

INFORME FINAL

MAYO 2003– MARZO 2008



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

IMPLEMENTADO POR EL PROYECTO
JUSTICIA Y GOBERNABILIDAD / DPK CONSULTING



Cinco años...

... de interesantes experiencias, relaciones, compromisos, entrega, trabajo en equipo y firme decisión de soñar y construir - junto a ti - fuertes instituciones y personas que trabajan por el avance de este país.

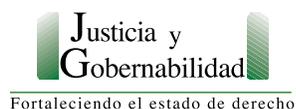
Por ello, con orgullo te invitamos al cierre de nuestro proyecto Justicia y Gobernabilidad, para compartir y celebrar el trabajo realizado y los logros obtenidos.

Notas Importantes:

1. Para la reproducción de los archivos de video, necesita tener instalado Quicktime, Windows Media Player o similar.
2. Para visualizar las galerías de imágenes, con Internet Explorer, debe tener activado los controles ActiveX. Si aparece el siguiente mensaje, puede activarlo seleccionando la opción "Permitir Contenido Bloqueado" o "Allow Blocked Content"



INFORME FINAL MAYO 2003 - MARZO 2008



Ira. edición - Marzo 2008

Esta publicación ha sido desarrollada con fondos de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).

Las opiniones expresadas en la misma pertenecen a los contribuyentes y no necesariamente reflejan el punto de vista ni las opiniones de USAID.

Diseño portada, diagramación y reproducción:
Claudia Chez Communication Consulting (4cc)
www.cuatrocc.com

INFORME FINAL MAYO 2003– SEPTIEMBRE 2007

REPÚBLICA DOMINICANA
517-C-00-03-00116-00
IMPLEMENTADO POR EL PROYECTO JUSTICIA Y GOBERNABILIDAD / DPK CONSUTING



INTRODUCCIÓN

2

DPK Consulting (DPK), bajo el auspicio de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), ha venido implementando el Proyecto sobre Justicia y Gobernabilidad (en lo que sigue “el Proyecto”) en la República Dominicana desde junio de 2003. Se inició con dos componentes: Justicia y Transparencia, éste último concluyó actividades el 30 de junio del 2006 con los resultados indicados en el informe final de fecha 9 de agosto del 2006. Por lo que el presente informe reporta todo lo correspondiente al Componente de Justicia cuyo objetivo y enfoque durante estos cuatro años fue asistir a las instituciones del sector justicia a lograr mayor efectividad y mejorar el acceso a la justicia para los ciudadanos, culminando dichas actividades oficialmente el 30 de septiembre, 2007.

Las actividades del Proyecto se concentraron en proporcionar asistencia técnica y fortalecimiento institucional, habiéndose trabajado estrechamente con las contrapartes locales, además de coordinar con la sociedad civil y otros actores, lo que permitió desarrollar e implementar los planes de acción programados en un 100%. Lo más relevante aún, es lograr impactar en el sector justicia del país, tal y como se detallará en el desarrollo del presente informe.

A continuación se resume el Marco de Trabajo de Resultados de USAID aplicable al Componente de Justicia, el cual ha sido dividido para una mejor comprensión en dos períodos de ejecución del Proyecto, debido a la revisión de los indicadores de SO9 realizada por USAID y a la extensión en el período del contrato según enmiendas 8, 9 y 12, períodos que se corresponden a las fechas:

- a) Del 15 mayo 2003 al 27 diciembre 2005, y
- b) Del 28 diciembre 2005 al 30 septiembre 2007.

Para reflejar con mejor claridad los logros alcanzados y el impacto del Proyecto durante el período inicial (mayo 2003 a diciembre 2005), y debido a los cambios en la estrategia de USAID y administrativos del Proyecto, durante esta etapa se sub-divide en dos fases, que se corresponden a la gestión de los directores: Jorge Obando y Josefina Coutiño.

LOGROS ALCANZADOS POR EL PROYECTO RELATIVO AL SECTOR JUSTICIA DURANTE EL PERÍODO DEL 15 DE MAYO DEL 2003 AL 30 DE DICIEMBRE DEL 2004 CORRESPONDIENTE A LA GESTIÓN COP JORGE OBANDO

RESUMEN EJECUTIVO DEL PERIODO

- En vista de la ausencia de un diagnóstico¹ del sistema de justicia que fungiera como línea basal para el diseño de un plan de trabajo en el sector, se realizó un estudio acerca de la situación de la reforma del sistema de justicia constitucional y penal, con el fin de revisar el proceso de mejoramiento del acceso a la justicia, particularmente de los sectores pobres de la sociedad dominicana. Este diagnóstico sirvió de insumo para delinear las líneas centrales de trabajo del Proyecto y de las contrapartes nacionales y para la revisión de la estrategia de USAID para sus próximos años.
- Para asistir a la Oficina Nacional de Defensa Pública y potencializar sus capacidades frente a las nuevas normativas (el Código Procesal Penal (CPP), la Ley de la Defensa Pública y la Ley de Implementación de la reforma procesal penal), y en la búsqueda de garantizar el acceso a la justicia de los justiciables, se diseñó un plan de incorporación de los abogados de oficio a la Oficina Nacional, culminándose con la resolución del Pleno de la Suprema Corte de Justicia (SCJ) sobre el proceso de integración. Participaron en los talleres de inducción 102 abogados de oficio y se les invitó a manifestar voluntariamente su incorporación a las nuevas reglas laborales. Una vez concluido este proceso se les dio un entrenamiento de 20 horas sobre el rol del defensor ante la nueva normativa procesal penal a 98 abogados de oficio incorporados al Servicio Nacional de Defensa Pública.
- Para agilizar la implementación del Código Procesal Penal (CPP) se realizó el diseño, desarrollo y ejecución de un plan de liquidación de expedientes, habiéndose apoyado al Poder Judicial en el inventario de aproximadamente 5000 expedientes inventariados bajo el Código de Procedimiento Criminal.

¹ Último diagnóstico del Sector Justicia fue auspiciado por el Proyecto Modernización de Tribunales, por la consultora Tirza Rivera Cira

- En apoyo a las iniciativas de diferentes actores del Estado, acerca de la creación de una jurisdicción constitucional especializada, se desarrolló un estudio para identificar la viabilidad jurídica, política, institucional y social de la propuesta, así como las posibles modificaciones legislativas que significaría la instauración en la SCJ de una Sala Constitucional, encargada de conocer a los asuntos de amparo y aquellas cuestiones de constitucionalidad. La propuesta fue entregada al Presidente de la SCJ. La incidencia de esta propuesta motivó a los miembros de la Primera Sala Civil y Comercial del alto tribunal a desarrollar la propuesta legislativa para la creación de una cuarta sala sin modificar la carta magna. Otro logro de ésta actividad promovida por el Proyecto fue propiciar en los miembros del Pleno de la SCJ el interés por el estudio del Derecho de la Constitución, lo que se manifestó en publicaciones posteriores sobre el tema.



Staff DPK -
República
Dominicana.
Proyecto
Justicia y
Gobernabilidad



▣ Ver galería
de imágenes

RESULTADO INTERMEDIO (IR) 9.3.I MEJORA DE LA CAPACIDAD ADMINISTRATIVA DE INSTITUCIONES CLAVE DEL SECTOR JUSTICIA

RESULTADO I : MÁS PERSONAL DEL SECTOR JUSTICIA COMPRENDE Y CUMPLE SU PAPEL DENTRO DEL NUEVO SISTEMA PENAL ACUSATORIO

5

Debido a la ineludible necesidad de preparar a los operadores en el nuevo modelo procesal penal se desarrollaron materiales educativos, y se apoyo el ingreso de nuevos aspirantes a los concursos de defensores públicos, trabajadores sociales e investigadores judiciales.

Para la implementación de la normativa procesal, se desplegó una amplia labor para capacitar y entrenar a abogados de oficio, fiscales, jueces y defensores públicos, a través de un plan de formación del CPP, el año 2003-2004 fueron capacitados 1360 operadores y para el año 2004-2005 participaron 351 en el proceso de capacitación. Se diseñaron cursos a capacitadores (jueces, fiscales, defensores y policías) para luego ser reproducidos a nivel nacional, en temas como Lavado de Activos, Teoría Jurídica del Delito, Motivación de los Recursos, Técnicas de Litigación, Principios de la Reforma Procesal Penal, El Juicio, La Prueba, Actividades Iniciales y Diligencias Preliminares, entre otros.

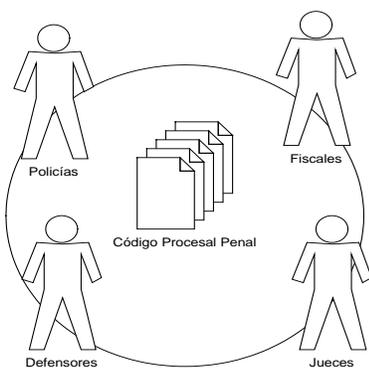
A la par del programa de capacitación, el Proyecto consideró que previo a cualquier acción de implementación, era necesario liquidar los procesos que existían bajo la vetusta norma procesal para dar paso al diseño, desarrollo e implementación de un nuevo modelo de gestión. Por eso se inició el proyecto de liquidación de los expedientes bajo el antiguo proceso, realizándose según lo establecido en la ley y las resoluciones aprobadas por las instituciones. Se hizo un levantamiento de expedientes ascendiendo a un total de unos 5,000 casos, sometidos al proceso de liquidación ordinaria o extraordinaria. Metodológicamente se realizó una convocatoria pública a todos los ciudadanos que tuvieran causas pendientes en los tribunales penales de la República a los fines de proceder a su consecuente extinción. En dicha convocatoria se consignaron los datos generales del expediente y la situación procesal del mismo.

Se realizó una publicación especial y se publicó en los periódicos de circulación nacional el inventario de casos levantado. A partir de este momento las jurisdicciones se dividieron en jueces de liquidación y jueces del nuevo proceso penal, lo cual permitió la concentración jurisdiccional hasta lograr en un periodo de cinco años, una carga 0 y la extinción total del procedimiento criminal dominicano.

CÍRCULOS DE INNOVACIÓN DE LA GESTIÓN PROCESAL PENAL:

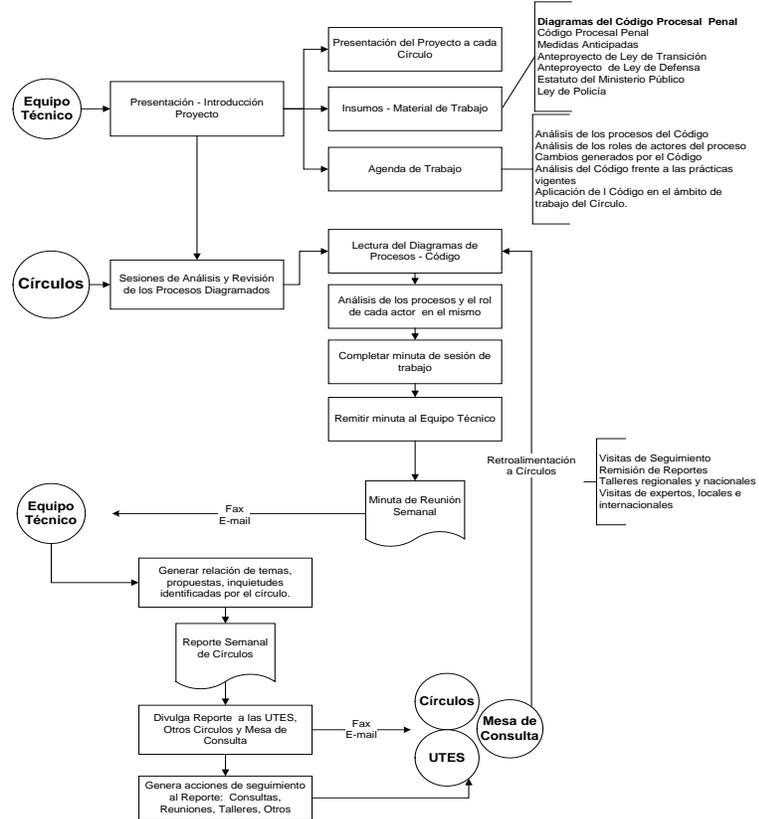
6

Los Círculos de Innovación de la Gestión Procesal Penal se introdujeron como parte de la estrategia nacional de implementación del CPP con el propósito de apoyar a cada operador del sistema de justicia penal en su ambiente natural de trabajo; generar grupos de análisis sobre el funcionamiento del proceso penal en cada Departamento y Distrito Judicial; así como generar espacios comunes de discusión sobre los diferentes roles e interacciones; promover la activa participación de los operadores en el proceso de implementación; y apoyar los planes de capacitación y los cambios institucionales que la implementación de la normativa procesal requirió.



En el diagrama anterior se aprecia la dinámica de los círculos de innovación de la gestión procesal penal

CIRCULOS DE INNOVACIÓN DE LA GESTIÓN PROCESAL PENAL Metodología de Trabajo Círculos



formados con integrantes de cada una de las instituciones habiéndose constituido 30 círculos correspondientes a los 10 departamentos judiciales a nivel nacional.

Cada círculo estaba compuesto de un juez de paz, un juez de la instrucción, un juez de corte, un fiscalizador, un procurador fiscal, un fiscal adjunto, un policía nacional y un defensor judicial, donde los operadores analizaron los procesos y roles que ha de jugar cada sujeto procesal, realizaron lecturas

analíticas del CPP, de la ley del Ministerio Público, y de la ley institucional de la Policía Nacional.

En esta actividad participaron 250 operadores, con un gran entusiasmo entre ellos. Sin embargo, la actividad concluyó por falta de sostenibilidad debido a la inexperiencia de los dirigentes de la Comisión Nacional CONAEJ. Además, de los problemas derivados por la debilidad en los procesos de coordinación institucional lo que no permite una visión

sistémica del sector justicia. Sin embargo, un referente que puede mostrarse como resultado de este proyecto lo constituye los espacios de coordinación actual en San Juan de la Maguana, producto del impacto de los Círculos de Innovación de la Gestión Procesal Penal.

RESULTADO 2: MANEJO EFECTIVO DEL SISTEMA PENAL ACUSATORIO DESARROLLADO PARA LAS INSTITUCIONES DE JUSTICIA EN PILOTO

7

Un producto entregado a las contrapartes nacionales fue el estudio sobre la estimación de costos para la implementación del CPP. Esta proyección de costos orientó a las instituciones en la formulación del presupuesto requerido para afrontar la implementación de la nueva norma procesal.

RESULTADO 3: IMPLEMENTACIÓN DE LAS LEYES DE CARRERA FORTALECIDAS EN EL SISTEMA JUDICIAL

Con el propósito de fortalecer la reforma legal se desarrollaron reglamentos que hicieron posible el proceso de implementación y coadyuvar a los cambios organizacionales y estructurales que exigía el proceso. De entre las resoluciones desarrolladas y aprobadas, fueron las siguientes:

1. Proyecto de Reglamento Disciplinario del Ministerio Público
2. Resolución de Medidas de Adecuación para la Implementación del CPP de la Procuraduría General de la República
3. Resolución sobre la incorporación de los Abogados de Oficio a la Oficina Judicial de la Defensa Pública

LISTADO DE PRODUCTOS IR 9.3.I DEL PERÍODO 2003 - 2004

-  4. Primer modulo de capacitación en el CPP para operadores y producción de materiales (Módulo I, Unidad II, Unidad III)
-  5. Libros donados para la biblioteca de la Escuela Nacional de la Judicatura (ENJ)
6. Diseño e implementación de cursos de formación inicial a aspirantes a Trabajadores Sociales, Investigadores Judiciales y Defensores Públicos.
-  7. Libro "Aspectos Dogmáticos, Criminológicos y Procesales del Lavado de Activos"

- 8. Diagnóstico de la situación actual del sistema de justicia en la República
- 9. Libros donados a la Cámara Penal de la SCJ
- 10. Diagnóstico sobre puestos Administrativos del Poder Judicial
- 11. Impresión Memorias del Poder Judicial 2003
- 12. Estrategia de comunicación del Poder Judicial
- 13. Proyecto de reglamento disciplinario del Ministerio Público
- 14. Proyecto de resolución de medidas de adecuación para la implementación del CPP de la Procuraduría General de la República
- 15. Resolución sobre la incorporación de los Abogados de Oficio a la Oficina Judicial de la Defensa Pública
- 16. Programa de formación inicial para aspirantes a Trabajadores Sociales

RESULTADO INTERMEDIO (IR) 9.3.2 MEJORA DEL ACCESO DE LOS POBRES A LA JUSTICIA

Coadyuvando el acceso de los pobres a la justicia y en vista de la imposibilidad presupuestaria con que contaba la Oficina Nacional de Defensa Pública, durante este período se apoyó el concurso de oposición y de méritos a aspirantes a defensores públicos, investigadores y trabajadores sociales.

Para dicho proceso ingresaron a la ENJ 21 aspirantes a defensores públicos, cinco aspirantes a investigadores judiciales y cinco aspirantes a trabajadores sociales. De igual manera se dio asistencia técnica para el diseño del programa de formación inicial para aspirantes a trabajadores sociales. Además, se apoyó la adecuación y remodelación de dos oficinas en dos departamentos judiciales de San Pedro de Macorís y San Cristóbal, ampliándose la cobertura del servicio a nivel nacional para mejorar el acceso de los pobres al sistema de justicia dominicano.

LISTADO DE PRODUCTOS IR 9.3.2 DEL PERÍODO 2003 - 2004

1. Diseño del modelo de defensa pública, de la gestión administrativa, y de la estrategia de incorporación de abogados de oficio bajo supervisión de la ONDP
2. Remodelación de las oficinas de Defensa Pública en San Pedro de Macorís y San Cristóbal

3. Donación de equipos a la Oficina de Defensa Pública del Distrito Judicial de La Vega
4. Apoyo para la integración de miembros de la defensa pública a las carrera de defensor, investigador y trabajador social

RESULTADO INTERMEDIO (IR) 9.3.3 MEJORA DEL AMBIENTE QUE PROMUEVE LO LEGAL

RESULTADO I: IMPLEMENTACIÓN DEL CÓDIGO DE PROCEDIMIENTO CRIMINAL Y REFORMAS RELACIONADAS MONITOREADAS POR LA CONAEJ Y LA SOCIEDAD CIVIL

Siendo el Ministerio Público uno de los actores más importantes del nuevo proceso penal, se creó la Unidad Técnica de Implementación en el Ministerio Público, a los fines de asistir a la institución en el proceso técnico e institucional. Desde ese espacio se apoyó con la asistencia técnica a la Carrera del Ministerio Público en los temas siguientes:

- Resolución para hacer posible la implementación de las reformas legales
- Asistencia técnica a la Escuela Nacional del Ministerio Público (ENMP), en el diseño de las bases del concurso de aspirantes a fiscales
- Ser el enlace entre la institución y la Comisión Nacional para el Ejecución de la Reforma Procesal Penal, eje central entre los actores del sistema de justicia penal.

LISTADO DE PRODUCTOS (IR) 9.3.3 DEL PERÍODO 2003 – 2004

-  1. Modelo de estimación del gasto nuevo CPP
-  2. Diseño, desarrollo y ejecución de la liquidación de expedientes bajo el viejo Código de Procedimiento Criminal
-  3. Diagnóstico sobre la creación de una Jurisdicción Constitucional
-  4. Libro “El Sistema de Justicia”
5. Introducción al Proceso Penal

LOGROS ALCANZADOS POR EL PROYECTO RELATIVO AL SECTOR JUSTICIA DURANTE EL PERIODO DEL 1 DE ENERO DEL 2005 AL 30 DE SEPTIEMBRE DEL 2007 CORRESPONDIENTE A LA GESTION COP JOSEFINA COUTIÑO

10

RESUMEN EJECUTIVO Y PRINCIPALES LOGROS DEL PERIODO

El presente segmento del informe abarca el período del 1 enero del 2005 hasta septiembre del 2007 (último año obligatorio del contrato así como los dos años opcionales). Todos los logros e impactos del Proyecto fueron posibles a través del trabajo conjunto con las Instituciones contrapartes en la República Dominicana y el apoyo de USAID. A continuación se describen los principales logros del Proyecto en los 33 meses del período de ejecución indicado:

El Proyecto abordó 13 temas desarrollados y ejecutados como proyectos individuales todos orientados a fortalecer el Estado de Derecho en la República Dominicana y garantizar la sostenibilidad de la Reforma Procesal Penal iniciada en el país desde el año 2004.

- Se destaca en este sentido el desarrollo de los siguientes proyectos: (1) Programa de capacitación a jueces, defensores, fiscales y demás servidores judiciales; (2) Fortalecimiento Institucional a la ENJ y la ENMP; (3) Diseño, desarrollo e implantación del modelo de gestión de tribunales penales, instalado en plan piloto en el Departamento Judicial de La Vega; para culminar con la expansión del modelo de tribunales penales y la Oficina Judicial del Servicio de Atención Permanente (OJSAP) en los Distritos Judiciales de Moca y Puerto Plata; (4) Fortalecimiento institucional y Modelo de Gestión de la Oficina Nacional de Defensa Pública; (5) Modelo de Gestión de Fiscalías, habiéndose



Consejo de la Escuela Nacional de la Judicatura, entrega aula virtual

instalado programas pilotos en tres regiones (La Vega, Baní y La Romana) y expandido a trece Oficinas de Fiscalías a nivel nacional (Elías Piña, Puerto Plata, Salcedo, Moca, Nagua, San Pedro de Macorís, San Juan de la Maguana, San Francisco de Macorís, Samaná, Azua, Hato Mayor, El Seybo e Higuey); (6) Asistencia técnica al Comisionado de Apoyo a la Reforma y Modernización de la Justicia; (7) Desarrollo del Plan Nacional de Resolución Alternativa de Conflictos; (8) Asistencia técnica para el diseño del modelo de justicia constitucional; (9) Asistencia técnica a la Comisión Nacional para la Ejecución de la Reforma Procesal Penal (CONAEJ); (10) Seminarios y conferencias del Sector Justicia; (11) Fortalecimiento institucional para el establecimiento de la Oficina de Representación Legal de los Derechos de la Víctima; (12) Fortalecimiento Institucional y desarrollo del Sistema de Integridad Institucional del Sector Justicia; y (13) Asistencia técnica a la Técnica de Ejecución de la Reforma Procesal Penal en el Ministerio Público.

- El programa de capacitación implicó la participación de 2,345 operadores del sistema de justicia (jueces y demás servidores judiciales, fiscales y empleados administrativos de las fiscalías modelos, defensores públicos, y abogados de oficio), en actividades de capacitación que abarcaron temas puntuales y orientados a mejorar las habilidades y destrezas de los actores principales del proceso penal, tales como: técnicas de litigación, procesamiento de casos, medios de impugnación, lavado de activos, teoría del delito, procesos y procedimientos de gestión, entre otros que se detallan más adelante, pero que sin duda contribuyeron a mejorar la operación y aplicación del CPP, y garantizar un servicio de calidad a la víctima y una defensa técnica oportuna y eficiente al imputado.
- Como criterios de éxito, tanto para los programas de capacitación como en la implementación de los modelos, fue el enfoque de sostenibilidad e institucionalización de metodología de trabajo, medido objetivamente a través de capacitar 90 jueces, 21 Fiscales y diez defensores, como capacitadores.

- En lo relativo al funcionamiento práctico del CPP, se definió el sistema de gestión operativo de los despachos penales y fiscalías y se acompañó su implementación a través de los modelos de gestión diseñados para cada institución. Así como el impacto que representó transferir a las Instituciones toda la metodología de desarrollo de los modelos, de tal manera



Firma del acuerdo institucional para la implementación del modelo de gestión. Representante de las instituciones: Jefe de la Policía Nacional, Presidente de la Suprema Corte de Justicia y la Directora de la Oficina Nacional de la Defensa Pública



Inauguración Modelo de Gestión Despacho Judicial de La Vega

que al día de hoy cada institución ha institucionalizado equipos de trabajo u oficinas destinadas a dar continuidad al programa de expansión del modelo a nivel nacional. Además de reconocerse públicamente su importancia, tal y como mencionara el Presidente de la SCJ y el Procurador General de la República en conferencias dicitadas.

- En el desarrollo del Plan Nacional de Resolución Alternativa de Conflictos impulsado por el Proyecto, participaron 30 personas, representativos de tres sectores: justicia, sociedad civil y el sector académico y profesional. El Plan culminó con una convocatoria pública donde participaron 400 aspirantes y donde se seleccionó un grupo de personas que concluyeron la



Graduación de Mediadores

capacitación y entrenamiento básica de 69 mediadores, cinco mediadores capacitadores certificados, 12 profesores universitarios sensibilizados, la implementación del modelo piloto de mediación familiar y la capacitación y entrenamiento básico en mediación a 28 miembros del voluntariado como mediadores barriales que servirán en 13 fiscalías barriales del Distrito Nacional, además de haber creado las condiciones y desarrollado habilidades y destrezas para la aplicación de las medidas alternativas de conciliación y mediación, previstas en el CPP a 17 fiscales que están integrados al Modelo de Gestión de Fiscalías.

- Muchas otras actividades proyectadas y ejecutadas se basaron en relaciones desarrolladas y lecciones de éxito que venían construyéndose en proyectos anteriores financiados por USAID, tales como el apoyo al fortalecimiento y expansión de la Oficina Nacional de Defensa Pública, y la promoción y divulgación del CPP, a través del Comisionado de Apoyo a la Reforma y Modernización de la Justicia al conmemorar el primer año de ejecución del CPP.
- Asimismo, se apoyó la implementación del Servicio Nacional de Representación Legal de los Derechos de la Víctima, adscrito a la Procuraduría General de la República, como

un elemento indispensable para lograr un balance en la justicia penal dominicana, donde fueron seleccionados y capacitados en la ENMP diez Representantes Legales que prestan sus servicios de asistencia y representación legal a las víctimas.

- Finalmente y en respuesta a la modificación de la estrategia de USAID, relativo a mejorar la transparencia en el sector justicia, se formuló y se diseñó el Sistema de Integridad Institucional del Sector Justicia, proyecto que ha venido desarrollando conjuntamente con las contrapartes nacionales. Actualmente se cuenta con la definición de la cultura institucional fundamentada en valores y principios expresados en Códigos de Comportamiento Ético de cada Institución y se continuará con la fase de implementación durante los seis meses de expansión del actual Proyecto determinada por USAID. Es de gran importancia resaltar que el Sistema de Integridad Institucional ha sido asimilado como una de las siete áreas de la segunda ola de reforma judicial establecidas por el propio Presidente de la SCJ.

LOGROS ALCANZADOS POR EL PROYECTO, RELATIVO AL SECTOR JUSTICIA DURANTE EL PERIODO DEFINIDO, DE CONFORMIDAD CON LOS IR ESTRATEGIA DE USAID

El tema central de apoyo al Componente del Sector Justicia, durante este período fue acompañar y facilitar actividades orientadas a la implementación del CPP, aprovechando la práctica de implementación en otros países de Latinoamérica, en temas tales como: cambio de practicas de trabajo, rediseño de procesos y procedimientos operativos, fortalecimiento de las habilidades gerenciales de los operadores, desarrollo de manuales técnicos, para lo cual se contrató la asistencia técnica de consultores nacionales e internacionales con amplia experiencia en el tema.

Debido al cambio de estrategia de USAID, aplicable al Proyecto a partir del 28 de diciembre del 2005, el enfoque en los planes de acción anual 2006-2007 se ampliaron hacia la implementación de los modelos en programas piloto, acompañando la estrategia de expansión a nivel nacional, así mismo nos enfocamos hacia la definición conceptual de temas nuevos propuestos por USAID, tales como, IR 9.3.2 orientado hacia mejorar la transparencia en la justicia lo que se desarrolló a partir del diseño del sistema de integridad en cada una de las Instituciones del sector.

De vital importancia para el desarrollo de todos los proyectos desarrollados fue el reconocer que la transición hacia un sistema de tipo oral y contradictorio tomaría varios años hasta lograr su plena implementación, lo que queda demostrado a través de la ejecución de los planes de trabajo conjunto con las contrapartes nacionales durante el período de ejecución del Proyecto.

En términos generales el plan de acción presentado para su ejecución durante este período consideramos haberlo no solamente alcanzado en su totalidad, sino en algunos temas sentimos la satisfacción de haber superado nuestras propias expectativas. Se fortaleció técnicamente al Poder Judicial, a la Procuraduría General de la República, a la Oficina Nacional de Defensa Pública, al Comisionado de Apoyo a la Reforma y Modernización de la Justicia, a la ENJ y la ENMP, al Servicio Nacional de Representación Legal de los Derechos de la Víctima, instituciones con las que se coordinaron todas las actividades desarrolladas y que se describen a continuación siguiendo el orden de la estrategia de USAID vigente a la fecha de ejecución del Proyecto.

RESULTADO INTERMEDIO (IR) 9.3.I AUMENTO DE LA CAPACIDAD DE LAS INSTITUCIONES DEL SECTOR JUSTICIA CLAVES (JUDICATURA, MINISTERIO PÚBLICO, DEFENSORIA PÚBLICA, COMISIONADO DE APOYO A LA REFORMA Y MODERNIZACION DE LA JUSTICIA)

RESULTADO I: MÁS PERSONAL DEL SECTOR JUSTICIA COMPRENDE Y CUMPLE SU PAPEL DENTRO DEL NUEVO SISTEMA PENAL ACUSATORIO.

EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN:

Todo el programa giró en torno a la implementación del CPP tanto en la Judicatura, como en el Ministerio Público y la Defensa Pública. El Proyecto apoyó el fortalecimiento de la ENMP como institución, además de apoyar a la ENJ enfatizándose hacia la celebración de 12² cursos que promovieron la mejora en las capacidades y habilidades prácticas requeridas por el nuevo sistema, acompañado por la aplicación de técnicas de educación para adultos y tecnologías modernas como los cursos virtuales impartidos por la ENJ.

En términos generales, la formación inicial y formación continuada se impartió a: 36 aspirantes que iniciaron sus carreras como defensores, cinco aspirantes a trabajadores sociales, cinco aspirantes a investigadores sociales, 100 aspirantes a fiscalizadores, y diez aspirantes a representantes legales

² Técnicas de Oralidad, Técnicas de Litigación, Lavado de Activos, Motivación de los Recursos, Teoría del Delito, Procesamiento de Casos, Desarrollo de Habilidades Gerenciales, Conciliación y Mediación, Evidencias, los Procesos Alternativos, Etapa Intermedia: Actos Conclusivos y Audiencia Preliminar, Delitos Sexuales.

profesionales que ya están integrados a las instituciones del sistema de justicia penal. Se capacitó un total de 2,345 personas formadas tanto en la ENJ como en la Escuela Nacional del Ministerio Público.

ESCUELA NACIONAL DE LA JUDICATURA (ENJ):

15

En lo referente a la capacitación continuada se apoyó la realización de los siguientes cursos:

- Sobre técnicas de litigación, habiéndose impartido a 32 jueces de la instrucción y 100 jueces de paz, debido a que estos últimos asumen el rol de suplentes dentro del proceso penal, cuando así se requiere. Como complemento se desarrollo para la ENJ el curso indicado también en video para una comprensión más dinámica del tema por futuros participantes. Este programa de capacitación fue evaluado por los participantes con excelencia. Para complementar el trabajo realizado se desarrolló el Manual de usuario y el video de Técnicas de Litigación y Manejo de Audiencias.
- Con el fin de mejorar la comprensión sobre el tema de crímenes complejos, se desarrolló el curso virtual de lavado de activos habiéndose impartido a 40 participantes.
- Así mismo se desarrollo el curso de capacitación virtual en medios de impugnación donde participaron 105 defensores públicos y 85 abogados de oficio bajo el método de la ENJ.
- Para complementar el material didáctico de una correcta implementación del CPP, se apoyó el desarrollo de tres unidades de capacitación en las que se desarrollaron los temas: los Procesos Alternativos, el Juicio, Etapa Intermedia: Actos Conclusivos y Audiencia Preliminar, módulos que fueron impartidas a 67 jueces y defensores públicos. Todo este desarrollo fue acompañado de talleres para la formación de formadores, lo que garantizó a la ENJ la sostenibilidad en el programa de formación continuada de jueces, defensores públicos y demás servidores judiciales que integran el proyecto del Modelo de Gestión del Despacho Penal.

Otro producto a requerimiento de la ENJ fue el desarrollo del juego interactivo sobre los roles de los sujetos procesales que tenía como fin estimular a los participantes en la comprensión del CPP mediante la comparación entre el viejo y el nuevo sistema. Consideramos que este producto específicamente no tuvo la difusión necesaria y por lo tanto su impacto no fue lo realmente esperado.

Como mecanismo para combatir la corrupción se apoyó a la ENJ en el desarrollo del curso virtual "Aspectos dogmáticos, criminológicos y procesales del lavado de activos". Esta moderna modalidad de capacitación contó con la participación de 34 operadores, entre ellos jueces

y defensores públicos, y tuvo una duración de seis meses. Para dicha capacitación virtual se desarrolló e imprimió el soporte papel realizado exclusivamente para la implementación del mismo, comprendiendo las últimas tendencias de la dogmática penal sobre el delito de lavado de activos, criminalidad organizada, análisis y estudio de casos, marco internacional, particularidades especiales en la interpretación del lavado de activos, jurisprudencia comparada, entre otros temas relacionados.

En lo relativo a la capacitación de los miembros de la Oficina Nacional de Defensa Pública, el Proyecto conjuntamente con la Dirección de Asuntos de la Carrera y la ENJ, ofreció el apoyo logístico para el concurso de aspirantes a 21 defensores públicos, cinco trabajadores sociales y cinco investigadores judiciales, habiéndose logrado que con la intervención del Proyecto se integraran 36 defensores públicos de carrera que a la fecha suman 102 distribuidos casi en todo el país. Así mismo, se apoyó el proceso de selección y la capacitación inicial a cinco aspirantes a trabajadores sociales y cinco investigadores judiciales, por lo que al día de hoy la institución cuenta con 12 trabajadores sociales y 16 investigadores judiciales de carrera.

Se incidió en la formación continua de defensores al haber apoyado el diseño y desarrollo de cursos de capacitación especializada habiéndose logrado:

- Capacitar a 102 defensores públicos, 85 abogados de oficio, y como multiplicadores a 37 defensores públicos como formadores en: teoría del delito, técnicas de litigación y medios de impugnación, apostándose a la mejora continua de los defensores sustancialmente en lo relativo a las habilidades y destrezas que se requieren en el juicio.
- Se desarrolló el Curso Virtual sobre Medios de Impugnación dirigido a defensores públicos, el cual fue tomado por 102 defensores bajo tutoría internacional y nacional.

ESCUELA NACIONAL DEL MINISTERIO PÚBLICO (ENMP)

El Proyecto apoyó la implementación de la carrera del Ministerio Público a través del soporte para realizar el primer concurso de oposición y de méritos para aspirantes a 100 fiscalizadores, según requiere la Ley del Ministerio Público. Esta actividad implicó el contrato de la empresa *People Approach*, lo que representó una garantía de transparencia en el proceso.

Los 100 aspirantes a fiscalizadores (34 hombres y 66 mujeres) fueron presentados en un acto público a la comunidad jurídica y sociedad civil a los fines de que este proceso histórico contara con el apoyo y legitimidad de todos.

Posteriormente, se realizó un acto público de graduación donde participó la señora Elena Brineman, Directora de USAID, quien manifestó la necesidad de dicho proceso, e invitó a continuar con “la iniciativa de generar un consenso político mínimo ya iniciado y que sería muy saludable para

el país que culminara con la firma de un acuerdo de intención para respetar el resultado de este proceso y de los que habrán de venir en el futuro, siempre rodeado de las mismas condiciones de legalidad, transparencia y equidad”. Agregó, además, que “los dominicanos y las dominicanas de cuyo desarrollo y bienestar estamos interesados en apoyar, no puede dar un paso atrás, al contrario, debe de ser vigilante y mantener la demanda constante por el fortalecimiento de sus instituciones democráticas, por el respeto y estabilidad de sus servidores públicos y por el adecuado desempeño de sus funcionarios”. En esta actividad estuvieron presentes el Procurador General de la República, el Consultor Jurídico del Poder Ejecutivo, el Presidente de la SCJ, y el Rector de la UASD, entre otras personalidades del país. El propósito de esta actividad fue presentar a la sociedad dominicana los primeros 100 fiscalizadores que ingresaron a la carrera del Ministerio Público tal y como lo establece la ley.

Así mismo, se apoyó al fortalecimiento de la ENMP mediante la celebración de talleres que permitieron elaborar el modelo conceptual de la Escuela, su diseño curricular y la planificación estratégica inicial, así como lo referente a la metodología de capacitación. Se apoyó, además, en el diseño de la imagen institucional de dicho centro de formación para fiscales.

Con asistencia técnica internacional y mediante la realización de diez talleres en los que participaron 50 integrantes de la institución, se redactaron los reglamentos restantes requeridos por la Ley del Ministerio Público, documentos que fueron aprobados por el Consejo de la ENMP y sancionados por el Procurador General de la República.

Conjuntamente con la Dirección de la Escuela se programaron cuatro talleres incorporados al Programa Extraordinario de Formación (PEF) y al Programa Inicial de Formación (PIF). En el primero participaron 61 fiscales de los cuales 20 fueron ingresados a la carrera del Ministerio Público, en cumplimiento del párrafo del artículo 44 de la Ley 78-06.



Sesión de trabajo sobre el Sistema de Gestión de Fiscalías, Dr. Jorge Chavarría, Rosalía Sosa y Thalía Goldberg

Otro producto de impacto fue el desarrollo de los módulos de capacitación sobre el [modelo de gestión de fiscalías y el procesamiento de casos](#), impartidos con la asistencia técnica del Proyecto a 120 fiscales, habiéndose logrado formar 18 fiscales como capacitadores, lo que de alguna manera impacta en el fortalecimiento institucional de la ENMP y garantiza la institucionalización del modelo desarrollado.



La incidencia del Proyecto en la ENMP se reflejó en la asistencia técnica a los Programas de formación inicial PIF, al Programa de Perfeccionamiento PP y al Programa Extraordinario de Formación PEF, ya que en dichos programas de formación se apoyaron e impartieron cursos en los temas siguientes: [Técnicas de Litigación](#), [Teoría del Delito](#), Técnicas de Conciliación, Procesamiento de Casos, y Modelo de Gestión, entre otros.

Finalmente y como complemento a la carrera fiscal y judicial, en actos significativos y frente a los Consejos Directivos de ambas escuelas, la ENMP y la ENJ, se hizo entrega de un compendio de bibliotecas especializadas en derecho penal y procesal penal así como de equipo informático para apoyar la capacitación de fiscales y jueces respectivamente.

El Proyecto considera que el nivel de logro de las actividades programadas para este rubro fue de un 100%, debido a la voluntad política expresada por las autoridades de las instituciones con las que se trabajó. Tal es el caso del Presidente del Poder Judicial, Procurador General de la República, Procuradores Fiscales, y los Directores(ra) de las Escuelas y el compromiso de la Directora de la Oficina Nacional de Defensa Pública.

RESULTADO 2: DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE PILOTOS PARA SISTEMAS EFECTIVOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS INSTITUCIONES DE LA JUSTICIA EN OFICINAS / DISTRITOS SELECCIONADOS

El momento en que inició la asistencia técnica del Proyecto fue excelente, ya que coincidió con la etapa de inicio de la implementación del CPP, además de que las acciones técnicas fueron complementadas con una coordinación estrecha con las organizaciones de la sociedad civil representadas por la Fundación Institucionalidad y Justicia (FINJUS) y Participación Ciudadana.

El mayor logro del Proyecto bajo este resultado lo constituyó el diseño de modelos de gestión de los despachos judiciales penales, el modelo de gestión administrativa de las fiscalías, y la expansión del modelo de la defensa pública. El impacto e incidencia de estos modelos ha sido reconocido incluso a nivel internacional por el Centro de Estudios de Justicia de las Américas (CEJA), al haber sido seleccionados dentro de 50 propuestas latinoamericanas concursantes, para presentar la ponencia del Modelo de Gestión del Despacho de Juez Penal en Chile en el [“Seminario Internacional sobre Buenas Prácticas del Proceso Penal Latinoamericano”](#), lo que ha valido su reconocimiento reiterado en publicaciones, conferencias, y seminarios dictados por las altas autoridades de las instituciones.

A continuación se resumen los logros de la asistencia técnica aportada por el Proyecto en beneficio de las instituciones del sector justicia:

PODER JUDICIAL

La asistencia técnica a la judicatura se realizó a través de las diferentes Direcciones de la institución, así como, con la participación de la Comisión de Implementación del CPP del Poder Judicial y la Dirección General Técnica, lo que dio como resultado el diseño del modelo de gestión del despacho penal, modelo que actualmente funciona en los Distritos Judiciales de la Vega y Moca. En este modelo se refleja con claridad cual es el rol del juez penal bajo la nueva legislación procesal, y aunque inicialmente se proyectó instalarse en Baní y la Romana, por razones de conveniencia y planificación institucional, el modelo quedó implementado a capacidad plena solo en el Distrito Judicial de La Vega, habiéndose posteriormente expandido en el Distrito Judicial de Moca.

También se apoyaron otras iniciativas de fortalecimiento institucional como lo fue los talleres sobre: Coaching y trabajo en equipo a 23 personas integrantes de la Dirección General Técnica, Dirección de Planificación de Proyectos del Poder Judicial, Oficina Nacional de Defensa Pública, Dirección de Gestión Humana y de Planificación y Proyectos de la Procuraduría General de la República. Estas Direcciones tienen un papel preponderante dentro del Poder Judicial, de la Defensa Pública y del Ministerio Público, ya que sobre ellas recayó la atribución de la implementación del modelo de gestión del despacho penal y del Ministerio Público.

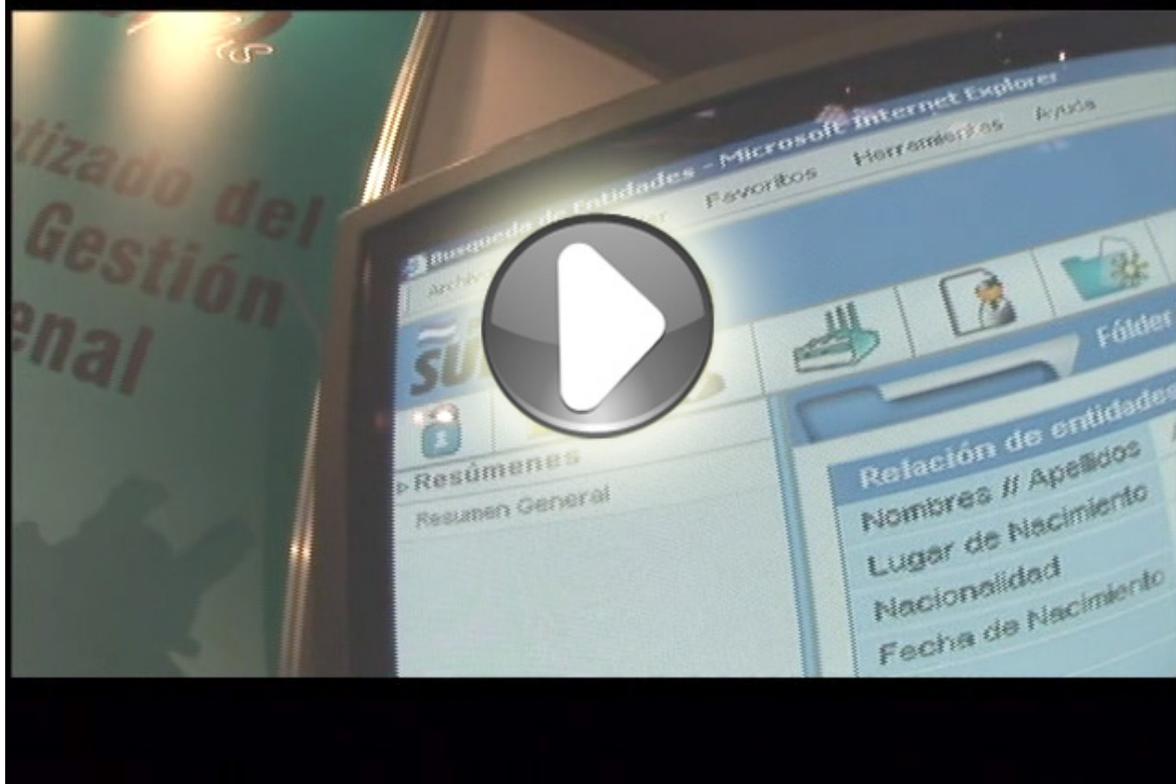
MODELO DE GESTIÓN EN EL PODER JUDICIAL

El diseño del modelo de gestión del despacho del juez penal, se desarrolló en cinco fases (diagnóstico, análisis, diseño, puesta en marcha, monitoreo y expansión), con la participación y liderazgo del Poder Judicial, a través de la Dirección General Técnica y la Dirección de Planificación y Proyectos de la Institución, la lección

aprendida y éxito en el desarrollo de éste proyecto es el compromiso institucional y el trabajo en equipo de todas las unidades del Poder Judicial involucradas (Dirección General Técnica, Dirección de Planificación y Proyectos, Dirección de Informática, Ingeniería, Dirección General de la Carrera Judicial, Escuela Nacional de la Judicatura), en la puesta en marcha del modelo de gestión del despacho judicial penal.



Favor hacer click
y esperar unos segundos para iniciar la reproducción



20

El reto en la implementación del modelo fue la búsqueda de soluciones a los problemas identificados en la primera fase del diagnóstico, con el fin de resolver en lo posible, la ejecución lenta y disfuncional del CPP, amenazado por el mantenimiento de las viejas prácticas y aplicación de procedimientos del sistema inquisitorio y de un despacho artesanal.

A la fecha, según evaluaciones de la Dirección de Planificación y Proyectos del Poder Judicial, se han superado los problemas con creces, como es el caso del aplazamiento de audiencias y las fallas en las notificaciones, el aporte a un servicio inmediato de justicia a través de la Oficina Judicial del Servicio de Atención Permanente, diseñada, implementada y estandarizada a nivel nacional.

Como metodología de desarrollo del modelo, una vez conceptualizado, se procedió a realizar jornadas de divulgación a los miembros de la judicatura en los Departamentos Judiciales de San Pedro de Macorís, San Cristóbal, Santiago, San Francisco de Macorís, La Vega, Montecristi, San Juan de la Maguana y el Distrito Nacional, Así mismo se elaboraron cuatro [reglamentos](#) indicados en el CPP para (1) la tramitación de notificaciones, citaciones y comunicaciones judiciales; (2) el funcionamiento de la oficina judicial de servicios de atención permanente; (3) medidas de coerción y celebración de audiencias durante la etapa preparatoria; y (4) la gestión administrativa de los secretarios(as) de los tribunales en respuesta al artículo 77 del CPP, los cuales fueron desarrollados conjuntamente con las subcomisiones designadas por la Mesa del Poder Judicial

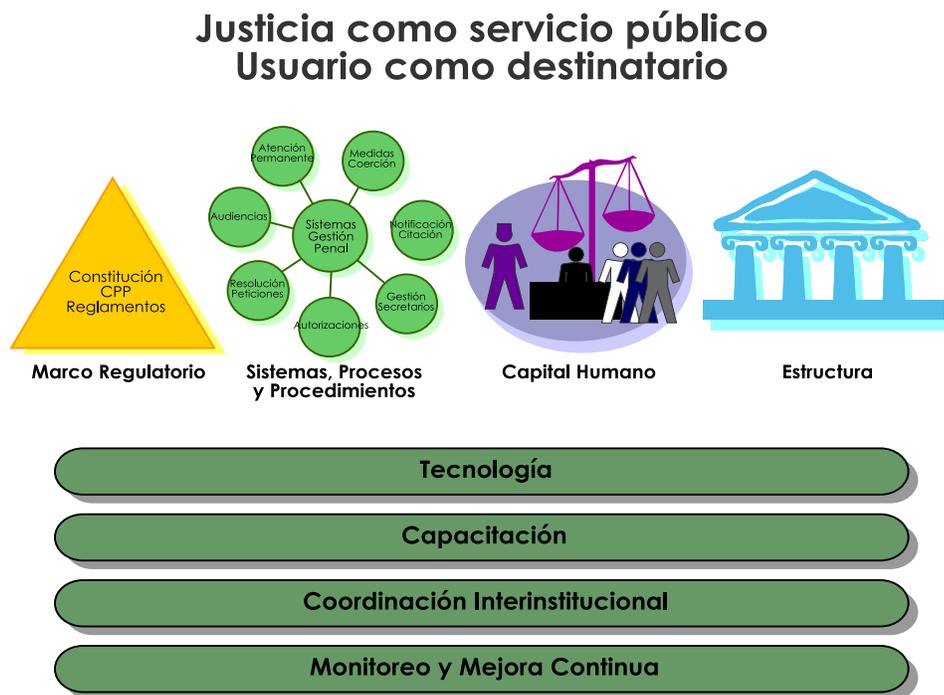
contando con asistencia técnica del Proyecto. Cada propuesta de reglamento fue presentada al Presidente de la SCJ y fueron aprobadas en Cámara de Consejo por el Pleno de la SCJ.

Para el desarrollo de los procesos y procedimientos administrativos se realizaron jornadas de trabajo con el equipo técnico de la Dirección de Planificación y Proyectos del Poder Judicial, cubriendo las etapas fundamentales del CPP, los cuales fueron validados por jueces y miembros de la cámara penal de la SCJ, reunidos en varios talleres de análisis y discusión.

21

Por otro lado se celebraron talleres de validación del diseño del modelo de despacho del juez penal contando con la participación de jueces de diferentes etapas del proceso y jurisdicciones, habiéndose culminado con la redacción de un documento técnico en que se define el fundamento legal y los procesos y procedimientos de gestión jurisdiccional y administrativa, documentación desarrollada aplicando la metodología de ISO 9001-2000.

Diagrama del modelo de gestión del despacho penal



Como puede observarse en el diagrama, además del marco regulatorio y la definición de procesos y procedimientos administrativos, fue necesario definir el perfil del personal de la secretaría del despacho penal con el fin de lograr la operativización del CPP. Este documento ha servido de insumo para la Dirección General de Carrera del Poder Judicial y la ENJ, para efectos de selección, entrenamiento y capacitación.

El desarrollo de los siete componentes que integran el modelo implicó la realización de talleres permanentes con equipos de trabajo de la Institución especializados en cada tema. Hay que resaltar que el Poder Judicial desarrolló con fondos propios la plataforma informática “Supremo

Plus” con la que trabaja la secretaría de La Vega. Se tiene la confianza que este instrumento informático podrá conectarse al sistema de seguimiento de casos Justicia XXI que funciona en las fiscalías, permitiendo tener un seguimiento integral del caso.

Uno de los retos que enfrentó el modelo para su implementación fue la integración a los modelos (fiscalía y defensa pública), que coincidieron en el Departamento Judicial de La Vega. A la fecha podemos identificar que tribunales penales y defensa pública funcionan debidamente coordinados, como lo refleja el uso de una agenda común de audiencias, sistemas de turnos; sin embargo se debe reconocer que la integración con el modelo de fiscalía es una tarea a la que se debe seguir apoyando.

Es relevante señalar que a pesar de lo antes dicho, se logró la firma del  [acuerdo interinstitucional](#) entre el Poder Judicial, Defensa Pública, Procuraduría General, y la Policía Nacional, esta acción da origen a definir políticas consensuadas que apoyan la mejora de los trámites dentro del proceso penal, tales como lo relativo a las agendas compartidas para la celebración de audiencias, el procedimiento de notificaciones y el traslado de detenidos, entre otros.

Este acuerdo, firmado por las altas autoridades, permitió iniciar la mesa de coordinación interinstitucional para la implementación del modelo de gestión integrado en La Vega. Sin embargo, este documento no ha sido suficiente para lograr que los actores se sientan parte de un mismo sector. Este tema es un desafío y reto pendiente que las instituciones deben seguir resolviendo.

Tal y como se expresó anteriormente el modelo incluyó el desarrollo de las Oficinas Judiciales del Servicio de Atención permanente, establecidas por el CPP con el objetivo de conocer a cualquier hora del día o de la noche aquellos casos, procedimientos y diligencias que no admiten demora. Ha sido considerada por la Institución como uno de los resultados de impacto en la aplicación del CPP. Este aporte inicia con un viaje de observación a Puerto Rico, lugar en el que se observó el funcionamiento de este tipo de servicio y culminó con la estandarización de los servicios de estas oficinas a nivel nacional, actividad última lograda mediante la celebración de nueve talleres regionales, en los que participaron 77 jueces y 203 empleados administrativos. El desarrollo de este proyecto se hizo conjuntamente con la Dirección de Planificación y Proyectos del Poder Judicial quienes en su informe de resultados sugirieron que la institución, en un futuro, desarrolle el proceso de monitoreo periódico y capacitación para garantizar el buen funcionamiento de este servicio de importancia para el proceso penal.

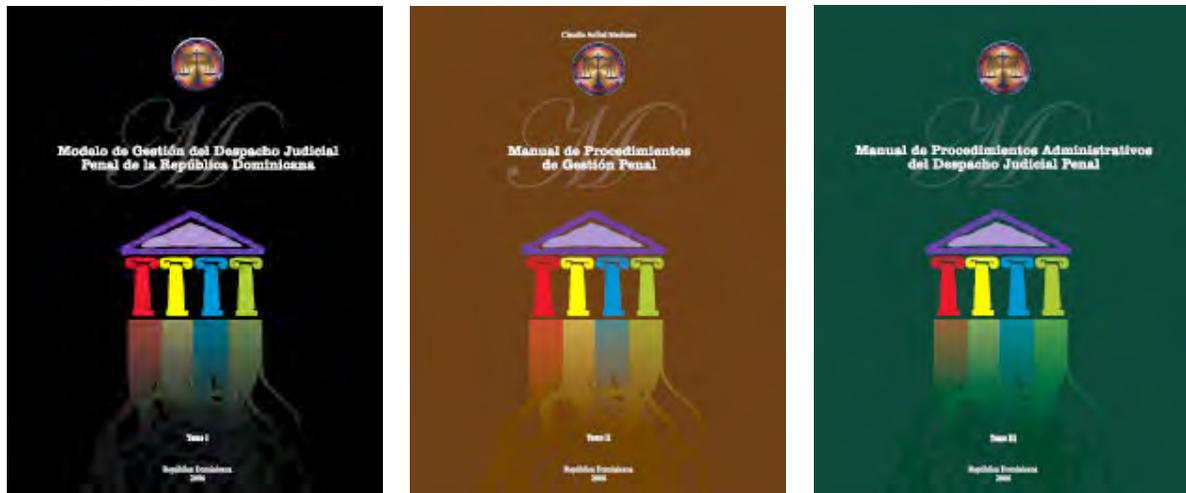
Así mismo y con la participación de asistencia técnica internacional, se diseñó el sistema de indicadores como uno de los componentes del modelo de gestión, habiéndose entregado la propuesta para el desarrollo e implantación del  [Monitor Judicial](#), herramienta de monitoreo del funcionamiento de los tribunales penales. Se inició su desarrollo a partir del levantamiento y análisis de la información derivada del modelo de gestión, habiéndose realizado tres talleres bajo la dirección de asistencia técnica internacional, técnicos de la Dirección de Planificación y Proyectos, jueces de los diferentes niveles del orden penal, y jueces del proyecto piloto del

despacho judicial penal de La Vega. Finalmente se presentaron los resultados de la investigación al Presidente de la SCJ siendo responsabilidad de la Institución a través de la Dirección de Políticas Públicas su ejecución.

Para producir el cambio en la gestión humana, se realizó una auditoría del personal existente en el Distrito Judicial de La Vega, lo que significó una revisión y rediseño del [perfil de los empleados](#) (páginas 84-114) para el nuevo modelo de gestión. Esto implicó además, una selección de aspirantes con el nuevo perfil. Posteriormente se realizó una inducción sobre el proceso penal y el modelo de gestión del despacho penal en la ENJ.

23

La implementación del modelo estuvo acompañada permanentemente por doce talleres especializados en técnicas para la motivación al cambio, servicio al usuario, manejo de stress y trabajo en equipo, ya que se entendió que el éxito de los proyectos reside en las personas, por lo que se dio un espacio importante en la celebración de talleres, dirigidos tanto a jueces como a personal administrativo de La Vega y Moca. Estos talleres se enfocaron al cambio cultural y a motivar no sólo al personal administrativo sino también a los jueces, la importancia de mantener el entusiasmo por el servicio al usuario establecido como prioridad dentro del modelo implementado. Ambas experiencias piloto, tanto el despacho penal ubicado en La Vega como el despacho penal de Moca, fueron inaugurados por el Presidente del Poder Judicial, contando con la participación de altas autoridades judiciales, municipales y de USAID.



El modelo de gestión del despacho judicial penal entregó como producto tangible la documentación del modelo en tres tomos: [Tomo I](#) contiene el resumen de los componentes del modelo de Gestión; [Tomo II](#) es el manual de procedimientos de gestión penal; [Tomo III](#) es el manual de procedimientos administrativos del proceso penal. Estas publicaciones se entregaron a la institución y servirán de material de estudio para jueces y aspirantes a jueces en la ENJ.



La Vega lleva ventajas al resto del país con su nuevo despacho judicial

Los jueces sólo se ocupan de administrar justicia y los procesos se agilizan

Por **EDITH FEBLES**

El sistema judicial de La Vega respira otro aire, ofrece otra imagen desde que da asistencia al usuario de sus servicios de una forma distinta al resto del país. La Vega fue escogida como jurisdicción judicial piloto para implementar el denominado "Modelo de gestión del despacho judicial penal de la República Dominicana".

El juez Francisco Jerez Mena, presidente de la Corte de Apelación de La Vega, es apreciado por los funcionarios administrativos de la Suprema Corte de Justicia (SCJ) porque fue uno de los primeros en creer que era posible una redefinición de las tareas de un juez, con el fin de quitarle funciones que obstruyeran su trabajo. "Tenemos jueces

encargándose de labores administrativas, sin ser gerentes", dice en Santo Domingo la directora de la Unidad Técnica de la SCJ, Cecilia Cuello.

En La Vega, Jerez Mena muestra los cambios. Un despacho integrado por 14 secretarías, bajo el mando de una abogada que funge como secretaria general. Cada una de ellas dispone de una computadora. Muy cerca, en otro espacio, opera la oficina de atención permanente disponible para recibir cualquier denuncia las 24 horas del día, y la oficina de Defensoría Judicial. La laboriosidad de estas oficinas contrasta con la tranquilidad que se percibe en el segundo piso, donde están las oficinas de los jueces, incluida la de Jerez Mena. Es una mirada distinta con relación a otros tribunales en los que cada juez tiene un equipo secretarial bajo su mando.

"Había un juez que tenía a cargo una secretaria, pendiente si iba, o si no iba. Un juez con un



Ahora usted va a Baní y, tal vez, el juez tiene una dinámica que no tiene Barahona"

CECILIA CUELLO SUERO
Directora de la Unidad Técnica SCJ

mensajero a cargo. Un juez pendiente de si trajeron al preso o si llegará en algún momento. Todas esas funciones lo apartaban de sus funciones jurisdiccionales, que es administrar justicia, o los distrae todavía", agrega Cuello, consciente de que lo descrito es

una realidad a superar en los demás tribunales del país. Sin dudas La Vega tiene la delantera. ¿Por qué La Vega?. La pregunta sorprende al juez Jerez Mena que con aparente dotes de poeta exclama: "No será por sus valles que a todos encantan"... El poema sigue. El proyecto para instaurar un nuevo modelo de gestión de despacho judicial también aspira a seguir: "La idea es que a nivel nacional toda la jurisdicción penal tenga ese modelo, que luego pasaría al área civil y comercial, porque es absolutamente adaptable. La justicia tendrá una imagen distinta", comenta Cuello.

Más que la imagen agradable y cercana de personas capacitadas para interactuar con públicos diversos, el nuevo despacho judicial de La Vega reporta progresos con respecto a la aplicación de justicia.

Desde que se instaló el nuevo modelo, las cancelaciones de audiencias se redujeron de 31 a 7 por ciento, mientras los tribunales de Primera Instancia y la Corte elevaron los fallos en 73 por ciento. Los juzgados de la Instrucción rompieron el récord, al registrar un incremento de decisiones definitivas en 212 por ciento. La SCJ que contó con el apoyo de la Agencia para el Desarrollo de los Estados Unidos (USAID), tiene planes de que el proyecto instalado en La Vega hace 8 meses, sea ampliado a todos los tribunales del país.



El sistema piloto creó un departamento que concentra a las secretarías para todos los tribunales, agilizando así los trámites. O RAMOS.

El Código Procesal Penal demandó los cambios

Tribunales del país registraron prácticas distintas

A raíz de la entrada en vigencia del Código Procesal Penal (Septiembre de 2004) muchas prácticas judiciales quedaron desfasadas. Un diagnóstico permitió a la SCJ identificar "al menos tres formas distintas de operar el sistema penal" en los tribunales. Luego del diagnóstico se elaboraron varios reglamentos, entre los que figuran el de tramitación

de notificaciones, citaciones y comunicaciones judiciales, el que norma el funcionamiento de la oficina judicial de atención permanente, el de la gestión administrativa de las secretarías y el de los tribunales colegiados de primera instancia. El Modelo de gestión del despacho judicial se diseñó conforme al Código Procesal Penal. Establece unos sistemas y procedimientos para los tribunales penales y reorganiza y distribuye al personal con nuevas competencias, en los que la tecnología, la capacitación y el monitoreo son claves.

FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA OFICINA NACIONAL DE DEFENSA PÚBLICA (ONDP)

El Proyecto dedicó durante este período una cantidad importante de recursos técnicos hacia el trabajo con la Oficina Nacional de Defensa Pública (ONDP). Acompañamos el desarrollo de talleres para la planificación estratégica anual y plan operativo, documentos aprobados por el Consejo de la ONDP. Esta actividad fue realizada con amplia participación institucional habiéndose trasladado al personal la metodología y técnica para el desarrollo futuro.

25

Así mismo, se apoyó el crecimiento de la institución hacia la implementación de la ley que regula el servicio vigente desde el año 2004. Esto se logró mediante la asistencia técnica en la que se diseñaron estructuras institucionales mediante el desarrollo del modelo de gestión administrativo y financiero, habiéndose celebrado al menos tres talleres con amplia representación institucional (35 personas). Actualmente el Servicio Nacional de Defensa Pública está pendiente de que el modelo administrativo se apruebe y se ponga en funcionamiento, lo que se prevé sucederá en el primer trimestre del año 2008.

Otra meta importante y cumplida de apoyo institucional fue facilitar el crecimiento de la Oficina Nacional de Defensa Pública para que pudiera cumplir con las demandas a sus servicios. Por lo que un tema prioritario del Proyecto fue acompañar el desarrollo del programa de expansión a nivel nacional, habiéndose apoyado:

- La cobertura de la ONDP al incorporarse 21 defensores más durante el año 2004-2005 y 15 defensores en el año 2005-2006., lo que permitió la expansión del servicio a otros distritos judiciales. Actualmente la ONDP cuenta con 105 defensores públicos de carrera, 38 aspirantes en la etapa de pasantía, y 21 aspirantes en la ENJ.
- El ingreso de 5 investigadores judiciales y 5 trabajadores sociales a la ONDP.
- La remodelación y equipamiento de la Oficinas de Defensa Pública ubicadas en los Departamentos Judiciales de San Pedro de Macorís



[Ver galería de imágenes](#)

y de San Cristóbal. Dichas oficinas fueron entregadas a cada Coordinador y a la Dirección Nacional de la Defensa Pública.

- También se realizó una donación de equipos para la Oficina del Distrito Judicial de La Vega, con el fin de fortalecer la misma.
- La capacitación a todos los defensores en el tema de técnicas de oralidad, suplió el programa de capacitación continuada a defensores de la ENJ, ya que esta última aún no tenía incorporado en su oferta de estudios, la capacitación a defensores en servicio, concentrándose únicamente en la capacitación inicial de aspirantes a defensores.
- 📎 ▪ La capacitación para aspirantes del cuarto programa a defensores públicos culminó con el módulo de “La Oralidad”, el cual fue integrado a los Programas de Formación Inicial a Aspirantes a Defensores Públicos, lo que vino a complementar la formación inicial de los aspirantes a defensores públicos.

Actualmente la ONDP cuenta con 13 oficinas instaladas en el país de las que dos fueron apoyadas por este Proyecto y dos por proyectos anteriores financiados por USAID.

En otro orden de ideas y de gran importancia en el fortalecimiento de la Oficina Nacional de Defensa Pública fue el apoyo al diseño e instalación de la Oficina de Control del Servicio y la redacción del reglamento para la aplicación del régimen disciplinario para los defensores públicos, abogados de oficio y abogados adscritos a la ONDP. Esta asistencia técnica también implicó el desarrollo de políticas y procedimientos para la supervisión y la evaluación de desempeño de los defensores públicos y abogados de oficio, procedimiento que se aplica todos los años por la institución a través de la Oficina de Control del Servicio.

Como complemento y apoyo al proceso de formación en la discusión y análisis de los casos de la Defensa Pública, el Proyecto fortaleció la biblioteca básica en derecho penal sustantivo y procesal penal de la ONDP. Dichos libros fueron puestos a disposición de todos los miembros de la Defensa Pública a los fines de coadyuvar en su desenvolvimiento técnico permanente.

La difusión del modelo de defensa pública dominicana fue apoyado por el Proyecto al facilitar el viaje de observación de miembros de la ONDP en el Congreso de Defensorías Públicas celebrado en Punta del Este, Uruguay así como la presentación del 📎 sistema en Chile. Estas actividades redundaron en el intercambio de experiencias entre países.

PROYECTO PILOTO DEL SERVICIO NACIONAL DE REPRESENTACIÓN LEGAL DE LOS DERECHOS DE LA VÍCTIMA

El cambio de Procurador General también provocó cambios en el plan de acción del Proyecto, ya que a solicitud del Procurador General a USAID se procedió a desarrollar el Proyecto sobre

el Servicio Nacional de Representación Legal de los Derechos de la Víctima, por lo que en correspondencia con la política institucional se ofreció asistencia técnica para la creación de dicho servicio nacional de Representación de los Derechos de la Víctima la cual tiene como propósito principal asistir técnicamente a la víctima como querellante y como actor civil orientada a garantizar la igualdad de ambas de las partes en el proceso penal. La participación del Proyecto implicó la asistencia técnica en los aspectos siguientes:

- Creación del Servicio Nacional de Representación Legal
- 📎 ▪ Diseño imagen corporativa
- 📎 ▪ Diseño de los perfiles de puestos y organigrama
- 📎 ▪ Resolución para la creación del Servicio
- 📎 ▪ Concurso de oposición para la selección del Director de la Oficina
- Concurso de oposición para la selección de los representantes legales (participaron 59 y se seleccionaron 10)
- Diseño e implementación del programa de formación inicial para 10 abogados que asumieron esa posición
- 📎 ▪ Diseño del programa de formación inicial para aspirantes a representantes legales de los Derechos de la Víctima
- Implementación del programa de formación inicial en la ENMP



Además implicó el siguiente diseño de la imagen corporativa de la nueva oficina.

Esta nueva línea de trabajo implicó que administrativamente el Proyecto tuvo que dejar, sin efecto en el presupuesto y en el plan de acción, la actividad de apoyo a los concursos de oposición, para ser sustituida por el proyecto anteriormente descrito. Todo este movimiento fue debidamente documentado y aprobado por USAID.

PODER EJECUTIVO

Se apoyó a la Comisión para la Reforma y Modernización de la Justicia en coordinación con la Procuraduría General de la República en el desarrollo del tema sobre política criminal descrito en el libro [📎 “Lineamientos de la Política Criminal dentro de los parámetros del Plan Nacional de Seguridad Democrática para la República Dominicana”](#), desarrollado con la asistencia técnica internacional contratada por el Proyecto.



Así mismo, se asistió técnica y logísticamente al Comisionado en la [conmemoración del primer año de ejecución del CPP](#), actividad celebrada a nivel nacional (en Santiago, Barahona, Provincia Santo Domingo). En la actividad se celebraron mesas redondas con los principales actores del sistema sobre el funcionamiento del proceso penal y se recogieron todas las observaciones sobre el funcionamiento de la nueva legislación procesal que utilizaría el Comisionado para incluirlos en sus planes de acción, contando con una participación de más de 400 operadores.

En cuanto a la incidencia que la asistencia técnica proporcionada por el Proyecto en los temas relativos a la formulación de una política criminal y todo lo referente a la discusión sobre la justicia constitucional, debemos reconocer que, a pesar de haber realizado actividades tales como viajes de estudio y brindado asistencia técnica para la formulación conceptual de estos temas, no hay logros tangibles ya que el país todavía sigue en el proceso de maduración y discusión política interna.

RESULTADO 3: EL MINISTERIO PÚBLICO AUMENTA SU CAPACIDAD DE MANEJAR INVESTIGACIONES CRIMINALES

Con respecto a la capacidad del Ministerio Público (MP) de manejar investigaciones criminales, la influencia del Proyecto se refleja en el trabajo a nivel local realizado en el Proyecto Piloto de Fiscalías Modelos en las que se instaló el modelo de gestión, ya que se logró un entrenamiento personalizado a 15 grupos seleccionados de fiscales a quienes a su vez se les capacitó en técnicas de investigación, procesamiento de casos, manejo de evidencias y cadena de custodia, y habilidades gerenciales. Para ello se contó con la asistencia técnica de expertos internacionales y nacionales, habiéndose logrado el diseño y la implementación de mejores prácticas investigativas según se requiera para el nuevo modelo procesal penal, lo que queda expresamente descrito en el manual del modelo de gestión de fiscalías y en el compendio de las normativas institucionales del MP.

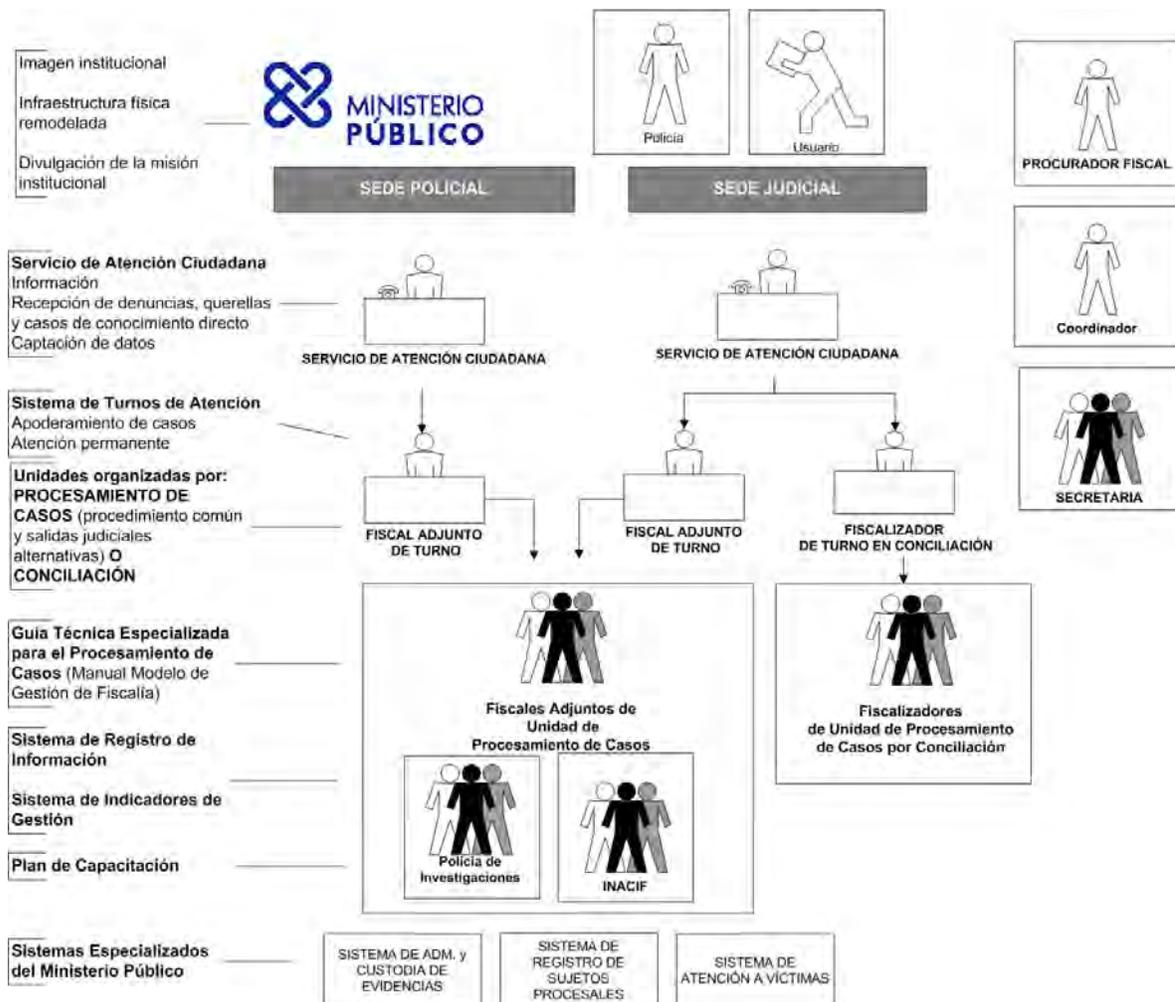
La estrategia del Proyecto fue distinguir entre la investigación de casos rutinarios y casos complejos, además de resaltar la naturaleza colaborativa e interactiva del proceso de investigación donde los fiscales, los investigadores y los jueces tienen que jugar cada uno su rol como sujetos del proceso penal. Se debe resaltar que los documentos técnicos desarrollados para el modelo de gestión, actualmente están siendo utilizados por la ENMP dentro de los programas de formación inicial PIF, Programa de Perfeccionamiento PP y los Programas Especiales de Formación PEF, lo que sin duda redundará en una mejora en la capacidad investigativa de los fiscales para asumir su nuevo rol tanto de sustentador de la pretensión penal como de investigación. Además, dichos programas fueron revisados con consultores internacionales y se les integró asignaturas relacionadas al modelo de gestión de fiscalías.

La metodología para el desarrollo del modelo de gestión en el Ministerio Público inicia con la asistencia técnica directa de personal del Proyecto y la contratación de asesores nacionales e internacionales, quienes trabajaron directamente en la Unidad Técnica para la Implementación de

la Reforma Procesal Penal a nivel nacional. Al día de hoy esta Unidad queda institucionalizada como una función permanente de la Dirección Nacional del Ministerio Público, integrada por personal capacitado para dar continuidad a la implementación del modelo de gestión de fiscalías.

En una primera etapa de desarrollo del modelo de fiscalías, se enfatizó en la presentación del diseño a los Procuradores Fiscales de los lugares seleccionados, detectándose que en la Procuraduría Fiscal de Baní existían condiciones de liderazgo y de compromiso que durante el desarrollo del Proyecto pudo corroborarse. De igual manera se integró las Fiscalías de La Romana y de La Vega. En este inicio se hizo uso de filmaciones de las operaciones de las fiscalías pilotos analizadas por los participantes como punto de partida inicial. Este ejercicio impactó a los participantes al verse en el espejo y entender así la necesidad del cambio, culminándose con la capacitación a los integrantes de todas las fiscalías que incorporaron el modelo en el que se incluyó fiscales, fiscalizadores y personal de apoyo.

Es de hacer notar que todo lo relativo al diseño de la remodelación física de las fiscalías modelos fue un resultado conjunto de la asistencia técnica del Proyecto y la Dirección de Ingeniería de la PGR. Además, la remodelación física de las fiscalías fue realizada con fondos propios

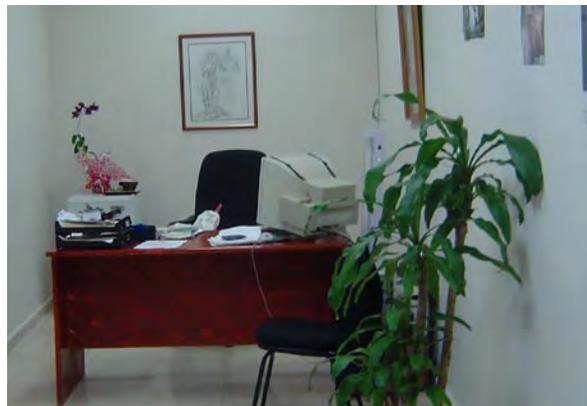


de la institución. Este dato es de gran importancia para reconocer la voluntad política en la institucionalización del modelo de gestión diseñado.

Así mismo, y en la búsqueda de la mejor metodología para lograr el cambio propuesto por el modelo se realizaron cinco talleres de motivación al cambio, manejo del stress, atención al usuario y trabajo en equipo, así como el acompañamiento personalizado y permanente por parte de técnicos del Proyecto en el seguimiento a la implementación del modelo en 15 fiscalías, habiéndose superado con creces la propuesta en el contrato.

En paralelo al desarrollo del modelo se brindó asistencia técnica a la Procuraduría General de la República, en la planificación estratégica, habiéndose realizado un “Encuentro Nacional

30



Remodelación Ministerio Público

[Ver galería de imágenes](#)

del Ministerio Público”, con el propósito de difundirla y dar a conocer el proyecto de fiscalías modelos de Bani, La Vega y La Romana. Con esta actividad se socializó los avances realizados y la percepción de los asistentes fue de entusiasmo y espera del momento de que “les toque” la implementación del modelo de fiscalías.

El modelo de fiscalías diseñado e implementado puede ser apreciado en el gráfico anterior.

En el mismo se observa la imagen institucional del Ministerio Público, resultado también aportado por el Proyecto, con el fin de fortalecer el sentido de pertenencia del fiscal y de los miembros de la institución, habiéndose desarrollado también la misión que actualmente se lee a la entrada de cada fiscalía en la que opera el modelo y como parte de la remodelación.

Así mismo y a través de la implementación del modelo de gestión de fiscalías y la puesta en marcha del plan de expansión, se generó una transferencia de capacidades administrativas y gerenciales a los miembros del Ministerio Público de las fiscalías remodeladas, desde el titular, los adjuntos y los empleados administrativos y operativos han sido formados con el fin de mejorar sus capacidades administrativas, de procesos y procedimientos técnicos y de servicio al usuario demandante de acceso a la justicia.

Uno de los retos que se tuvo y tiene todavía la implementación del modelo es lograr incorporar a los miembros de la Policía Nacional y del Ministerio Público como un equipo que interactúe de manera coordinada y armónica sin que cada uno de ellos perciba que el otro le quita su espacio dentro de su radio de acción.

Así mismo se puso en marcha el diseño del sistema de custodia y administración de evidencias, lo que garantiza la guarda y custodia de la prueba mediante una mejora en la organización de la evidencia. Se impartieron talleres de capacitación a los fiscales y empleados administrativos integrantes de las fiscalías modelos sobre cadena de custodia de la prueba. Habiéndose transformado la cultura de custodia de las evidencias guardadas en los pasillos de las oficinas del fiscal, a espacios debidamente organizados y seguros actualmente en proceso de instalación.

El modelo de gestión desarrollado abarcó también el desarrollo de indicadores de monitoreo continuo, enfoque que fue integrado al sistema de seguimiento de casos Justicia XXI financiado por USAID a la institución, habiendo el Proyecto apoyado esa actividad a través de la contratación de un experto internacional que evaluó el cumplimiento e implementación del sistema de seguimiento de casos Justicia XXI.

Es importante mencionar que en lo relativo al sistema de seguimiento de casos Justicia XXI, el Proyecto contribuyó con la asistencia técnica internacional para la clarificación de acuerdos y compromisos entre las contrapartes nacionales y USAID, tal y como se indicó y detalló en los informes trimestrales.

Consideramos que a pesar de la dificultad en cuanto a medir el impacto del modelo, ya que solamente se puede medir a través de la capacidad de los fiscales en manejar técnicas de

investigación y conocer el resultado mediante la evaluación de desempeño de cada fiscal, sistema que la institución aun tiene pendiente implementar, se trasladó a la institución un sistema de indicadores, desarrollado dentro del modelo de gestión de fiscalías para ser utilizado por la Dirección Nacional del Ministerio Público en su rol futuro, pero probado mediante talleres de evaluación y análisis de indicadores de gestión.

32 Durante estas jornadas se analizaron los datos estadísticos de las Fiscalías Pilotos seleccionadas, evaluándose los aspectos siguientes:

1. Grado de implementación del modelo en términos de la organización del personal y asignación de funciones.
2. Implementación de unidades operativas especificadas en el modelo.
3. Remodelación del área física y equipamiento. Cambios en la disposición de las áreas de trabajo, flujo y movimiento de personas.
4. Implementación de procesos y sistemas del modelo de gestión, procesamiento de casos, y procesamiento de casos por conciliación.
5. Indicadores de gestión: individuales e institucionales.

De acuerdo con el protocolo de este tipo de auditoría, los resultados fueron enviados previamente al Procurador Fiscal (gestor) de la Procuraduría Fiscal evaluada y a las autoridades que supervisan directamente estas unidades, es decir al Procurador General de la República. Posteriormente se realizó una reunión de análisis y discusión de los resultados con cada Procurador Fiscal auditado, habiendo participado en el ejercicio el Director del Ministerio Público, quien de acuerdo a la nueva estructura de su Dirección, asume este rol de manera continua.

La asistencia técnica del Proyecto puede objetivamente verificarse mediante la documentación técnica y la metodología de enseñanza actual de la ENMP ya que es el método y las herramientas utilizadas por la institución e integrado al programa de estudios de la Escuela. Así como se entregó como producto tangible la documentación técnica en cuatro tomos impresos así como copias digitales, disponibles en el portal de la institución: [📎 Tomo I](#) comprende un compendio de las normativas institucionales del Ministerio Público; [📎 Tomo II](#) describe un modelo de gestión de



fiscalías; [Tomó III](#) desarrolla el manual de lavado de activos un modelo de investigación; y [Tomó IV](#) contiene herramientas legales contra la delincuencia organizada transnacional.

Finalmente podemos señalar que las metas propuestas por el Proyecto en cuanto al diseño, desarrollo e implementación de los sistemas administrativos para las fiscalías en tres distritos judiciales piloto (Baní, La Vega y La Romana) así como en 4 distritos más, fue ampliamente cumplida habiéndose desarrollado buenas prácticas que están siendo aplicadas al nivel nacional en quince fiscalías: La Vega, Peravia, La Romana, Elías Piña, San Juan de la Maguana, Azua, Puerto Plata, Moca, Salcedo, Samaná, San Francisco de Macorís, San Pedro de Macorís, Hato Mayor, El Seibo y Nagua.

Para mejorar la capacidad del Ministerio Público en lo relativo a manejar las investigaciones criminales, el Proyecto dio asistencia técnica al Instituto Nacional de Ciencias Forenses (INACIF) en varios aspectos, incluyendo: (a) capacitación especializada a 19 médicos legistas en sexología forense, y (b) pasantía en Costa Rica para fortalecer las técnicas de investigación en balística.

LISTADO DE PRODUCTOS IR 9.3.I DEL 2005

- [1. Segundo módulo de Capacitación en CPP para operadores diseñado e implementado en la ENJ \(El Juicio, Unidad II y Unidad III\)](#)
- [2. Juego Interactivo sobre CPP desarrollado para la ENJ](#)
- [3. Unidad Procesos Alternos diseñado para la ENJ](#)
- [4. Curso virtual en lavado de activos desarrollado e implementado para la ENJ](#)
- [5. Diseño imagen institucional del ENMP](#)
- [6. Plan de formación a fiscales del ENMP](#)
- [7. Estatuto de Carrera MP para el ENMP](#)
- [8. Reglamentos internos ENMP](#)
- [9. Apoyo al concurso de fiscalizadores ENMP](#)
- [10. Libro sobre Técnicas de Litigación para la ENMP publicado](#)
- II. Planificación estratégica del Ministerio Público
12. Manual de Políticas, Normas y Procedimientos para personal administrativo del Poder Judicial

-  13. Diseño conceptual del Modelo de Gestión Despacho Penal desarrollado en tres tomos (Tomo I, Tomo II, Tomo III)
-  14. Análisis y seguimiento a la implementación del sistema de gestión informática Justicia XXI
- 15. Donación de libros para biblioteca ONDP
-  16. Estudio de salarios y beneficios de empleados ONDP
- 17. Plan estratégico de la ONDP 2005
- 18. Selección y capacitación de 15 defensores de ingreso a la carrera
- 19. Selección y capacitación de 5 trabajadores sociales y 5 investigadores judiciales
-  20. Plan Nacional de Seguridad Democrática

LISTADO DE PRODUCTOS IR 9.3.I DEL PERIODO 2006-2007

-  1. Curso en CPP en ENJ, modalidad virtual desarrollado e implementado
-  2. Capacitación a empleados judiciales en el Modelo de Gestión en la ENJ diseñada e implementada
-  3. Desarrollo Manual del Curso sobre Teoría del Delito para la ENMP
-  4. Módulo técnicas de litigación y capacitación en la ENJ diseñado
- 5. Vídeo y material didáctico sobre Clínicas de Litigación desarrollado para la ENJ
- 6. Curso de formación a formadores en proceso penal diseñado y realizado en la ENJ
-  7. Cursos sobre fundamentación de recursos (appeals) y teoría jurídica del delito para defensores públicos diseñados y curso virtual de fundamentación de recursos implementado
- 8. Memorias de Gestión de la Directora saliente de la ENMP publicadas
-  9. Donación libros para biblioteca de la ENMP
- 10. Sistema Informático de gestión de la Biblioteca de la ENMP
-  11. Libros Crimen Organizado y Lavado de Activos para la ENMP publicados

- 12. [Plan curricular y metodología de la ENMP revisado](#)
- 13. Cursos para Programa Inicial de Formación de Fiscales (PIF) y Programa Extraordinario de Formación de Fiscales (PEF) diseñados e implementados a 100 aspirantes fiscales y 125 fiscales en ejercicio
- 14. Sistema de Auditoría del Modelo de Gestión del Ministerio Público
- 15. Sistema de Indicadores de Gestión y Desempeño del Ministerio Público
- 16. Reglamento ENMP, Estatuto Carrera MP, Plan formación para el MP desarrollados
- 17. Sistema de evaluación del desempeño del defensor publico diseñado
- 18. Planes estratégicos de la ONDP 2006 y 2007 elaborados
- 19. Reglamentos para mejor funcionamiento del servicio del ONDP desarrollados
- 20. [Imagen institucional del Ministerio Público diseñado](#)
- 21. [Reglamentos del modelo de gestión de Fiscalías desarrollados y publicados \(Anexo\)](#)
- 22. [Análisis del funcionamiento del 1er aniversario del CPP realizada](#)
- 23. [Capacidad del Instituto Nacional de Ciencias Forense fortalecida a 21 médicos forenses capacitados en delitos sexuales y nuevo director seleccionado por concurso](#)
- 24. [Reglamentos para implementación plena del CPP desarrollados](#)
- 25. [Análisis y seguimiento a la implementación del sistema de gestión informática Justicia XXI](#)
- 26. [Ensayos y monografías sobre el Derecho Procesal Penal Dominicano](#)
- 27. [Indicadores para el modelo de gestión despacho judicial desarrollados](#)
- 28. Manuales de procedimientos y procedimientos administrativos del modelo de gestión despacho judicial desarrollados y publicados ([Tomo I](#), [Tomo II](#), [Tomo III](#))
- 29. [Auditoria de personal administrativo, en despacho judicial de La Vega](#)
- 30. [Remodelación y equipamiento](#) de oficinas de Atención Permanente y Secretaria Común en la Jurisdicción Penal de La Vega [!\[\]\(f7bb9f13bfab7888450b5a781b608f0a_img.jpg\) Ver galería de imágenes](#)
- 31. [Remodelación y equipamiento](#) de oficinas de Atención Permanente y Secretaria Común en la Jurisdicción Penal de [Moca](#) y Atención Permanente de [Puerto Plata](#)

- 32. Video del proceso de desarrollo modelo de gestión despacho judicial elaborado
- 33. Observatorio de la gestión del despacho judicial diseñado dentro del modelo de gestión
- 34. Capacitación a 40 de actores judiciales y 32 empleados administrativos de las fiscalías modelos en manejo de stress, trabajo en equipo, y atención al usuario implementado
- 35. Manual de Inducción de la Procuraduría General de la República
- 36. Manual de organización y funciones del Ministerio Público

RESULTADO INTERMEDIO (IR) 9.3.2 INCREMENTO DE LA TRANSPARENCIA EN LAS INSTITUCIONES CLAVES DEL SECTOR JUSTICIA

RESULTADO I: POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS, Y SISTEMAS DE GESTIÓN PARA FORTALECER LA CONDUCTA DE SERVICIOS DE INSPECCIÓN EN INSTITUCIONES CLAVES

A partir del mes de noviembre 2006 se inicia el desarrollo del Sistema de Integridad Institucional en las instituciones claves del sector justicia, en respuesta al requerimiento de USAID en cuanto a incorporar dentro del trabajo que realiza el Proyecto, el tema de transparencia en la justicia. Coincide con la propuesta nacional sobre la necesidad de impulsar una segunda ola de reforma del sistema de justicia dominicano, orientada hacia el fortalecimiento de todos los operadores. Para tales fines, el Proyecto ha propuesto un perfil de proyecto de Integridad Institucional enfocada a cada una de las Instituciones del sector (la Defensa Pública, la Procuraduría General de la República y el Poder Judicial) sustentado en el desarrollo de tres grandes áreas:



- La ética como necesidad institucional
- La gestión administrativa transparente
- El diseño del sistema de consecuencias, su vinculación a todos los procesos de méritos y al sistema disciplinario en su caso.

En la primera fase del Proyecto, se desarrolló un diagnóstico de la situación actual de las

instituciones del sistema, lo que permitió identificar el nivel de asistencia técnica a las Instituciones y medir el esfuerzo necesario para propiciar el cambio de paradigma orientado hacia la promoción de principios y valores éticos de cada institución. Esta fase de diagnóstico culminó con un tour de estudios a California, por su trayectoria de más de 100 años de aplicación de este concepto en el sector justicia. A dicho viaje fueron invitados y participaron dos representantes por cada institución del sector.

37

Como metodología de trabajo se conformaron cinco comisiones temáticas integradas por miembros de las instituciones, a través de las cuales se diseñó el Sistema de Integridad Institucional SII. Así mismo, a los fines de consolidar la visión conceptual del proyecto, se contó con la asistencia técnica del consultor James Michel, quien visitó a sectores claves como la sociedad civil, a los integrantes del Poder Judicial, el Ministerio Público y la Defensa Pública con el objetivo de sensibilizar la necesidad de que la República Dominicana cuente con un sistema de justicia íntegro lo que equivaldría a propiciar un mejor clima para las inversiones y una buena imagen internacional de la República Dominicana. En las diferentes intervenciones presentó datos estadísticos y económicos sobre la posición del país en los informes, por ejemplo, del BID y del Banco Mundial, donde presenta a la isla caribeña en una situación desventajosa frente a otras naciones en lo referente a la transparencia y el combate a la corrupción, indicadores indispensables para calificar para fondos provenientes de Programa de las Metas del Milenio.

Los logros a la fecha se observan en el desarrollo conceptual de los componentes del SII en las tres Instituciones del sector justicia:

- Código Comportamiento Ético
- Sistema de Gestión Humana
- Sistema consecuencias
- Sistema disciplinario
- Sistema Financiero y administrativo
- Programa de divulgación

El impacto alcanzado se puede listar de la manera siguiente:

- Desarrollo conceptual de la integridad institucional
- Propuesta de que el SII se integre a uno de los siete ejes de la segunda ola de reforma del Poder Judicial
- Formulación del Sistema de Integridad Institucional como política pública
- Revisión, documentación y actualización del sistema disciplinario del Poder Judicial, Ministerio Público y Defensa Pública
- Levantamiento de la documentación técnica de los sistemas y procesos administrativos, financieros y de Auditoría del Poder Judicial



Comisión de trabajo del SII, directora ONDP, jueces y Adm. PGR

- Organización de la Dirección de Gestión Humana de la PGR
 - Diseño de la estructura y perfiles de puestos
 - Manual de inducción
- Delimitación de las áreas de trabajo donde existía duplicidad de funciones en la DNMP y en la ENMP
- Definición y estructuración de la Dirección Nacional del Ministerio Público, entidad responsable de gestionar la carrera del Ministerio Público
- Estrategia de divulgación propuesta:
 - PJ: Conferencia
 - ONDP: Sociodramas
 - PGR: Jornadas de sensibilización en la ENMP

LISTADO DE PRODUCTOS IR 9.3.2

1. Sistema de Integridad Institucional desarrollado conceptualmente y planificada la implementación en la PGR, Poder Judicial y Defensa Pública
2. Propuesta de Código de Comportamiento Etico del Ministerio Público
3. Propuesta de Código de Comportamiento Etico del Poder Judicial



4. [Propuesta de modificación del Código de Comportamiento Etico de la Oficina Nacional de Defensa Pública](#)
5. [Propuesta de mejora al sistema disciplinario del Ministerio Público](#)
6. Propuesta de mejora del sistema disciplinario de jueces y demás servidores judiciales.

39

RESULTADO INTERMEDIO (IR) 9.3.3 MEJORA DEL ACCESO A LA JUSTICIA

RESULTADO 3: DESARROLLO Y PILOTO DEL MODELO NACIONAL DE RESOLUCIÓN ALTERNATIVA DE DISPUTAS

En respuesta al enfoque proporcionado por USAID de lo que significa mejorar el acceso a la justicia el Proyecto se propuso trabajar en tres niveles dentro del área de Resolución Alternativa de Conflictos (RAC). El primer nivel consistió en la asistencia técnica al Poder Judicial, a la Procuraduría General y la sociedad civil para definir un [“Plan Nacional de Resolución Alternativa de Conflictos”](#), el cual se formuló con la participación amplia de varios sectores habiéndose generado un plan de acción que al día de hoy se ha cumplido en un 100%.

Oficial USAID felicita SCJ por impulsar Resolución Alterna de Conflictos

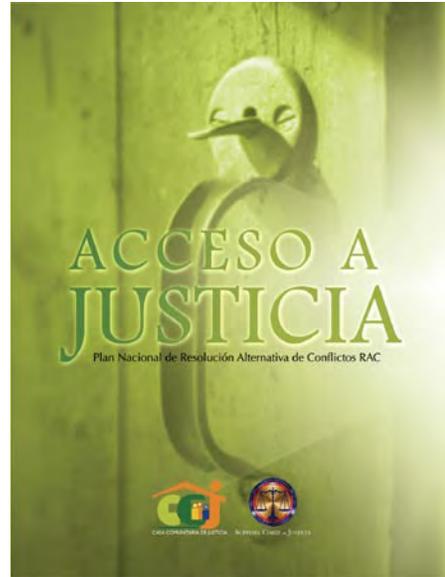


[Ver artículo completo](#)

El segundo nivel se orientó a la formación de 69 mediadores profesionales, por lo que el Proyecto incidió en dejar una capacidad profesional instalada en el país, capaz de asumir el desarrollo de la mediación de acuerdo a los planes nacionales de expansión como lo fue el Centro de Mediación familiar dentro del Poder Judicial y la Casa de Justicia de Santiago implementada por Participación Ciudadana, quien aprovechó el personal capacitado para instalar el servicio de mediación dentro de la Casa de Justicia de Cienfuegos. Igualmente se incidió en los jueces que asumieron el rol de derivación de casos al Centro de Mediación Familiar, a través de jornadas de capacitación en la ENJ y a 17 fiscales responsables de la Unidad de Conciliación de 8 fiscalías del país y 32 profesores de las cuatro universidades más importantes del país con el fin de introducir el tema de RAC en sus respectivas cátedras. Sin embargo, este aporte debe considerarse nada más como un inicio al esfuerzo que deberá realizar cada institución.

El tercer nivel fue la capacitación a 17 profesionales de la mediación como capacitadores, 5 de ellos han asumido su rol al grado de entrenar a los 28 mediadores que trabajan en las 13 Fiscalías Barriales del Distrito Nacional. Por lo que el país cuenta a la fecha con la capacidad profesional instalada que le permite tener un efecto dominó en la expansión de la formación de mediadores.

Paralelo a la capacitación formal, se realizaron una serie de encuentros y talleres dirigidos por Fundación Libra de Argentina, con miembros de FINJUS y Participación Ciudadana apoyándose el diseño de la Casa de Justicia, proyecto materializado por Participación Ciudadana. Así mismo, se compartió la asistencia técnica con la Comisión de redacción del Código de Familia, con el fin de introducir en su articulado lo correspondiente a la mediación familiar. Este proyecto ha sido coordinado por el Comisionado de Apoyo a la Reforma Judicial. Este resultado superó las expectativas del Proyecto, ya que después de muchos intentos en el país de contar con métodos alternos de resolución alternativa de conflictos, podemos decir que el método está adoptado por el sector justicia al grado de contar con la [resolución no. 886-06 del Pleno de la SCJ](#) en el





que se establece como política pública la aplicación de los métodos RAC por todos los tribunales, así como, es otro tema propuesto por el Presidente del Poder Judicial dentro de la II Ola de la Reforma Judicial. Sin embargo, quedan aun brechas amplias en el desarrollo y comprensión del tema en los tres sectores identificados en el Plan Nacional, como lo es la expansión de los servicios de mediación en lo civil y la conciliación en el ámbito laboral, así como la introducción del tema de manera formal en las universidades.

41

RESULTADO 5: DESARROLLO DE UN MODELO DE JUSTICIA CONSTITUCIONAL QUE PROVEA PROTECCIÓN DE LOS DERECHOS CONSTITUCIONALES Y QUE OFRECE TUTELA A LOS CIUDADANOS EN VIOLACIONES DE DERECHOS CONSTITUCIONALES

A pesar de haber proyectado actividades en este sentido, el Proyecto no encontró el momento apropiado para desarrollarlas ya que por estrategia del propio Pleno de la SCJ decidieron postergar la discusión y análisis de este tema.

RESULTADO INTERMEDIO (IR) 9.3.4 MEJORA DEL AMBIENTE QUE PROMUEVE LO LEGAL

RESULTADO I: MONITOREO POR PARTE DE CONAEJ Y LA SOCIEDAD CIVIL DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL CÓDIGO PROCESAL PENAL (CPP) Y REFORMAS RELACIONADAS

La CONAEJ apoyó la primera fase de ejecución de los Círculos de Innovación desarrollados con éxito en los primeros años del Proyecto donde participaron 250 operadores, con gran éxito y aceptación de los actores del sector justicia. Sin embargo, la planificación no llegó a ejecutarse, por cambios en la estrategia tanto de la CONAEJ como ajustes en el Proyecto.

LISTADO DE PRODUCTOS IR 9.3.3 DEL 2005

1. Plan Nacional de Política Criminal y publicación del libro
2. Reglamentos para la Plena Implementación del CPP elaborados
3. Libro "Ensayos y Monografías sobre el Derecho Procesal Penal" publicado

42

LISTADO DE PRODUCTOS DE IR 9.3.3 DEL 2006-2007

1. Marco conceptual y plan nacional de un sistema nacional de resolución alternativo de conflictos diseñados

-  2. Remodelación y equipamiento del Centro de Mediación Familiar en Santo Domingo realizada

3. Línea grafica Centro Mediación diseñada

4. Base de datos Centro Mediación creada

-  5. Vídeo sobre desarrollo de RAC en el país desarrollado

-  6. Revista sobre Acceso a la Justicia publicada

7. 28 mediadores seleccionados y capacitados para las fiscalías barriales

8. Servicio Nacional de Representación Legal de los Derechos de la Víctima desarrollado e implementado en fase inicial en Santo Domingo.



LISTA DE ANEXOS

CAPACITACIÓN IMPLEMENTADO POR EL PROYECTO:

Capacitados	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2003-2007
Operadores	1360	351	731	1263	3705
Sociedad Civil	1539	16,383	230	28	18,180
Total	2899	16,734	961	1291	21,885

CONSULTORES:

CONSULTOR	USN,CNN,TCN	Fechas de Contratación	
		De	A
Rusconi, Maximiliano	TCN	2/15/05	4/15/05
Jorge, Guillermo	TCN	2/15/05	4/15/05
Gonzalez, Crisanta	USN	3/3/05	3/4/05
Castro, Heiromy	CCN	2/20/05	5/31/05
Urbina, Miguel	TCN	4/17/05	4/27/05
Marín, Imma	TCN	3/28/05	5/30/05
Vilorio, Betsy	CCN	3/16/05	4/30/05
Glass, José Manuel	CCN	4/10/05	5/30/05
Medrano, Claudio Anibal	CCN	4/10/05	5/30/05
Marensi, Ines	TCN	5/14/05	6/15/05
Blanco, Rafael	TCN	5/14/05	6/15/05
Perez, Yolanda	TCN	5/15/05	5/26/05
Navarro, Sonia	TCN	5/15/05	5/26/05
Resumil, Olga Elena	USN	6/10/05	6/18/05
Chavarria, Jorge	TCN	7/17/05	7/23/05
Rusconi, Maximiliano	TCN	6/26/05	7/6/05
Rusconi, Maximiliano	TCN	7/13/05	7/24/05
Conejo, Milena	TCN	7/24/05	8/12/05
Castro, Heiromy	CCN	7/11/05	8/30/05
Rusconi, Maximiliano	TCN	7/31/05	11/30/05
Rodriguez, Olivo	CCN	8/1/05	11/30/05

CONSULTOR	USN,CNN,TCN	Fechas de Contratación	
		De	A
Bautista, Norma	CCN	8/1/05	11/30/05
Alvarez, Gladys	TCN	8/5/05	8/14/05
D`Alessio, Damion	TCN	8/5/05	8/14/05
Rusconi, Maximiliano	TCN	7/27/05	8/14/05
Resumil, Olga Elena	USN	8/21/05	9/15/05
Medrano, Claudio Anibal	CCN	8/18/05	10/5/05
Solis, Rosa	CCN	8/18/05	9/30/05
Chavarría, Jorge	TCN	9/7/05	2/28/06
Castro, Hieromy	CCN	9/13/05	12/30/05
Salt, Marcos	TCN	10/5/05	10/17/05
Mendaña, Ricardo	TCN	10/5/05	10/17/05
Solis, Rosa	CCN	10/3/05	11/30/05
Rusconi, Maximiliano	TCN	10/15/05	10/26/05
Rusconi, Maximiliano	TCN	11/1/05	11/25/05
Rojas, Hugo	TCN	11/13/05	11/19/05
Resumil, Olga	USN	11/8/05	12/15/05
Blanco, Rafael	TCN	11/13/05	11/26/05
Decap, Mauricio	TCN	11/20/05	11/26/05
Cereceda, Miguel	TCN	11/26/05	12/10/05
Montalvo, Gustavo	CCN	11/7/05	5/31/06
Fernandez, Rosa	CCN	11/22/05	1/30/06
Ferrandino, Alvaro	TCN	12/7/05	12/11/05
Nuñez, Ramon	CCN	11/1/05	5/31/06
Taveras, Veruska	CCN	12/1/05	1/15/06
Solis, Rosa	CCN	12/5/05	12/12/05
Rodríguez, Olivo	CCN	11/20/05	5/3/06
Scandale, Julia	TCN	1/14/06	1/28/06
Nuñez, Isabel	TCN	1/14/06	1/28/06
Greco, Silvana	TCN	1/29/06	2/9/06
Vecchi, Silvia Eva	TCN	1/29/06	2/9/06
Cereceda, Miguel	TCN	1/15/06	1/12/06
Houed, Mario	TCN	1/3/06	3/31/06
Medrano, Claudio Anibal	CCN	1/3/06	3/31/06
Solis, Rosa	CCN	1/3/06	3/31/06
Luna, Oscar	TCN	1/15/06	3/31/06
Arraya, Lucy	CCN	1/16/06	2/16/06

CONSULTOR	USN,CNN,TCN	Fechas de Contratación	
		De	A
Gonzalez, Crisanta	USN	1/20/06	6/30/06
Cereceda, Miguel	TCN	1/15/06	1/30/06
Solís, Rosa	CCN	1/3/06	3/31/06
Veras, Sara	CCN	1/31/06	3/31/06
Rusconi, Maximiliano	TCN	2/11/06	2/27/06
Conejo, Milena	TCN	2/18/06	3/30/06
Núñez, Isabel	TCN	3/12/06	3/25/06
Scandale, Julia	TCN	3/12/06	3/25/06
Greco, Silvana	TCN	3/26/06	4/8/06
Vecchi, Silvia	TCN	3/26/06	4/10/06
Blanco, Rafael	TCN	3/12/06	3/25/06
Rojas, Hugo	TCN	3/12/06	3/18/06
Moreno, Leonardo	TCN	3/19/06	3/25/06
Chavarría, Jorge	TCN	3/1/06	8/31/06
Díaz, Francina	CCN	3/1/06	4/1/06
Cruz, Fernando	TCN	3/1/06	3/15/06
Alvarez, Gladys	TCN	4/22/06	5/1/06
Arraya, Lucy	CCN	3/13/06	4/5/06
D'Alessio, Damian	TCN	4/22/06	5/1/06
Blanco, Rafael	TCN	4/30/06	5/13/06
Arraya, Lucy	CCN	4/18/06	4/28/06
Díaz, Francina	CCN	5/1/06	7/1/06
Mariot, Mario Nelson	CCN	5/2/06	5/26/06
Medrano, Claudio A.	CCN	4/28/06	5/26/06
Garib, Rosalba	CCN	5/2/06	5/28/06
Santos, Natividad	CCN	5/2/06	5/26/06
Rojas, Hugo	TCN	5/20/06	5/28/06
Rufino, Pilar	CCN	5/25/06	5/30/06
Veras, Sara	CCN	5/2/06	5/6/06
Blanco, Rafael	TCN	5/20/06	5/28/06
Solís, Rosa	CCN	5/10/06	5/30/06
Cereceda, Miguel	TCN	6/18/06	7/7/06
Gonzalez, Crisanta	USN	7/2/06	7/8/06
Chavarría, Jorge	TCN	6/28/06	7/23/06
Vecchi, Silvia	TCN	7/9/06	7/28/06
Greco, Silvana	TCN	7/9/06	7/21/06
Hernandez, Leonardo	TCN	7/28/06	8/6/06

CONSULTOR	USN,CNN,TCN	Fechas de Contratación	
		De	A
Sanchez, Antonio	CCN	5/2/06	5/28/06
Veras, Sara	CCN	7/2/06	7/12/06
Arraya, Lucy	CCN	7/10/06	7/26/06
Conejo, Milena	TCN	8/14/06	9/15/06
Solís, Rosa	CCN	8/5/06	10/31/06
Chavarría, Jorge	TCN	9/1/06	10/15/06
Núñez, Ramón	CCN	9/1/06	12/31/06
Binder, Alberto	TCN	10/22/06	11/1/06
Hernandez, Leonardo	TCN	10/21/06	10/29/06
Conejo, Milena	TCN	10/30/06	11/12/06
Greco, Silvana	TCN	11/10/06	11/27/06
Vecchi, Silvia	TCN	11/10/06	11/27/06
Núñez, Isabel	TCN	11/10/06	11/27/06
Scandale, Julia	TCN	11/10/06	11/27/06
Arraya, Lucy	CCN	11/10/06	11/30/06
Montalvo, Gustavo	CCN	11/15/06	02/28/07
Solís, Rosa	CCN	04/01/07	09/30/07
Chez, Claudia	CCN	06/01/07	08/30/07
Solís, Rosa	CCN	10/01/07	02/28/08
Solís, Rosa	CCN	01/02/07	03/30/2007
Conejo, Milena	TCN	12/07/07	02/28/08
Ramos, Karla	CCN	04/09/07	09/15/07
Peña, Alexis	CCN	04/10/07	07/27/07
Agelan, Esther	CCN	01/30/07	02/28/07
Veras, Sara	CCN	01/30/07	02/28/07
Conejo, Milena	TCN	03/30/07	07/30/07
Montalvo, Gustavo	CCN	04/16/07	09/15/07
Medina, Juan Carlos	CCN	05/15/07	05/30/07
Reynoso, Nidia	CCN	05/15/07	05/30/07
Rosario, Petronila	CCN	05/15/07	05/30/07
Landron, Marcell	CCN	05/25/07	09/30/07
Cabrera, Maritza	CCN	06/15/07	07/15/07
Fernandez, Rosa	CCN	07/20/07	08/20/07
Valerio, Miguel	CCN	08/17/07	09/20/07

VIAJES DE OBSERVACIÓN:

VIAJES DE OBSERVACIÓN O CAPACITACIÓN 2003-2004

Fechas	Lugar	Tema	No. Participantes
Sep-03	Chile	Conferencia Presidentes de Cortes Constitucionales	2
Sep-03	Costa Rica	Gestión Judicial	3
Oct-03	Brasil	Congreso de Defensores Públicos	3
Oct-03	Kansas City, EEUU	Conferencia de Tecnología de Cortes	4
Oct-03	Nicaragua	Encuentro de Magistradas sobre Genero	3
Mar-04	Chile	Reforma Procesal Penal	2
Abr-04	Argentina	Formación de Capacitadores para Reformas en Procesal Penal y Desafíos a la persecución penal pública	2
Abr-04	Costa Rica	Encuentro de Informáticas encargados en administración de justicia	2
Jun-04	Ecuador	Asamblea General de la OEA	2
Jul-04	Costa Rica	Observación de la ONDP de Costa Rica	8
Jul-04	Costa Rica	Observación de la Corte Constitucional y Encuentro de derecho procesal constitucional	7
Sep-04	México	Coloquio sobre derecho procesal constitucional	3
Sep-04	Puerto Rico	Intercambio educativo con UPR	2
Oct-04	Argentina	Observación del DPC de Buenos Aires	2
Total # Viajes :	14	Total # Participantes:	45

VIAJES DE OBSERVACIÓN O CAPACITACIÓN 2005-2006

Fechas	Lugar	Tema	No. Participantes
Ene-05	Puerto Rico	Capacitación sobre el Rol del Fiscal en el sistema adversarial	11
Mar-05	Uruguay	Congreso de Defensorías Públicas	3
Abr-05	Costa Rica	Observación de Fiscalía, Sala Constitucional, