo anterior, en atención al principio de unidad que rige al Ministerio Público, podrán estar integrados en las Secciones Fiscales para coadyuvar en la prestación de los distintos servicios que brinda la institución, dependiendo de las necesidades del servicio.

Para los efectos de la organización interna con respecto a la programación de audiencias, los Personeros informarán al Fiscal Superior las fechas de las audiencias programadas por el Órgano Judicial.

2. Funciones de Fiscales y Personeros:

Los Fiscales de Circuito, Fiscales Adjuntos y Personeros tendrán las siguientes funciones generales, en los casos que proporcional y equitativamente se les asignen:

- Dirigir la investigación.
- Procurar la resolución de conflictos mediante la aplicación de Salidas Alternas.
- Propiciar la realización de acuerdos con el imputado, de conformidad con los criterios preestablecidos por la Procuradora General de la Nación, por medio del Fiscal Superior.
- Aplicar criterios de oportunidad, de acuerdo a lo que establece la Ley y las políticas institucionales de optimización de recursos y priorización de esfuerzos, hacia la investigación de aquellas conductas delictivas que afecten con mayor gravedad el interés de la colectividad, previamente establecidas por la Procuradora General de la Nación, por medio del Fiscal Superior del Distrito Judicial.
- Formular en las causas asignadas el escrito de acusación, dejando un extracto del caso, para posibilitar que, en el evento de necesidad o designación especial, por parte del Fiscal Superior, otro Fiscal pueda asistir al juicio.
- Asistir a las audiencias relacionadas con dichos casos; tanto de fase de investigación, fase intermedia, fase de juicio oral, de sentencia y cumplimiento (dependiendo de la Sección y/o Unidad en la que laboren), o aquellas que por razón de servicio les correspondan o les asigne el (la) Fiscal Superior.
- Interponer los recursos que se ameriten contra las resoluciones judiciales dictadas en los actos de audiencias en los que participen.
- Representar al Ministerio Público, por delegación del Fiscal Superior, ante las instituciones públicas, entidades privadas, reuniones o eventos en los que se requiera presencia institucional.
- Procesar los casos a través del uso de la plataforma tecnológica del Sistema Penal Acusatorio.
- Cualquier otra que les asignen sus superiores jerárquicos, siempre que no sean contrarias a la moral, la Ley o las buenas costumbres.

3. Secciones y Unidades Fiscales del Modelo de Gestión.

El Ministerio Público en lo que atañe a la organización en las Fiscalías Regionales y de la Fiscalía Metropolitana, brindará sus servicios a través de las siguientes secciones del Modelo de Gestión: Descarga, Atención Primaria, Decisión y Litigación Temprana, Investigación y Seguimiento de Causas, Asistencia a Juicio, Cumplimiento. Asimismo, se contará con Secciones Especializadas en materia de Homicidios/Femicidio, Asuntos Penales de Familia y Delitos Relacionados con Drogas. Se podrán crear otras secciones y unidades conforme a la realidad criminológica del Distrito Judicial del cual se trate.

- a. Sección de Descarga: Está encargada de atender las causas de delitos ocurridos antes de la vigencia del Código Procesal Penal en los distintos Distritos Judiciales donde se vaya implementado el Sistema Penal Acusatorio. Una vez finalizada esta labor, el personal destinado a la misma, pasará a formar parte de las distintas Secciones Fiscales, de acuerdo a las necesidades del servicio.
- b. Sección de Atención Primaria: Se encarga de la recepción de denuncias y de la ejecución de las actuaciones iniciales de investigación como consecuencia de la comisión de un delito, esto es, supervisión del procesamiento de la escena del hecho, dirección de la investigación a objeto de identificar víctimas, testigos y demás generalidades en la comisión del hecho punible; además de procurar y/o coordinación en los casos que ello sea necesario y posible, la protección a víctimas, testigos y demás intervinientes en el proceso. Estará compuesta de Fiscales de Circuito, Fiscales Adjuntos y Asistentes Operativos para recepción de denuncias (receptores) e investigación inicial, localizados en las distintas sedes en las que opere el Ministerio Público conforme a las resoluciones de organización, incluyendo las Subregionales. Esta sección será cubierta en turnos de acuerdo a la necesidad de cada Circuito Judicial, por Fiscales, Personeros o Fiscales Adjuntos, bajo la coordinación de un Fiscal de Circuito o un Fiscal Superior, dependiendo del área de trabajo, necesidades del servicio y disponibilidad presupuestaria.

A fin de garantizar el acceso a la justicia, mejorar la atención a las víctimas del delito, para lograr la satisfacción de la ciudadanía respecto a los servicios que ofrece el Ministerio Público, la sección de atención primaria, podrá contar con Subregionales, de acuerdo a la incidencia delictiva y la densidad de población, integradas por Fiscales Adjuntos y/o Personeros, Asistentes Operativos para recepción e investigación inicial, quienes serán supervisados por Fiscales de Circuito. Asimismo, en dichas Subregionales, se podrán cubrir las audiencias de actuaciones iniciales de investigación o primeras diligencias, de manera coordinada con quien corresponda, lo que permitirá una mayor efectividad y eficiencia en el inicio de la tramitación de los casos, obteniéndose un mejor desempeño de los Fiscales.

El Fiscal Jefe de Sección o quien designe, conforme al volumen de trabajo y necesidades del servicio, debe evaluar el caso y determinar si procede remitirlo a la Sección de Decisión y Litigación Temprana o a la Sección de Investigación y Seguimiento de Causas. Para ello, debe emitir un informe sobre las características y complejidad del caso.

