

MINISTERIO PÚBLICO  
Oficina de Atención  
a la Víctima

Evaluación de  
Desempeño

Guatemala marzo 2010

## Presentación

En diciembre 2009 el Ministerio Público con el apoyo del Proyecto de USAID Justicia contra la Violencia, inició un proceso orientado al diseño e implementación de un Sistema de Evaluación de Desempeño para la Oficina de Atención de la Víctima – OAV -. Para el efecto se conformó un Equipo Técnico Institucional – ETI – en el que participaron funcionarias (os) de la Secretaría y Sub Secretaría de Política Criminal, del Departamento de Coordinación de Atención a la Víctima, así como Encargadas de las OAV de diferentes puntos del país (Huehuetenango, San Juan Sacatepéquez, Santiago Atitlán, El Progreso, Jutiapa, San Benito Petén, Villa Nueva y Ciudad de Guatemala). A la fecha se han realizado dos sesiones de coordinación y cinco encuentros participativos con el ETI (aproximadamente 24 horas efectivas de trabajo equivalentes a tres días hábiles). Esta inversión de tiempo ha permitido los siguientes avances a marzo 2010:

- A. Modelo básico institucional:** retoma, análisis y desarrollos (p. 3).
- B. Diagnóstico situacional:** identificación de factores adversos, planteamientos estratégicos y líneas de acción propuestas (p. 6).
- C. Estándares de desempeño** conforme ciclo de atención (p. 14).
- D. Potenciales fallas a detectar:** acciones manifiestamente contrarias al *deber ser* del servicio (p.17).
- E. Código Deontológico:** versión inicial (p. 20).
- F. Perfil de Encargada de OAV:** elementos de vocación y de aptitud personal y profesional (p. 21).
- G. Condiciones necesarias:** identificación y propuesta general de pasos para la realización de mejoras físicas (p. 22).

La formulación de los puntos anteriores permite contar con un inventario de más de cien aspectos a evaluar. Paralelamente se deben atender los factores adversos al buen desempeño que se vincularán principalmente a las condiciones en que operan las OAV, el entorno institucional, el nivel de desarrollo profesional alcanzado y el perfil existente, estableciéndose la brecha con respecto al perfil de ingreso del personal. La próxima etapa se orientará principalmente a los siguientes aspectos:

- A.** Estructura de evaluación: mecanismos, instrumentos y metodología.
- B.** Mejoras físicas: plan piloto (en OAV modelo, en fiscalías a definir por las autoridades del MP).

- C. Metodología para estudios victimológicos: diseño y formación.
- D. Módulo de capacitación especializada para evaluadoras (es) de OAV: perfil, diagnóstico de necesidades formativas y diseño de módulo.
- E. Proceso de formación a evaluadoras (es): selección conforme perfil y encuentros de formación.

## **Modelo Básico Institucional**

### **A. Introducción**

Un modelo básico institucional se entiende como un conjunto de definiciones clave que determinan el diseño específico de una organización determinada, construidas por miembros directivos de la misma en forma conjunta y participativa. Constituye un marco ordenador y director del quehacer institucional.

Las estrategias de impacto y fortalecimiento institucional así como la producción - entrega de servicios deben estar alineados al modelo, a la vez de estar soportados por una estructura, gestión y procesos de trabajo también congruentes.

### **B. Naturaleza y ubicación institucional**

La Oficina de Atención a la Víctima del Ministerio Público - OAV/MP -, es una unidad de carácter asistencial y humanitario dirigido a víctimas directas y colaterales del delito. La OAV con sede en la Fiscalía Metropolitana está integrada por un equipo multidisciplinario que brinda servicios en el área psicológica, social y médica. Las OAV de las Fiscalías Departamentales y Municipales están integradas por una Encargada o Encargado, quienes brindan servicios de acuerdo con su perfil académico (Psicólogas o Trabajadoras Sociales).

Las OAV responden jerárquicamente al Fiscal Distrital o Municipal según sea el caso, aunque sus actividades son coordinadas por la Secretaría de Política Criminal, a través del Departamento de Coordinación de Atención a la Víctima.

### C. Misión

Brindar atención integral, urgente y necesaria, a víctimas directas y colaterales de delitos.

La Oficina de Atención a la Víctima del Ministerio Público conforma un equipo de profesionales de diferentes disciplinas, con sensibilidad social y espíritu de servicio.

### D. Funciones Centrales

1. Neutralizar los efectos negativos del hecho.
2. Propiciar en la víctima su recuperación y superación de los daños causados.
3. Disminuir la victimización secundaria en el sistema penal.

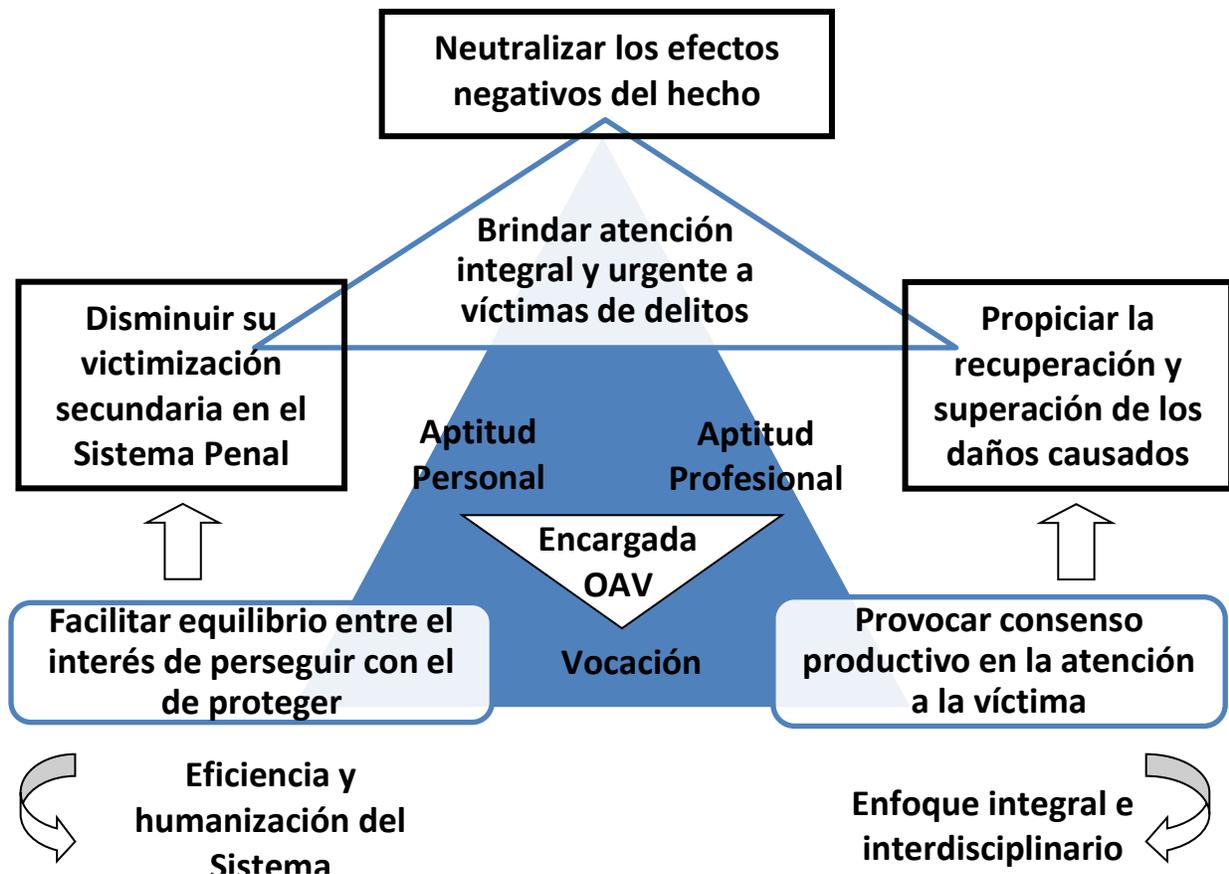
### E. Sistema de Atención Integral

La misión y funciones de la OAV se complementan con dos roles estratégicos:

1. **Facilitar equilibrio entre el mandato institucional del MP de perseguir el delito y el de proteger a la víctima.** Cuando ambos intereses entran en aparente conflicto (por ej. se privilegia la acción penal en detrimento de los intereses de la víctima o del ejercicio de sus derechos), es necesario establecer otros mecanismos que permitan dar respuesta a ambos en forma simultánea, superando con creatividad posibles posiciones polarizadas y teniendo presente evitar la victimización secundaria. La OAV contribuye tanto a la eficiencia del sistema como a su humanización.
2. **Provocar consenso productivo en la atención interdisciplinaria de la víctima.** Es necesario generar un enfoque integral para que las respuestas a las diferentes necesidades de atención puedan brindarse armónicamente, teniendo como centro a la propia víctima. La OAV asume el reto de reflejar el “todo” a los diferentes actores involucrados.

El sistema de atención integral de la OAV funciona a partir de la capacidad y calidad de su factor humano, el cual debe reunir vocación y aptitudes, tanto personales como profesionales (perfil):

## SISTEMA DE ATENCIÓN INTEGRAL ESQUEMATIZADO



### F. Servicios Institucionales

La OAV establece su atención integral a partir de tres tipos de respuesta, de acuerdo con la naturaleza y consecuencias del hecho delictivo y de los recursos con los que se cuenta a nivel institucional y local:

1. **Psicológico:** intervención en crisis a través de terapias breves.
2. **Social:** refugio, apoyo económico básico y referencia a donde corresponda.
3. **Médica** evaluación, diagnóstico y tratamiento físico de urgencia.

### G. Ciclo de Atención

- A. Entrevista y Atención Inmediata:** desde el abordaje inicial de la víctima hasta su identificación.
- B. Diagnóstico Inicial:** comienza con la identificación del hecho victimizante, se genera un relato descriptivo del hecho y termina con la identificación de necesidades de la víctima.
- C. Acción – Respuesta de Atención Integral:** inicia con el establecimiento de un plan de acción individualizado para cada víctima y concluye con la derivación hacia entidades de la Red, o con la re-consulta de la víctima en la OAV.
- D. Seguimiento a Recuperación:** desde la entidad receptora de la derivación, pasa por un proceso específico acorde a la naturaleza del hecho y necesidades de la víctima y concluye con el último seguimiento que realiza la OAV.
- E. Ciclo Procesal de Atención:** inicia con la preparación/acompañamiento previo y durante las audiencias, y concluye con el fin del proceso judicial en cualquiera de sus formas.

## H. Definiciones básicas

- 1. Víctima directa de delitos.** Toda persona que, derivado de acciones u omisiones violatorias de la legislación penal vigente, haya sufrido daño de cualquier índole en menoscabo de sus derechos fundamentales.
- 2. Víctima colateral.** Ascendiente, descendiente, cónyuge o conviviente de la víctima directa y otras personas afectadas indirectamente por el ilícito penal.
- 3. Victimización secundaria.** Daños de toda índole provocados por el sistema de justicia penal y sus operadores.

## I. Criterios

- 1.** Se evidencian dos tipos de víctimas (directas y colaterales), seis tipos de personas (niñas, niños, mujeres, hombres, adultos mayores – mujer y hombre) y tres categorías de acción victimizante (mayor, potencial y menor gravedad).

2. Es importante recordar que la OAV dirige su trabajo a las víctimas de delitos y no a todo tipo de víctimas. De acuerdo con su misión institucional, le interesan las personas “afectadas gravemente en su derecho a la vida, la integridad física, libertad personal y seguridad sexual”.
3. Conforme lo establecido en su misión institucional, orienta su trabajo principalmente a personas de escasos recursos y en situación de indefensión, con énfasis en las víctimas afectadas gravemente en su derecho a la vida, la integridad física, libertad personal y seguridad sexual.

## Diagnóstico Situacional

### A. Proceso Desarrollado

A partir de la visión de la Oficina de Atención a la Víctima del Ministerio Público difundida en su página web, el equipo PAVI desarrolló preguntas generadoras agrupadas por áreas clave para el cumplimiento del mandato institucional de la OAV (ver anexo 1, Guía de Indagación).

La respuesta a las preguntas generadoras permitió hacer un análisis colectivo y participativo con el Equipo Técnico Institucional –ETI- conformado para este proceso, con el cual se identificaron factores adversos y potenciales líneas de respuesta. Ambos insumos fueron la base para elaborar un planteamiento de fortalecimiento institucional de la OAV, a ser presentado ante las autoridades superiores del MP.

El diagnóstico permitió establecer la realidad institucional en la que se ubica el proceso de Formulación e Implementación de Estándares de Desempeño, apoyado por el Proyecto de USAID Justicia contra la Violencia (Proyecto PAVI por su denominación en inglés), favoreciendo la efectividad de sus acciones. La participación y buena disposición mostrada por las integrantes del ETI permitió identificar elementos que deben ser considerados para implementar mecanismos efectivos de evaluación de desempeño, así como de desarrollo y posicionamiento del servicio.

## **B. Factores Adversos Identificados**

### **Institucionalidad**

#### **1. Respaldo institucional**

- a. Depende de disposiciones de presupuesto ajenas a su dinámica institucional.
- b. Las acciones de promoción y de la red de derivación, dependen en gran medida no del respaldo institucional, sino de apoyo externo.
- c. La prioridad de los fiscales es el incremento de la estadística de casos atendidos y no la calidad de atención.
- d. Si bien existe un plan de política victimológica del MP, al no haber una cultura victimológica institucional, dicho plan es de difícil comprensión y además no se ha difundido lo suficiente, por lo cual gran parte del personal del MP lo desconoce.
- e. Protocolos elaborados de forma no participativa y distribuidos bajo un carácter de instrucción (verticalmente y en una sola vía), recayendo sobre la OAV la responsabilidad de su difusión en las fiscalías.

#### **2. Mecanismos de comunicación y coordinación internos**

- a. Mecanismos de naturaleza individual, dependientes de estilos y voluntades personales de fiscales distritales, autoridades administrativas del MP y Encargadas de las OAV.
- b. Reuniones de equipo esporádicas, separadas por regiones y desvinculadas del equipo de la OAV metropolitana.
- c. Lineamientos discrecionales, diversos y circunstanciales, emanados del Departamento de Coordinación de OAV, de la Secretaría de Política Criminal y de los Fiscales Distritales como Jefes de estas Oficinas.

#### **3. Incidencia en decisiones institucionales relacionadas a su funcionamiento**

- a. Depende de la voluntad política e interés de las autoridades superiores de turno del MP: Fiscal General, Secretarios, Jefes de Departamentos y Áreas administrativas.

- b. Dos relaciones jerárquicas institucionales: Fiscales Distritales/ Municipales y Departamento de Coordinación de OAV/Secretaría de Política Criminal.
- c. Visibilización de la OAV y de la víctima exclusivamente como parte de la persecución penal, despersonalizando su calidad de ser humano.

#### 4. Enfoque victimológico y tratamiento a víctimas en el MP

- a. Cualitativamente la incorporación del enfoque victimológico se logra cuando existe disposición profesional y personal de agentes y auxiliares fiscales, por lo que se habla de una incorporación parcial y particular, que por el momento incide poco en la cultura y desempeño institucionales.
- b. Duplicidad de funciones y/o contradicciones entre los lineamientos emanados de la Secretaría de Política Criminal/Departamento de Coordinación de OAV y los emanados de los Fiscales Distritales/Municipales en su calidad de Jefes de las OAV.
- c. Recarga de trabajo en las OAV, ocasionada por la elaboración de peritajes psicológicos de trámite solicitados por los auxiliares fiscales, lo que impide la actuación y acompañamiento propios del enfoque victimológico, esto como efecto de un bajo o nulo grado de asimilación de dicho enfoque por parte del personal de Fiscalía.

### **Cobertura**

#### 5. Presencia geográfica

- a. Se tiene presencia y acompañamiento en 36 Fiscalías del país, aunque con limitaciones financieras.
- b. Las acciones de promoción y/o proyección que se efectúan a través de redes de derivación (programas de radio, capacitaciones y otras) son realizadas por iniciativa personal de la o el Encargado de la OAV, con los recursos que su propio ingenio le permite gestionar.

#### 6. Turnos y movilidad

- a. Se tiene cobertura de 24 horas sólo en la OAV de la Fiscalía Metropolitana, a través de turnos conjuntos con OAP y Fiscalía de la Mujer, que se realizan en la oficina de atención integral.
- b. Para brindar atención victimológica a las víctimas colaterales en la escena del crimen y/o atender personas fuera del horario establecido (8:00 a 16:00 horas) se requiere justificar la necesidad de esta intervención, para obtener permiso de las y los jefes inmediatos superiores.
- c. Dificultades logísticas, de recursos y operativas para llevar la atención victimológica a espacios no controlados, como la escena del crimen, centros hospitalarios, domicilio de la víctima, etc. (por ejemplo).

## **Personal**

### **7. Equipo humano**

- a. El MP cuenta con perfiles de puesto (funciones) para las OAV, pero no con perfiles de persona – profesional.
- b. Desigualdad salarial entre el personal de la OAV de la Fiscalía Metropolitana y el personal de las OAV Departamentales y Municipales.

### **8. Desempeño del personal**

- a. Mística afectada a partir de la no aplicación rigurosa de los mecanismos de selección definidos por el MP y por ende, de la designación discrecional de personal en las OAV.
- b. Derivado de lo anterior, prevalecen los intereses personales por encima de los intereses de equipo, institucionales y/o de la víctima.
- c. Celos profesionales, individualismo, acomodamiento (la persona se siente dueña del puesto que tiene designado).
- d. Administrativamente los fiscales distritales y/o municipales son los jefes de las OAV y técnicamente el Departamento de Coordinación de OAV/Secretaría de Política Criminal también ejerce autoridad, lo que provoca dualidad y situaciones de responsabilidad dispersa.
- e. Las eventuales contradicciones entre los lineamientos del Departamento de Coordinación de OAV/Secretaría de Política Criminal y los fiscales, brinda oportunidad a manipulación por parte del personal de OAV, que sigue los lineamientos que más se adaptan a su conveniencia personal,

aunque la responsabilidad en esa situación es siempre de las autoridades encargadas de establecer orden.

## **Proyección**

### 9. Demanda de atención

- a. Criterios diversos para remitir casos a la OAV, lo que conlleva la atención de casos que no están dentro de su mandato.
- b. La atención está orientada predominantemente a víctimas directas, por lo que es baja la demanda (y atención) de las víctimas colaterales.
- c. Dificultades en la remisión interna de casos entre OAP y OAV, que evidencia la ausencia de trabajo en equipo, lo cual es grave.
- d. El recelo social que existe en las personas hacia los entes y autoridades del Sistema de Justicia, incluyendo al MP, se traslada también hacia la OAV. Las personas esperan encontrar en la OAV el mismo tipo de atención que generalmente se brinda en los entes públicos y de justicia.

### 10. Capacidad de respuesta

- a. Dado que las víctimas de delitos constituyen el grupo objetivo, la demanda de atención tendría que estar en relación proporcional a las estadísticas de criminalidad del área de influencia de cada OAV, considerando las víctimas directas y colaterales. Esta estimación no se encuentra establecida.
- b. Existe diferencia entre la carga laboral de las OAV, mientras que algunas ven sobrepasada su capacidad de respuesta, otras tienen una carga laboral mucho menor.
- c. El gasto que implica a la víctima trasladarse al MP o a alguna otra entidad para recibir atención, también forma parte de la victimización secundaria, lo cual contradice el mandato de la OAV y afecta la calidad del servicio, ya que es una limitante para que la víctima pueda asistir las veces que lo necesite.

## **Gestión**

11. Criterios de funcionamiento y servicio

- a. Los enfoques y líneas de acción aplicados en forma personal en cada sede de OAV, son las que determinan predominantemente las pautas de trabajo y servicio.

12. Sistema de registro y archivo

- a. Sólo se registra atención de casos. El SICOMP no refleja actividades de proyección y sensibilización comunitaria, ni las actividades de administración de la red de derivación realizadas por las OAV.

13. Cooperación externa

- a. El MP funciona bajo la misma tendencia de entidades cerradas a la cooperación local y de entes que no inspiran confianza por la forma en que rinden cuentas.

**C. Planteamientos y Líneas de Acción Propuestas**

**1. Fortalecimiento Organizacional.** Es necesario que el apoyo y voluntad política de las autoridades permita resolver dos aspectos estructurales:

- a. Asignación presupuestaria específica para condiciones adecuadas y recursos suficientes para el cumplimiento las funciones de OAV. Dentro de los recursos se deben incluir aspectos como cobertura a gastos que afrontan las víctimas derivados de la actividad procesal, comunicación (línea telefónica), tecnología y otros gastos que implican cumplir con la atención integral.
- b. Relación jerárquica hacia OAV claramente establecida para una correcta evaluación del desempeño del personal, instituyendo efectivos mecanismos de coordinación con Fiscalías. En este momento los jefes de OAV son los fiscales distritales para aspectos administrativos y el Departamento de Coordinación de OAV/Secretaría de Política Criminal para aspectos técnicos, lo que provoca dualidad y situaciones de responsabilidad dispersa.

**Líneas de Acción Propuestas**

- a. Estudio financiero respecto a requerimientos para la atención integral a la víctima.

b. La lucha contra la impunidad debe incluir a la víctima.

**2. Implantación Victimológica** desde la política y plan victimológicos, lo que incluye la incorporación del enfoque victimológico en fiscales, agentes y auxiliares, que conlleva tres acciones concretas:

a. Acercamiento permanente con autoridades superiores del MP y fiscales a nivel central, metropolitano, departamental y municipal.

b. Abordaje formal de contenidos, criterios y situaciones vinculadas al tratamiento que se da actualmente a la víctima y la forma como se asume el mandato/funcionamiento de la OAV (toma de conciencia institucional).

c. Provocar decisiones de cambio en procesos de trabajo (respecto a la realización de evaluaciones psicológicas, por ejemplo) y comportamientos, verificando el cumplimiento de tales decisiones.

### **Líneas de Acción Propuestas**

a. Estrategia – mecanismo de monitoreo y evaluación.

b. Espacios de retroalimentación interdisciplinarios, en áreas de desempeño.

c. Capacitación específica como el curso de especialización victimológica para Psicólogas(os) que inicia a finales de febrero de 2010. En área legal el Departamento de Coordinación manifiesta estar trabajando un diplomado para fiscales.

d. Mejoras en la atención psicológica a las víctimas, a partir de un perfil profesional adecuado para el puesto y cargo de las Psicólogas (os).

**3. Fortalecimiento del Desempeño.** La dirección y gestión de la OAV requiere de tres condiciones básicas orientadas a desempeño:

a. Integración del equipo humano de la OAV de Fiscalía Metropolitana, con el personal de las OAV de Fiscalías Departamentales y Municipales.

b. Orden, homogeneidad y consistencia en los enfoques y pautas de trabajo y servicio. Es preferible fijar primero los estándares y después el funcionamiento (forma de actuar o proceder)

c. Objetiva evaluación y retroalimentación, conforme estándares establecidos.

## **Líneas de Acción Propuestas**

- a. Posicionamiento de la figura de la víctima y su atención integral en forma equilibrada respecto a la persecución penal, provocando que la OAV sea eje primordial dentro del plan estratégico de trabajo del Fiscal General y Jefe del Ministerio Público.
- b. Impulso armónico y coherente de los diferentes aspectos involucrados en la incorporación del enfoque victimológico, para lograr impacto sostenible.
- c. Generación de empatía de doble vía entre el personal de las fiscalías y el personal de las OAV, en función de la prestación de un mejor servicio.
- d. Definición de estándares o pautas de comportamiento de los Fiscales con relación a la atención de la víctima (que reflejen el enfoque y tratamiento victimológico).

#### **4. Fortalecimiento de los Recursos Humanos.** Se requiere superar al corto plazo, cuatro situaciones adversas:

- a. La designación discrecional de personal en las OAV, que afecta en general el desempeño y la mística de trabajo en dicha Dependencia.
- b. El desequilibrio salarial entre el personal de OAV de la capital y el personal de OAV Departamentales y Municipales.
- c. El peso prevaleciente de intereses personales por encima de los intereses del equipo, los de la institución y los de la víctima, los cuales se expresan en celos profesionales, individualismo y acomodamiento (la persona se hace dueña del puesto que ocupa).
- d. Las contradicciones entre los lineamientos del Departamento de Coordinación de las OAV/Secretaría de Política Criminal y los Fiscales (problema de jerarquía), que brinda oportunidad a manipulación para hacer prevalecer lo que más le convenga a cada quien.

## **Líneas de Acción Propuestas**

- a. Definición de perfiles humano–profesionales conforme a los requerimientos – perfil del puesto (funciones o atribuciones). Este perfil debe ser considerado con carácter obligatorio en los procesos de selección de la Dirección de Recursos Humanos del MP.

- b. Apertura de autoridades superiores del MP, de los Fiscales y del personal de las OAV para la autocrítica.
- c. Ejercicio de autoridad jerárquica en una sola línea, sobre el personal de las OAV.
- d. Establecimiento de pautas en el diseño del modelo de evaluación de desempeño y su implementación, que tomen en cuenta la situación de dualidad jerárquica sobre las OAV.
- e. Reuniones periódicas del equipo humano de las OAV, que permitan la retroalimentación y presentación de propuestas por parte de sus Encargadas(os).
- f. Impulso de una carrera victimológica en el Ministerio Público, en armonía con la carrera fiscal.

**5. Ampliación de la Cobertura.** La cobertura geográfica lograda por las OAV hasta el momento, debe estar soportada por una proyección financiera que garantice su efectivo funcionamiento y su evolución cualitativa, particularmente para llevar la atención integral a víctimas en espacios no controlados (escenas del crimen).

#### **Línea de Acción Propuesta**

a. Establecimiento de pautas de comportamiento respecto a la víctima en escenas del crimen, para su tratamiento adecuado por parte de personal fiscal y otros actores (PNC, INACIF, PGN, etc.).

**6. Proyección.** En la estrategia de proyección social se debe buscar superar el escepticismo social hacia los servicios del MP, asegurando una atención con calidad y calidez, que incluya aspectos clave como la cobertura mínima o básica de gastos en que incurren las víctimas (en función de neutralizar la victimización secundaria). Para el efecto se requiere de tres condiciones fundamentales:

- a. Unificación de criterios de identificación y remisión de casos, en función de la atención de víctimas directas y víctimas colaterales.
- b. Coordinación funcional entre Oficinas de Atención Permanente y OAV.
- c. Establecimiento de la capacidad instalada de cada OAV, evitando la sobrecarga o la subutilización de sus servicios. La demanda potencial del

servicio debe ser proporcional a las estadísticas de criminalidad del área de influencia que cada OAV atiende.

### **Líneas de Acción Propuestas**

- a. Implantación del mandato de la OAV en todo el sistema del MP, luego en las demás instituciones del sector y por último a nivel comunitario.
- b. Análisis de carga de la OAV: tomando en cuenta la complejidad de los casos, establecer cuántos se pueden atender, observando en todo momento la calidad del servicio.
- c. Cuando se establezca el estudio financiero de la OAV, debe preverse el rubro presupuestario asignado a víctimas, por ejemplo, caja chica para gastos de ropa, transporte de regreso al hogar, alimentos, etc.

**7. Gestión de Información.** El registro de datos debe abarcar todo el quehacer de las OAV ubicado en tres grandes áreas: atención de casos, actividades de proyección – sensibilización y administración – promoción de red de derivación y debe permitir la obtención de información estadística detallada, orientada a la implementación de lineamientos victimológicos institucionales conforme el análisis de la misma lo demande.

### **Líneas de Acción Propuestas**

- a. Revisión del diseño del SICOMP-OAV y actualización del catálogo de instituciones que integran la Red de Derivación registrada en el sistema.
- b. Inclusión en las estadísticas oficiales de la Fiscalía generadas por el SICOMP, registrando también los datos de casos atendidos por las OAV y sus actividades.
- c. El diseño de registros informáticos de la OAV en el SICOMP 2 debe ser producto de una construcción colectiva y participativa con el personal de dichas Oficinas.

**8. Cooperación Externa.** Con mecanismos ágiles de gestión de recursos que permitan la captación de aportes locales, nacionales e internacionales, pueden concretarse mejoras en las condiciones y capacidades de atención de las OAV.

### **Línea de Acción Propuesta**

- a. Descentralización de la gestión de recursos y de la generación de convenios de cooperación en materia de víctimas, agilizando procedimientos que permitan a las OAV impulsar iniciativas a nivel local, en coordinación con el Departamento de Cooperación Internacional del MP.

## **Estándares de Desempeño**

### **Conforme el Ciclo de Atención**

**A. Entrevista y Atención Inmediata:** desde el abordaje inicial de la víctima hasta su identificación.

1. Empatía: escucha responsablemente, con un lenguaje corporal abierto, próximo y cálido, mirando a la víctima y generando una atmósfera de cordialidad.
2. Seguridad: transmite relajación, tranquilidad, confianza, certeza en el control de la situación.
3. Atención en igualdad: en su idioma, con respeto y aceptación auténtica a su cultura, creencias, preferencias y valores personales.
4. Enfoque de género: identifica y atiende los patrones sociales asociados a género.

**B. Diagnóstico Inicial:** inicia con la identificación del hecho victimizante, continúa con un relato descriptivo de las circunstancias del hecho y termina con la identificación de necesidades de la víctima.

1. Consulta: toma conocimiento del hecho con base a información registrada en el SICOMP, o proporcionada por otras fuentes.
2. Comunica: brinda información importante para la víctima, en un lenguaje accesible y comprensible para ella.
3. Articula: en sus acciones observa límites y coordinación con otros actores de la Fiscalía, particularmente en la información que proporciona a la víctima (para no generar contradicciones).

4. Motiva: informa a la víctima sobre la importancia de que comparta o manifieste lo vivido por la comisión del hecho, o lo que sabe acerca del mismo.
5. Explora: enfoca su atención en la víctima bajo una línea clara y objetiva de búsqueda de información. Trasmite y muestra auténtico interés en ella y su relato, y la retroalimenta emocionalmente en forma constante, paciente y tolerante.
6. Concluye: analiza, sintetiza y prioriza en consenso con la víctima las necesidades detectadas, motivando su reacción y escuchando o captando su opinión o sentimientos. Establece un registro sistematizado, utilizando el SICOMP.
7. Agradece: valora con la víctima el vínculo o relación humana construida.

**C. Acción – Respuesta de Atención Integral:** inicia con el establecimiento de un plan de acción individualizado para cada víctima y concluye con la derivación hacia entidades de la Red, o con la re-consulta de la víctima en la OAV.

1. Establece un plan de acción: identifica los servicios conforme las necesidades priorizadas y, en consenso con la víctima realiza la remisión correspondiente, observando y evaluando el nivel de empoderamiento personal.
2. Aplica acciones urgentes: de acuerdo con la naturaleza del hecho, el grado de afectación de la víctima y los recursos disponibles.
3. Remite: utiliza rutas de atención existentes dentro de la fiscalía, en la red de derivación y/o la red familiar de la víctima, conforme el plan de acción definido.
4. Re – consulta: para efectos de seguimiento y acompañamiento en la actividad procesal penal.
5. Acompaña al punto de remisión: cuando sea necesario, generando vínculos de confianza entre la víctima y el ente receptor.

6. Enlaza: establece y confirma la relación iniciada con la víctima.

**D. Seguimiento a Recuperación:** desde la entidad receptora de la derivación, pasa por un proceso específico acorde a la naturaleza del hecho y necesidades de la víctima y concluye con el último seguimiento que realiza la OAV.

1. Instrumento de seguimiento: cumple con la aplicación del mismo.
2. Acompaña a la víctima en el proceso: le recuerda la importancia de seguir y cumplir con su tratamiento integral, informándole constantemente del beneficio que implica para ella. Aprovecha cada encuentro para reforzar la apropiación de la víctima con el proceso de recuperación y/o con su participación en el proceso penal.
3. Evalúa y ajusta el plan de acción: conjuntamente con la víctima y dependiendo de los avances obtenidos en su proceso de recuperación. En caso de abandono de dicho proceso, averigua la causa.
4. Propicia el seguimiento coordinado: se reúne con los fiscales, el equipo interdisciplinario (si lo hubiera), la familia y víctimas colaterales, para brindar y recibir información, armonizando acciones a favor de la víctima.
5. Concluye el vínculo institucional respecto a la recuperación de la víctima: en el último seguimiento deja abierta la comunicación, elabora informe de cierre evaluando con la propia víctima el cumplimiento y resultados del plan. Trabaja un cierre emocional con la víctima respecto al vínculo institucional, el cual debe terminar cuando ella puede por sí misma continuar con su recuperación y retomar su vida de manera funcional.

**E. Ciclo Procesal de Atención:** inicia con la preparación/acompañamiento previo y durante las audiencias, y concluye con el fin del proceso judicial en cualquiera de sus formas.

1. Toma conocimiento: se ubica respecto a tiempo, u oportunamente sobre el estado del proceso penal, con información actualizada.
2. Evalúa: la vulnerabilidad de la víctima respecto a su intervención en el proceso penal, estableciendo en consenso con el fiscal un plan específico

para su protección. Valora y atiende las condiciones físicas del tribunal. Vela por la observancia de las garantías y derechos de la víctima, establecidas en la ley.

3. Facilita coordinación: interdisciplinaria y de equilibrio entre el mandato institucional del MP de perseguir el delito y de proteger a la víctima.
4. Antes de las audiencias de ley, prepara – fortalece a la víctima: explica la dinámica y alcance de la audiencia verificando comprensión, genera confianza personal, asocia la declaración como parte de la recuperación y dignificación de la víctima, explica la dinámica específica y contenido de potenciales preguntas y respuestas, aporta técnicas para manejo de niveles de ansiedad ante la presión del interrogatorio, considera perfil etario, de género y pertinencia cultural, entre otros aspectos.
5. Durante las audiencias acompaña a la víctima: a través de contacto visual, presencia física cercana (hasta donde se permita y requiera la víctima) y coordina con el fiscal las intervenciones en el acto procesal (especialmente en casos de niñez víctima, conforme lo establecido en la Ley PINA). Si es posible y se le requiere, actúa como consultor técnico.
6. Después de las audiencias explica: el resultado verificando su comprensión, actúa dependiendo del mismo, brinda soporte – apoyo emocional, atiende el duelo, remite o establece cita para dar seguimiento, momento en el que puede explicar la sentencia. Considera la oportunidad que se tenga respecto a la presencia de la víctima después de la sentencia impuesta al o los victimarios.
7. Cierre de vínculo institucional – judicial. Sólo hasta haber informado a la víctima sobre la resolución que pone fin al caso o el proceso penal, fundamentado en el artículo 8 de la Ley Orgánica que establece que el MP “le notificará la resolución que pone fin al caso, aún cuando no se haya constituido como querellante.”

### **Fallas a Detectar**

#### **Acciones manifiestamente contrarias al *deber ser* del servicio**

- A. Entrevista y Atención Inmediata**: desde el abordaje inicial de la víctima hasta su identificación.

1. Abusos físicos.
2. Aprovechamiento de la víctima para intereses personales.
3. Manipulación y/o generación de falsas expectativas a la víctima.
4. Alta exposición de la víctima.
5. Actos discriminatorios motivados por patrones, prejuicios, estereotipos, juicios u otros.
6. Indiferencia o menosprecio al tiempo que espera la víctima para ser atendida (trato burocrático).
7. Descalificación a la credibilidad de la víctima.

**B. Diagnóstico Inicial:** inicia con la identificación del hecho victimizante, continúa con un relato descriptivo de las circunstancias del hecho y termina con la identificación de necesidades de la víctima.

1. Actúa en forma improvisada, subjetiva o con base a percepciones.
2. Confunde a la víctima.
3. Omite información importante para la víctima.
4. Se extralimita en sus funciones, realizando acciones fuera del mandato institucional de la OAV.
5. Actúa en forma aislada o dispersa con respecto a la fiscalía.
6. Explora directamente el hecho sin preparar, ni motivar adecuadamente a la víctima (como si fuera un mero trámite).
7. Pierde de vista el hecho victimizante por enfocarse demasiado en la persona o viceversa.
8. Inhibe o limita la expresión emocional de la víctima al explorar el hecho.
9. Realiza preguntas morbosas, innecesarias, inoportunas o que incomodan o afectan el sentido del decoro de la víctima, sin agregar información útil.
10. Impone su criterio o punto de vista a la víctima, dejándola confundida o contrariada.
11. Finaliza su intervención como un típico trámite burocrático.

**C. Acción – Respuesta de Atención Integral:** inicia con el establecimiento de un plan de acción individualizado para cada víctima y concluye con la derivación hacia entidades de la Red, o con la re-consulta de la víctima en la OAV.

1. Discrecionalidad, equívoco o comportamiento mecánico en la aplicación de criterios técnicos y humanos de priorización de las necesidades de la víctima.
2. Establece una ruta parcial e incompleta de recuperación de la víctima, respecto a las prioridades de atención (necesidades humanas y procesales).
3. Improvisa y se disgrega respecto a la recuperación de la víctima, perdiendo de vista las prioridades.
4. Remite a servicios de conciliación o mediación, aunque no tiene facultades para hacerlo.
5. Pasividad, negligencia o acomodamiento en la aplicación de acciones urgentes.
6. Atención predominantemente a través de re – consulta, sin derivar a entidades de la Red de Derivación.
7. La re – consulta se orienta a tratamientos de recuperación, en detrimento del seguimiento de casos y del ciclo procesal de atención.
8. Toma acciones de sobre protección, o crea dependencia en la víctima hacia la OAV y/o su Encargada(o).
9. Efectúa la derivación de casos como cualquier diligencia de trámite.
10. Con la derivación del caso rompe el vínculo institucional en forma definitiva y abrupta.

**D. Seguimiento a Recuperación:** desde la entidad receptora de la derivación, pasa por un proceso específico acorde a la naturaleza del hecho y necesidades de la víctima y concluye con el último seguimiento que realiza la OAV.

1. Inicia de cero o improvisa en cada intervención victimológica (pierde la secuencia y revictimiza).
2. Se limita a hacer presencia pasiva (sólo por llenar un requisito de su cargo).
3. Indiferencia o tolerancia ante el abandono del tratamiento y del proceso por parte de la víctima.
4. Genera dualidad de opinión profesional en el tratamiento a la víctima (desacredita el proceso penal que realiza la fiscalía).
5. Manifiesta rigidez y/o aferramiento al plan originalmente establecido para el tratamiento de la víctima (no permite variaciones, ni toma iniciativas diferentes a las que había planeado). Fallos
6. Culpabiliza a la víctima por falencias en el plan de acción, sin averiguar la causa de las mismas, o aún sabiéndolas.

7. Seguimiento eventual, esporádico y disgregado, respecto a la evolución o manejo del caso por parte de la fiscalía y/o de la Red de Derivación.
8. Deja abierto indefinidamente el vínculo institucional con la víctima.

**E. Ciclo Procesal de Atención:** inicia con la preparación/acompañamiento previo y durante las audiencias, y concluye con el fin del proceso judicial en cualquiera de sus formas.

1. Se auto limita de conocer procesal o jurídicamente el caso.
2. Resignación, pasividad o permisividad respecto a la dinámica y disposiciones del tribunal. Deja a la víctima sola (abandonada a su suerte).
3. El interés legítimo por la protección de la víctima se torna o deforma hacia un enfrentamiento, posicionamiento y/o desgaste con las autoridades.
4. Trato de la víctima como un "objeto procesal" (no sujeto), especialmente cuando ella es el único o el principal medio de prueba dentro del proceso penal.
5. Incrementa los niveles de ansiedad en la víctima, por la manera como le traslada información.
6. Se ausenta de forma recurrente o total durante el desarrollo de las audiencias.
7. Cierra el vínculo institucional con la víctima, al finalizar la audiencia.

## **Código Deontológico Propuesta Inicial**

El Diccionario de María Moliner define el código deontológico como un tratado de deberes que recoge las normas del correcto ejercicio profesional de una actividad o campo determinado. El término "deontología" se forma del griego "deon -ontos" (el deber) y "logia" (culto). El código deontológico se interpreta como el conjunto de criterios, normas y/o valores a asumir en el ejercicio de una actividad profesional. Es un mecanismo de autorregulación que contribuye a que un colectivo pacte sus propios límites y pautas de conducta.

Para que un código deontológico transite hacia un compromiso ético profesional y personal se requiere de:

- a) Una formulación de ser posible colectiva, que se plasme, valide y apruebe;
- b) Una reflexión sobre el significado y avances de los principios o reglas que se asumen, y
- c) Mecanismos que propicien su observancia y aplicación efectivas en el desempeño, de manera lo suficientemente consistente para alcanzar un cambio en la cultura institucional.

La propuesta inicial del Código Deontológico para la Oficina de Atención de la Víctima del Ministerio Público, tiene como referente los estándares de desempeño y sus potenciales fallas, formulados participativamente con el ETI.

- 1. Humanidad:** soy sensible a la problemática humana que subyace en la condición de víctima, respeto su individualidad y me comprometo solidariamente con la protección de su integridad y dignidad.
- 2. Profesionalidad:** me comporto en forma diligente, responsable y objetiva en la atención y recuperación de la víctima, soy consciente de la confidencialidad y límites que debo observar en mi intervención con ella.
- 3. Mística:** me identifico y me siento parte del mandato institucional de la OAV, y realizo mi trabajo en equipo.
- 4. Liderazgo:** busco que la atención y protección de la víctima sea de interés principal para el sector justicia y para la población en general.
- 5. Integridad:** cumplo mi rol y funciones con honestidad, respetando el marco legal vigente.
- 6. Capacidad:** mis actuaciones se guían a partir de la identificación del delito y de sus efectos sobre la víctima; observo integralidad, flexibilidad y sentido común en la designación del servicio más beneficioso para la o las víctimas.

## Perfil de la Encargada de OAV

### Perfil Inicial y Meta (con Valoración numérica asignada a cada aspecto)

Los elementos del perfil fueron formulados y validados con base a los estándares de desempeño. Se presentan en orden de prioridad y tienen valores numéricos que se asignaron a partir de un hipotético proceso de selección de personal. En ese sentido tienen mayor valoración los aspectos que se buscaría encontrar en forma natural en las personas y que son más difíciles de instalar cuando ellas no

los tienen. A la vez se asigna menor valor a los aspectos que tienen más potencial para ser instalados o formados en las personas.

**A. Requisito:** guatemalteca con título universitario en ciencias sociales, médicas, humanísticas y/o jurídicas.

**B. Vocación: identidad, compromiso y significado**

1. Identificación con las víctimas de delitos (20 puntos).
2. Sentido de justicia (20 puntos).
3. Disposición a la atención de víctimas (20 puntos).
4. Orientación profesional hacia el servicio público (15 puntos).
5. Credibilidad en la justicia estatal (15 puntos).
6. Visualización o proyección personal como integrante de la entidad y su mandato institucional (10 puntos).

**C. Aptitudes Personales: características humanas**

1. Sensibilidad y compromiso social (20 puntos).
2. Estabilidad, madurez e inteligencia emocional (20 puntos).
3. Ética: integridad, dignidad y honestidad (15 puntos).
4. Empatía hacia la condición de víctima (15 puntos).
5. Creatividad (15 puntos).
6. Persuasión asertiva (10 puntos).
7. Presencia/imagen (5 puntos).

**D. Aptitudes Profesionales: habilidades y capacidades**

1. Percepción, análisis, síntesis y conclusión (30 puntos).
2. Comunicación clara y asertiva (30 puntos).
3. Sentido de integralidad, equilibrio y orden (20 puntos).
4. Conocimientos victimológicos (10 puntos).
5. Experiencia en servicios relacionados con víctimas (10 puntos).

**Condiciones Necesarias Para el Mejor Funcionamiento de las OAV**

**A. Identificación de condiciones necesarias (planteadas por cada variable)**

**1. De espacio físico**

- a. **Privacidad.** Debe estar ubicada en un lugar accesible, que tenga privacidad auditiva y visual, de manera que no se escuche lo que la víctima comparte, que no se le interrumpa, y que no se distraiga. Idealmente que la víctima no sea vista cuando entra y cuando sale.
- b. **Comodidad.** Suficiente amplitud, ventilación e iluminación. Con mobiliario adecuado, en buenas condiciones y bien ubicado.
- c. **Ambiente.** Color, decoración y demás aspectos vinculados, deben propiciar sensación de seguridad y tranquilidad.
- d. **Adecuación.** Instalaciones apropiadas para personas con discapacidad.

## 2. Tecnológicas

- a. Equipo de cómputo actualizado y conectado a red del MP.
- b. Línea telefónica directa específica para la OAV.
- c. Acceso a correo electrónico e internet.

## 3. Logísticas

- a. Equipo, mobiliario y útiles de oficina.
- b. Vehículo.

## 4. Metodológicas

- a. Instrumentos para referencia de casos.
- b. Material lúdico para atención de niñas(os) en crisis y para los casos en que la víctima se presente con niñas(os) de corta edad.
- c. Instrumento para seguimiento de casos, diseñado, estandarizado e incluido en el SICOMP.
- d. Guía específica para la preparación de las víctimas previo a su participación en audiencias.

## 5. Funcionales

- a. Espacios de encuentro, comunicación y coordinación interna con el personal de fiscalía y con operadores de justicia, principalmente con los jueces que presiden las audiencias.
- b. Red de Derivación: convenios interinstitucionales entre autoridades de entidades vinculadas con la atención de víctimas de delitos, directorio actualizado de integrantes de la Red y coordinación que permita la prestación efectiva de los servicios.
- c. Pautas institucionales claras respecto a otros apoyos de la OAV dentro del proceso de investigación – persecución penal, particularmente sobre los alcances y límites en la elaboración de informes psicológicos y/o el rol de peritos por parte de la OAV<sup>1</sup>.

## **B. Propuesta general de pasos para la realización de mejoras físicas**

1. Diseño de una OAV Modelo que incluya las condiciones físicas, tecnológicas y logísticas necesarias.
2. Estudio financiero de costos de inversión y funcionamiento de la OAV Modelo.
3. Diagnóstico de condiciones físicas, tecnológicas y logísticas de las OAV en Fiscalías Distritales y Municipales a nivel nacional.
4. Estudio - propuesta técnica y financiera para la generación – adecuación de condiciones necesarias para las OAV del MP.
5. Plan piloto de adecuaciones físicas en OAV distritales.

---

<sup>1</sup> La OAV realiza peritajes orientados al estado de situación emocional de la víctima (carácter victimológico), cuidando no afectar su integridad y observando principios éticos de la atención. Esto lo hace porque el INACIF carece de personal especializado.