- c. Sección de Decisión y Litigación Temprana: tiene entre sus funciones la aplicación de decisiones ágiles en aquellas investigaciones que así lo permitan, fundamentalmente atendiendo a criterios de sencillez o escasa dificultad.

Estará dividida en cuatro Unidades: (i) Decisión Temprana, para el cierre de los casos en los que procedan archivos provisionales, así como aquellos en los que corresponda la declinatoria y remisión a otro Distrito Judicial; (ii) Flagrancia, para la atención de los casos por aprehensiones policiales conforme a los supuestos establecidos en el artículo 234 del Código Procesal Penal (iii) Litigación Temprana, que se ocupará de la litigación de las causas con aprehendidos por orden del Fiscal, conforme a los supuestos del artículo 235 del Código Procesal y aquellos en los que proceda la aplicación de procedimientos alternos a la solución del conflicto penal. (iv) Análisis de Casos Archivados, para realizar un análisis de similitudes y vínculos existentes entre casos archivados con autor no identificado, que permita proceder a su reactivación o reapertura cuando ello resulte posible. Esta Unidad laborará en coordinación o compartiendo información con la Unidad de Análisis Delictivo de la Procuraduría General de la Nación.

Esta sección será cubierta en turnos de acuerdo a la necesidad de cada Circuito Judicial, por Fiscales y será dirigida por un Fiscal de Circuito Jefe de Sección o un Fiscal Superior, dependiendo del área de trabajo, necesidades del servicio y disponibilidad presupuestaria.

Además estará integrada por Fiscales de Circuito, Fiscales Adjuntos, Asistentes Operativos y podrá, en el caso de la Unidad de Análisis de Casos Archivados, contar con personal especialista en otras áreas como criminología, sociología, psicología, estadística, investigación policial, entre otras necesarias para el buen desarrollo de su función.

- d. Sección de Investigación y Seguimiento de Causas: Se encargará de reunir los elementos de convicción y practicar todas aquellas diligencias que se requieran en cada uno de los procesos que tiene expectativas para ser llevados a juicio.

Debe trabajar bajo la coordinación de un Fiscal de Circuito – Jefe de Sección o un Fiscal Superior, dependiendo del área de trabajo, necesidades del servicio y disponibilidad presupuestaria. Contará además con equipos conformados por Fiscales Adjuntos y Asistentes Operativos de Investigación.

En la Fiscalía Metropolitana con sede en la ciudad de Panamá, existirán unidades especializadas en Delitos Sexuales, Delitos Financieros y Delitos Ambientales/Fe Pública, con el propósito que puedan tener un manejo especial de ese tipo de casos. Para cada una de estas unidades se desarrollarán protocolos de investigación. Además, se contará con una Unidad de Delitos Comunes para la investigación de aquellos casos que no correspondan a otra especialidad y una Unidad de Delitos Complejos para el procesamiento de casos que requieran una atención especial inmediata, coordinaciones investigativas y estratégicas con los brazos auxiliares para lograr resultados contundentes en el mejor tiempo posible, independientemente de la especialidad y el lugar de comisión del ilícito, en estrecha coordinación con la Sección de Atención Primaria.

Según las necesidades del Distrito Judicial, en el caso del interior de la República y, conforme a la disponibilidad presupuestaria, podrá crearse una Unidad de Delitos Complejos para focalizar la investigación de casos de alta connotación social o de gravedad, que requieran la creación de fuerzas de tareas especiales, con miras a alcanzar mayor efectividad en la persecución penal.

- e. Sección de Asistencia Juicio: Estará dedicada a realizar los juicios orales. No obstante, deben supervisar la investigación adelantada por la Sección de Investigación, al menos un (1) mes antes del vencimiento del plazo de investigación y realizar las labores de preparación para el juicio. De igual manera, deberá revisar el escrito de Acusación que se elabore en la Sección de Investigación, previo a su remisión al Órgano Judicial. Esta Sección estará integrada por Fiscales de Circuito, Adjuntos (con destrezas especiales para litigación en juicio) y asistentes operativos. Actuarán sin perjuicio de que el Fiscal que conoce el caso desde la investigación, previa coordinación pueda asumir roles en juicio.

En el caso de la provincia de Panamá, esta sección podrá ser dirigida por un Fiscal Superior, dependiendo de las necesidades del servicio y disponibilidad presupuestaria.

- f. Sección de Cumplimiento: Se encarga de la supervisión de las causas que se encuentren en la fase de cumplimiento, y de las actuaciones generadas producto de la ejecución de la pena. Esta sección estará a cargo de un Fiscal

de Circuito y contará con el equipo de apoyo necesario para el desarrollo de sus funciones, como lo son Fiscales Adjuntos y Asistentes operativos, de acuerdo a la disponibilidad presupuestaria.

g. Secciones Especializadas:

g.1. Materia Penal

- Sección Especializada de Homicidio/Femicidio: Tiene a su cargo las actuaciones investigativas y de litigación de las causas seguidas por delitos de homicidios dolosos y femicidios. Esta unidad estará a cargo de un Fiscal de Circuito y contará con Fiscales Adjuntos y Asistentes Operativos de investigación; bajo la coordinación directa del Fiscal Superior del Distrito Judicial en los casos de especial impacto social.

Esta sección podrá conocer de los homicidios culposos por disposición del Fiscal Superior a cargo, conforme a las necesidades del servicio, el recurso humano asignado y la carga laboral de cada provincia.

En Panamá Oeste, Colón y el Distrito de San Miguelito, esta sección podrá ser dirigida por un Fiscal Superior, dependiendo de las necesidades del servicio y disponibilidad presupuestaria.

En el caso de la provincia de Panamá se mantiene la especialidad de Femicidio de conformidad con lo dispuesto por la Ley No. 82 de 24 de octubre de 2013, en su artículo 57, mediante una Fiscalía Especializada, sin perjuicio de que en el resto de las provincias se preste especial atención a estos casos de conformidad con la ley nacional y las convenciones internacionales.

- Sección Especializada de Familia: Se encarga de la investigación y litigación de las causas seguidas por delitos contra el Orden Jurídico Familiar y el Estado Civil. Esta sección estará a cargo de Fiscales y asistentes operativos para apoyar la investigación y actividades de litigación.

g.2. Materia Civil:

- Sección Especializada en Asuntos Civiles, Agrarios y de Familia:

Se contará con una Sección Especializada en Materia Civil, Agraria y de Familia (creadas como Fiscalías Especializadas en Asuntos Civiles, Agrarios y de Familia), que a su vez tendrá dos unidades: (i) Unidad de Asuntos Civiles y Agrarios y (ii) Unidad de Asuntos de Familia.

La Sección especializada contará igualmente con un Fiscal, Fiscales Adjuntos y asistentes operativos. Su organización y denominación podrá ser distinta, de acuerdo a la realidad estadística de cada área territorial.

Tendrá a su cargo llevar los procesos de naturaleza civil, agrarios y de familia en los que el Ministerio Público deba intervenir como demandante, demandado o para emitir concepto de conformidad con los deberes constitucionales y legales que le han sido asignados a la institución.

h. Otras Fiscalías que operan en las distintas sedes regionales del Ministerio Público:

Si bien el Modelo de Gestión se modifica al estructurar Fiscalías Regionales dirigidas por él o los Fiscales Superiores de Distrito Judicial, no podemos dejar de considerar que existen otros despachos con presencia física en las regiones, pero que se encuentran en uno de tres supuestos: i) no necesariamente dependen del Fiscal Superior del área, como es el caso de las Fiscalías Regionales Especializadas de Delitos Relacionados con Drogas que dependen directamente de los Fiscales Especializados en Delitos Relacionados con Drogas que tienen atribuciones a nivel nacional; ii) No se rigen integralmente por las normas del Sistema Penal Acusatorio, aún cuando actúan en materia penal. Este es el caso de las Fiscalías Penales de Adolescentes; o iii) responden a régimen especial creado en función de la diversidad cultural. Esto es lo que sucede, por ejemplo, con la Fiscalía de Asuntos Indígenas.

Fiscalías Regionales Especializadas en Delitos Relacionados con Drogas: Estarán encargadas de adelantar las causas penales que se susciten por los delitos de su especialidad (relacionados con drogas). Está compuesta por un Fiscal de Circuito Especializado, Fiscales Adjuntos y Asistentes Operativos para la atención primaria, decisión y litigación temprana, investigación y seguimiento de causas, asistencia a juicio (incluida la localización de testigos y peritos, ubicación de elementos de convicción y evidencias materiales que se llevarán a juicio) y cumplimiento.

Fiscalías de Adolescentes. A éstas le corresponde la investigación y litigación de las causas donde resulten vinculadas personas menores de edad, entre los 12 años y previo al cumplimiento de los 18 años, de conformidad con el Texto Único de la Ley 40 de 1999, el Código Judicial y el Código Procesal Penal en aquello que corresponda, con complemento de la Constitución Política de la República de Panamá y los tratados internacionales sobre la materia. La misma estará a cargo de un Fiscal, Asistente de Fiscal/Fiscal Adjunto, un secretario y asistentes operativos o tramitantes.

Dependiendo de la carga laboral, ubicación territorial y disponibilidad presupuestaria, un mismo Fiscal podrá dirigir tanto la Sección Especializada de Familia como la Fiscalía de Adolescentes. Tal es el caso de Bocas del Toro.

Fiscalías de Asuntos Indígenas. Tomando en consideración la diversidad cultural reconocida por el Código Procesal Penal, se creó la Fiscalía de Asuntos Indígenas en la Comarca Ngäbe Buglé, mediante Resolución No. 52 de 30 de junio de 2015, en la cual se describe su organización y funciones.

En la medida que vaya avanzando la implementación del Sistema Penal Acusatorio, se irán evaluando las necesidades de otras comarcas y creando por resolución de la Procuraduría General de la Nación las estructuras respectivas para el funcionamiento de nuevas fiscalías que respondan a la cosmovisión de los pueblos indígenas.

4. Asistentes Operativos:

Una vez estructurado el trabajo de los Fiscales en atención a las distintas Secciones y Unidades que brindarán los servicios de la Fiscalía, paralelamente, el personal auxiliar tiene que trabajar especializado en estos servicios. Los asistentes operativos dependerán de los Fiscales Jefes de Sección y dentro del grupo, uno de ellos estará asignado al registro de causas.

Lo anterior, sin dejar de lado, que para las labores generales de registro del reparto que realizará la Fiscalía Superior debe existir un equipo de asistentes operativos de apoyo.

La clasificación de los asistentes operativos, será la siguiente:

- a. Asistentes Operativos de Atención Primaria: se ocupan de prestar la asistencia necesaria para la recepción de las denuncias, querellas y registro de causas iniciadas de oficio en la Plataforma Tecnológica del Sistema Penal Acusatorio (actuando como receptores), así como en el registro documental, redacción de sus informes, escaneos de documentos, la coordinación con la Policía y la entrada de asuntos en Fiscalía, así como la colaboración en cualquier diligencia investigativa inicial que se requiera en la sección.
- b. Asistentes Operativos de Decisión y Litigación Temprana: prestan apoyo a los fiscales o personeros para la preparación de los actos encaminados a la resolución inmediata del asunto. Dependiendo de la sección en que realicen funciones, podrán coadyuvar a completar los casos que se atienden en flagrancia y preparar el material para las audiencias; realizar enlaces con los Centros de Mediación del Órgano Judicial, del Ministerio Público cuando aplique o privados, en caso de ser necesario; contribuirán a redactar escritos de archivo provisional; coadyuvar en los análisis de casos que pueden dar lugar al desarchivo.
- c. Asistentes Operativos de Investigación: Contribuirán a dar el seguimiento del estado de la investigación y permiten apoyar con el escaneo de informes de diligencias y comisiones y preparar el material necesario para celebrar cada una de las audiencias que se den durante esta fase.

Para mayor detalle, las actividades se desarrollarán bajo las siguientes pautas.

- El seguimiento del estado de la investigación. Cuando el asistente operativo recibe la carpeta que contiene las diferentes comisiones y diligencias ordenadas dentro del caso, deberá darle seguimiento del estado en que se encuentre cada una de ellas. Por ejemplo, si se solicitó una documentación y no se ha insertado a la carpeta, verificará qué ha pasado con la misma y hará las gestiones respectivas para la consecución del documento. También podrá programar inspecciones, giras, etc., con la finalidad de adelantar la investigación. Podrá recibir entrevistas, confeccionar oficios, citaciones, etc. todo coordinado con el fiscal del caso.
- Preparar el material necesario para celebrar cada una de las audiencias. Cuando el asistente operativo haya completado las diligencias ordenadas por el fiscal del caso, deberá informárselo inmediatamente de manera que éste

pueda analizar cada uno de los elementos y determine si puede petitionar algún tipo de audiencia y con qué elementos cuenta para ello.

De igual manera hay diligencias que pueden realizar los Asistentes Operativos de apoyo en la investigación, por instrucciones del fiscal tales como confeccionar resoluciones o cualesquiera otras que le encomiende el fiscal del caso.

- **Asignación de carpetas.** Una vez que al fiscal del caso se le asignan y entregan las carpetas, deberá leerlas, analizarlas y anotar las diligencias que se requieran. Estas diligencias las asignarán a un asistente operativo para que se inicie el apoyo en el trámite.

Deben llevar su propio archivo de oficios enviados, archivos realizados, casos declinados y acuerdos; para lo cual tendrían que pedir libros record, útiles de oficinas para poder llevar un mejor control de los actos.

- d. Asistentes Operativos de Juicio: Colaborarán con el fiscal asignado para juicio con el análisis y organización de los documentos que se presentarán como prueba, con la citación y localización de los testigos y peritos, entrevistas previas al juicio, así como su preparación.
- e. Asistentes Operativos de Cumplimiento: Coadyuvarán con el Fiscal de Cumplimiento en el seguimiento de los casos que están en esta fase, tanto respecto de las consecuencias penales como civiles de la propia sentencia.

5. Asistentes Operativos de otras Secciones y Fiscalías:

Las Secciones Especializada de Homicidios, Familia, las Fiscalías Regionales Especializadas en Delitos Relacionados con Drogas, las Fiscalías de Asuntos Indígenas de las Comarcas, las Fiscalías de Adolescentes y las Personerías contarán con Asistentes Operativos, quienes contribuirán con el trámite general de las causas asignadas, mediante la colaboración en la recepción de denuncias en los casos que sea necesario, realización de los actos de investigación, apoyo en audiencias, redacción de informes, escaneo de diligencias, contribución en el plan metodológico, entre otros encomendados por los Fiscales y Personeros.

De igual manera, la Sección de Asuntos Civiles, Agrarios y de Familia, existirán asistentes operativos para contribuir con el trámite de los casos, con la emisión de concepto y brindar apoyo en audiencias.

De ponerse en funcionamiento alguna Sección adicional deberán crearse los asistentes operativos respectivos.

6. Reparto Fiscal y Custodia de Carpetas:

a. Reparto Fiscal:

La asignación de los casos a los Fiscales o Personeros están predeterminadas por Secciones, especialidad y por carga de trabajo o bien se podrá dejar esta determinación al Fiscal Superior, en su caso, con apoyo en el sistema informático o los asistentes operativos de registro y reparto. Igualmente, para ello la Plataforma Tecnológica para el Sistema Penal Acusatorio, en cada módulo, proporcionará a los Fiscales un reporte respecto al número de causas que han sido asignadas a cada Fiscal.

Para que se puedan asignar los casos manualmente deberán contemplar las causas que están pendientes de asignar, lo cual realizará mediante consulta de rango de fechas y horas, el tipo de diligencias, complejidad del caso, reporte de asignación del sistema por cada Fiscal, los números de noticia criminal asignados, los denunciados, los sindicados, el o los asistentes operativos para el respectivo apoyo, el grupo de la Dirección de Investigación Judicial para cada caso encontrado en el rango dado, si hay capturas, el tipo de diligencia, el tipo de delito. Asimismo, el Fiscal Superior tomará en consideración los fiscales que estén ausentes de sus cargos para sustraerlos del reparto, así como la inhabilitación de los mismos en el sistema.

En caso de ausencia, debe preverse un reemplazo o la reasignación temporal de las carpetas para que el trámite no se paralice.

En cada Sección el reparto o distribución de causas le corresponderá al Fiscal Jefe. Este reparto deberá ser supervisado por el Fiscal Superior posteriormente.

b. Custodia de carpetas.

Será atendida por un asistente operativo que se encargará de recibir y custodiar las carpetas de investigación debidamente enumeradas, las cuales mantendrá en orden secuencial, llevando un control y registro de sus entradas,

entrega a los fiscales y asistentes operativos de las Secciones, devolución, consultas por Defensores Públicos, abogados litigantes y salidas o cierre. Las carpetas a las cuales se les aplique el archivo provisional serán ubicadas en un área especial dejando constancia en aquellas del vencimiento del término para ser objetada por la víctima.

En caso de ser remitidas a la Unidad de Casos Archivados de la Sección de Decisión y Litigación Temprana, a efectos de realizar un estudio sobre el posible hallazgo de vínculos entre casos, se dejará constancia de lo anterior.

Periódicamente se realizará inventario de carpetas activas por parte de un funcionario designado por el Fiscal Superior de Distrito para confirmar que coincide el registro documental con la existencia física de carpetas.

Cuando las carpetas activas las mantengan los fiscales en uso o sus asistentes operativos, será su responsabilidad darles el debido cuidado y mantener control de su ubicación.

En cada Centro de Custodia de Carpetas podrán haber tantos funcionarios como la carga laboral lo requiera y la disponibilidad de recurso humano y presupuestaria lo permita.

7. Fiscalías Especializadas con atribuciones a nivel nacional:

En atención a que en la provincia de Panamá tienen su sede las Fiscalías Superiores Especializadas con atribuciones a nivel nacional (Fiscalías Anticorrupción de la Procuraduría General de la Nación, Fiscalía Primera y Segunda contra la Delincuencia Organizada, Fiscalía Superior Especializada en Delitos de Asociación Ilícita (Antipandillas), Fiscalía Superior Especializada en Delitos contra la Propiedad Intelectual y Seguridad Informática) y que, dependiendo de su especialidad han conocido casos del Sistema Penal Acusatorio desde sus inicios el 2 de septiembre de 2011, funcionarán de conformidad con las leyes especiales que las rigen y las resoluciones de la Procuraduría General de la Nación que han definido su organización. Estas fiscalías, salvo por las Anticorrupción, serán coordinadas por un Fiscal Superior Nacional Coordinador con el propósito que puedan unificar criterios de actuación y compartir información sobre casos que requieran una estrategia de persecución común, así como gestionar u organizar los equipos de apoyo para actividades operativas.

Además de los Fiscales Superiores, contarán igualmente con Fiscales de Circuito, Fiscales Adjuntos y Asistentes Operativos, dependiendo de la necesidad del servicio y disponibilidad presupuestaria.

8. Coordinación con las especialidades de Anticorrupción/ Propiedad Intelectual / Delincuencia Organizada / Delitos de Asociación Ilícita:

Los fiscales especializados a nivel nacional, ejercerán un rol esencialmente de coordinación respecto de las causas que de su especialidad se manejen en el interior de la República o en otras circunscripciones territoriales en las que se actúe por delegación para asegurar la unidad de criterio en esta materia, con los enlaces que se designen en las Fiscalías Regionales, sin que ello impida que en casos de especial relevancia puedan actuar directamente.

Las Fiscalías Regionales designarán un enlace para cada especialidad con la finalidad que se puedan atender las causas especiales que surjan. No obstante lo anterior, los fiscales especializados nacionales asumirán las investigaciones más relevantes en estas materias en la respectiva Fiscalía, y podrán contar con el apoyo de fiscales o funcionarios del Ministerio Público en las respectivas provincias.

Los Fiscales especializados a nivel nacional deben coordinar con el enlace respectivo de la Fiscalía Regional, para participar en las audiencias más relevantes (control de aprehensión, imputación, medidas cautelares, intermedia y juicio oral) que se den en sus causas en las provincias respectivas.

Para la atribución de las investigaciones a los fiscales de las especialidades correspondientes, se atenderá en un momento inicial al dictamen que efectúe el fiscal o personero de turno. Si en esa primera actuación del fiscal o personero de turno se detecta que la investigación está relacionada con uno de los delitos vinculados a estas especialidades, se adjudicará al Fiscal especial para su examen y validación de este dictamen inicial, y, en su caso, para continuar la investigación. Ello se comunicará inmediatamente a la Fiscalía Especializada a nivel nacional, que corresponda.

9. Coordinación en la Fiscalía: Juntas de Fiscales y Personeros:

Se garantiza a través de la dirección del Fiscal Superior, Fiscal Coordinador y del Fiscal de Circuito – Jefe de la Sección, tanto desde el reparto de asuntos que ellos

supervisarán para que la actuación del Ministerio Público a nivel regional sea uniforme.

Esto permitirá que el criterio para atribuir investigaciones que se llevan por la Sección de Decisión y Litigación Temprana, así como aquellas que deban ir a la Sección de Investigación y Seguimiento de Causas sea coherente; que los criterios que rigen los acuerdos de pena y otras salidas alternas, mecanismos de aceleración del proceso, formalización de la acusación y archivo sean homogéneos.

La celebración periódica (cada dos semanas inicialmente y posteriormente conforme a las necesidades) de Juntas de Fiscales y Personeros que reúnen a todos los Agentes del Ministerio Público bajo la dirección y coordinación del Fiscal Superior permite la unificación de criterios de investigación y de calificación jurídica de los hechos, discusión acerca del funcionamiento de los servicios de la Fiscalía, las especialidades, ajustes en su organización y exposición de casos. En el caso de las Fiscalías Superiores Especializadas con atribuciones a nivel nacional, deberán realizar juntas de fiscales para coordinar acciones conjuntas y compartir aspectos de relevancia que puedan contribuir a desarrollar una mejor labor de persecución de los delitos complejos, bajo la coordinación del Fiscal Superior Nacional Coordinador.

Las Juntas extraordinarias, esto es, las que se realizan conforme a las necesidades, tendrán como propósito conocer de situaciones urgentes para lograr tomar decisiones que permitan avanzar en la gestión.

De esta forma, las Juntas de Fiscales y Personeros se convierten en un verdadero foro dinámico de consulta, exposición y debate que enriquece las investigaciones de los fiscales, les permite compartir información sobre los casos en curso y los problemas jurídicos que se plantean por ejemplo en la presentación de prueba en el acto de juicio oral y, en última instancia, fomenta el trabajo en equipo.

Adicional a lo anterior, se crean las Juntas de Coordinación, las cuales deben ser realizadas mensualmente entre los Fiscales Superiores, Fiscal Coordinador, en caso de existir y los Fiscales Jefes de Sección.

De estas reuniones se levantará un acta donde se plasmen los temas tratados y las decisiones a las que llegaron por mayoría. Cuando en estas reuniones se definan criterios de actuación en la región, se informará al Despacho Superior tal decisión para lo que a bien estime la máxima autoridad institucional.

10. Unidades de Apoyo a la labores Fiscales:

En las Fiscalías Regionales existirán unidades de apoyo que tienen como propósito ser un complemento a la actividad de investigación que desarrollan los Fiscales y Personeros.

Las mismas deben brindar un apoyo en materia de gestión, mediante la atención y protección de víctimas y testigos, así como el seguimiento de tales medidas, la promoción en el uso de los métodos alternos a la solución del conflicto penal y en el seguimiento efectivo de las medidas de cautelares.

Se trata, en consecuencia, de las siguientes unidades:

- a. Unidad de Atención y Protección a Víctimas y Testigos (UPAVIT). Es una dependencia de la Secretaría de Protección a Víctimas, Testigos, Peritos y demás intervinientes en el proceso penal (SEPROVIT), la cual tiene como objetivos brindar asistencia y protección a Víctimas, Testigos, Peritos y demás intervinientes en el proceso penal; además, apoyar en las actuaciones del Fiscal. Además, recomienda al fiscal por medio de un informe, la adopción, modificación o supresión de las medidas de protección otorgadas o por otorgar.

Gestiona y vela por el control de la reserva de la identidad de la víctima, testigo, perito y demás intervinientes en el proceso penal.

En la Fiscalía Metropolitana y Fiscalías Especializadas, la SEPROVIT brindará asistencia y protección antes, durante y después del proceso penal, atendiendo a las circunstancias del vulnerabilidad, riesgo o cuando el delito lo requiera, con un equipo multidisciplinario idóneo y el resto del personal requerido para el desarrollo de sus funciones. Así mismo, atenderá los requerimientos de la Procuraduría General de la Nación.

- b. Unidad de Métodos alternos. Es una dependencia de la Secretaría Nacional de Procedimientos Alternos de Solución de Conflictos y por ende, debe ser supervisada desde el punto de vista técnico por esta. Es la encargada de optimizar

la aplicación de la conciliación y mediación como alternativa para resolver las causas penales, facilitar la comunicación entre las partes para la solución de sus conflictos y lograr que los involucrados asuman el cumplimiento de los acuerdos pactados.

- c. Unidad de Seguimiento de medidas cautelares. Esta unidad se encarga de darle seguimiento al cumplimiento de las medidas cautelares aplicadas dentro de las distintas causas, por el juez de garantías. En caso de incumplirse las medidas deberá informar inmediatamente al fiscal del caso para que éste solicite la revocatoria de la medida.

Las Unidades de apoyo se regirán por las resoluciones y protocolos aprobados por la institución en la materia para cada una de las Secretarías a las que responden, las cuales operan en la sede Metropolitana, pero deberán coordinar y atender las directrices del Fiscal Superior del área para efectos de gestión territorial.

11. Grupo Regional de Apoyo Logístico:

Las distintas Fiscalías, Secciones, Unidades y Secretarías del Ministerio Público a nivel regional tendrán la asistencia del Grupo Regional de Apoyo Logístico, el cual estará conformado por la Coordinación Administrativa, las Unidades de Recursos Humanos, Informática, Estadística, Unidad de Custodia de Evidencias, Unidad de Atención Ciudadana y Unidad de Protección.

Este grupo de unidades administrativas en cada una de sus especialidades o disciplinas, darán su apoyo a las Fiscalías y Personerías.

Por otra parte, cada uno de los componentes de este grupo de unidades administrativas tendrá un encargado regional y responderán directamente a sus Secretarías, Direcciones o Departamentos a Nivel Nacional. Es importante señalar que las mismas deberán actuar a su vez en armoniosa coordinación entre ellas y con el Fiscal Superior del Distrito Judicial, dada la inminente necesidad de fortalecer la labor del área de investigación y ejercicio de la acción penal en el contexto del Sistema Penal Acusatorio.

A continuación se describen las funciones básicas de las unidades administrativas que componen el Grupo Regional de Apoyo Logístico.

a. Coordinación Administrativa.

Tendrá como responsabilidades:

- Garantizar que los servicios administrativos de suministro de materiales, equipos y otros servicios se brinden de manera oportuna y correcta, según los procedimientos establecidos.
- Coordinar y supervisar las tareas de limpieza, mantenimiento y reparación en general (mobiliario, equipo de oficina, vehículos, infraestructura, áreas verdes).
- Administrará, coordinará, y controlará el suministro de combustible, y cambio de piezas y reparaciones automotrices, así como la asignación de vehículos para misiones judiciales y administrativas.
- Controlar y velar por el buen uso de los materiales, mobiliarios y equipos asignados a los diferentes despachos y oficinas.
- Tramitar las citaciones requeridas, así como ejercer la mensajería de los despachos judiciales como administrativos.

b. Unidad de Recursos Humanos.

- Esta unidad adscrita a la Dirección de Recursos Humanos de la Procuraduría General de la Nación a quien le corresponde la administración del recurso humano, con funciones establecidas en el artículo 13 de la Ley N° 1 de enero de 2009, tendrá a su cargo la gestión del capital humano, que coordinará con el Fiscal Coordinador de cada provincia, conforme a las funciones señaladas en la Resolución N°321-2008, que la crea, mismas que son las siguientes:
 - a. Fungir como enlace de la Dirección de Recursos Humanos de la Procuraduría General de la Nación en cada Unidad Regional.
 - b. Coordinar con el Fiscal Superior Coordinador o de Circuito Coordinador, según el caso, las acciones en materia de recursos humanos que se adoptarán en la circunscripción territorial que le corresponda.
 - c. Aplicar de manera uniforme, las políticas, normas y procedimientos, en lo que respecta a reclutamiento y selección, clasificación, remuneración e incentivos, capacitación y desarrollo, evaluación de desempeño y otros programas de administración de capital humano, evaluando los resultados de su desarrollo y aplicación para proponer los correctivos necesarios.

- d. Coadyuvar en el proceso de reclutamiento, selección, nombramiento, clasificación de Puesto, evaluación del desempeño, remuneración e Incentivos, dentro del territorio que le corresponde.
- e. Elaborar las acciones de personal de la circunscripción territorial que le corresponda e incluir en la base de datos los movimientos de recursos humanos (decretos, resoluciones de vacaciones, licencias y demás).
- f. Llevar el control de la asistencia del personal de la circunscripción territorial que le corresponda y remitir, mensualmente, los reportes e informes a los Jefes de Despachos de Instrucción y Administrativos.
- g. Proponer las modificaciones a la estructura de cargos y salarios, debidamente sustentada para su revisión y viabilidad, ante la Dirección de Recursos Humanos de la Procuraduría General de la Nación.
- h. Coadyuvar en la elaboración y ejecución de planes y programas para mejorar la calidad de vida de los funcionarios, propuestas de incentivos, motivación del personal, clima organizacional, ejecución de actividades de apoyo psicológico.
- i. Presentar informes mensuales a la Dirección de Recursos Humanos de la Procuraduría General de la Nación, sobre la gestión administrativa de su competencia.
- j. Elaborar propuestas de reorganización de los métodos y procesos de trabajo que se utilizan en su unidad para aprobación de la Dirección de Recursos Humanos y presentación al Despacho Superior.

La Fiscalía del área Metropolitana, por el volumen de personal que la integran, contará con dos Unidades de Recursos Humanos que atenderán las siguientes secciones:

- Secciones de Atención Primaria y Decisión y Litigación Temprana
- Resto de Secciones y Unidades Fiscales del área Metropolitana

Para atender a las Fiscalías Especializadas con atribuciones a nivel nacional se contará con una Unidad de Recursos Humanos, la que desarrollará sus funciones de acuerdo a lo dispuesto en la Resolución N° 321 de 7 de octubre de 2008.

c. Unidad de Informática.

- Esta unidad es la encargada de dar soporte técnico al equipo informático asignado a las demás unidades del grupo de apoyo y despachos y oficinas judiciales. Garantiza que los fiscales y personal de apoyo, estén debidamente parametrizados en los despachos, servicios y turnos correspondientes, dentro de la Plataforma Tecnológica para el Sistema Penal Acusatorio. Debe además, absolver consultas y resolver inconvenientes que presente el uso de la plataforma tecnológica, así como realizar un informe de todos los inconvenientes que presenta el uso de la plataforma tecnológica así como el estado del equipo informático de los despachos y oficinas regionales.

d. Unidad de Estadística.

- Se encarga de la recolección, captación y análisis de datos de la gestión realizada por los operadores del Sistema Penal Acusatorio. Deberá realizar informes diarios, semanales, quincenales o mensuales de acuerdo a la necesidad de la información requerida cumpliendo con los procedimientos y principios estadísticos de manera que la obtención de la información sea confiable y de calidad para la toma de decisiones; que contribuya a mejorar el servicio que la Administración de Justicia brinda a la sociedad y la imagen que ésta tiene del Sistema Penal Acusatorio.

e. Unidad de Custodia de Evidencias.

- Esta unidad se encarga principalmente, del almacenamiento y custodia de indicios, evidencias y elementos de pruebas con el fin de garantizar la autenticidad y mantener la inalterabilidad de estos.

Recibe los indicios, evidencias y/o elementos de pruebas que guarden relación a la comisión de un hecho delictivo, los cuales serán registrados en un libro y/o en una base de datos automatizada para facilitar la localización y el procesamiento estadístico. Asimismo, serán registradas las salidas provisionales y definitivas de todos los indicios, evidencias y elementos de pruebas, los cuales deben ser inventariados mensualmente.

Una vez recibido y registrado el indicio, evidencia y/o elemento de prueba, la unidad deberá clasificarlos, guardarlos y preservarlos en el área que les corresponda, dependiente de la materia, para lo cual contará con depósitos destinados a ese fin.

f. Unidad de Atención Ciudadana.

- La Unidad de atención ciudadana tiene como propósito acercar, mejorar y atender al público en general, en relación al derecho a la información general y particular sobre el sistema judicial.

La Unidad mantendrá un control y seguimiento de todas las solicitudes, dando respuestas oportunas y generando estadísticas del desempeño de la unidad.

g. Unidad de Protección.

- Tiene entre sus atribuciones ejercer la vigilancia y protección de bienes muebles e inmuebles, así como la protección de las personas que puedan encontrarse en las diferentes unidades; efectuar controles de identidad en el acceso o en el interior de una unidad determinada y evitar la comisión de actos delictivos o infracciones en relación con el objeto de su protección.

En cuanto al apoyo administrativo en la sede Metropolitana, en atención a la existencia de la Secretaría Administrativa, Dirección de Informática, Departamento de Estadísticas, entre oficinas de sede central, bajo esos despachos queda la coordinación del apoyo logístico, según su rama y organización interna. Se podrán crear equipos de trabajo o coordinaciones adicionales, por disposición de la Procuradora General de la Nación.

12. Coordinación con la Policía Nacional, incluida la Dirección de Investigación Judicial y otros organismos de apoyo en la investigación, el Instituto de Medicina Legal y Ciencias Forenses, la Defensoría Pública y el Órgano Judicial:

Una de las claves para el éxito del sistema acusatorio en la investigación reside en la coordinación entre el Ministerio Público y la Policía, asumiendo el fiscal su rol

de director de la investigación sin perjuicio de que la Policía desarrolle su trabajo y tenga capacidad de iniciativa.

La coordinación entre el Ministerio Público, la Policía Nacional y el IMELCF, debe implementarse en varios momentos importantes:

- Consultas de la Policía Nacional en caso de tener dudas sobre la forma de proceder ante un suceso (si es delictivo o no) o ante la posible realización de diligencias de requisa de personas, registro de vehículos, aprehensiones en flagrancia o por orden del Fiscal, así como de coordinaciones de diligencias de allanamientos y cualquier operativo.
- Coordinación en materia de protección y procesamiento del lugar de los hechos, en los casos que se requiera orientación del Fiscal.
- Coordinación para la investigación, cuando el fiscal da las directrices de investigación y se reúne con los investigadores a efectos de establecer el plan metodológico, además de solicitar diligencias al IMELCF.
- Determinación clara de los servicios periciales y de criminalística a solicitar, conforme a la disponibilidad del IMELCF.
- Coordinación para las audiencias de juicios, es esencial en esta coordinación ya que el fiscal evacuará las pruebas en presencia del juez de garantía o de juicio, y requiere de todo el apoyo de los agentes de investigación para que ubiquen los traslados de los testigos; y la presentación efectiva de los peritos de criminalísticas y de médicos forenses del IMELCF.

Es importante garantizar la disponibilidad en ambas instituciones de personal de turno para las actuaciones inmediatas.

Asimismo, corresponderá enlazar con la Defensoría Pública para realizar las comunicaciones pertinentes cuando existan personas aprehendidas, a efectos de garantizar el derecho de defensa.

Una vez concluye la labor inicial de aseguramiento de sitio del suceso o lugar del hecho y registrado el procedimiento en Fiscalía, corresponde al fiscal que conoce de esa particular investigación continuar en permanente contacto con los agentes adscritos a ese asunto para realizar las actuaciones que estime oportunas y, en su

caso, argumentar en las audiencias correspondientes sobre los diversos actos de investigación a realizar, así como respecto de las medidas que haya que solicitar.

Con este objetivo, los fiscales formarán un equipo de trabajo con los investigadores correspondientes al caso concreto, que tendrá como una de sus tareas iniciales, y fundamentales la identificación de una propuesta o programa metodológico de investigación. Este programa debe ser flexible, revisado regularmente en función de la evolución de la propia investigación. Será dirigido por los fiscales, pero debe consensuarse con los miembros de la Dirección de Investigación Judicial adscritos a la investigación.

Con el Órgano Judicial por su parte, se mantendrán los canales de comunicación para la coordinación de audiencias y para reuniones relativas a los ajustes de gestión que corresponde realizar conforme avanza la implementación del sistema.

En adición a lo anterior, resulta indispensable mantener los canales de comunicación abiertos con el Servicio Nacional Aeronaval (SENAN), el Servicio Nacional de Fronteras (SENAFRONT), la Autoridad Nacional de Aduanas (ANA), la Autoridad Nacional de Migración, así como con la Dirección de Sistema Penitenciario por la intervención que, según su competencia puedan tener durante el inicio de las investigaciones o producto de las decisiones jurisdiccionales, respectivamente.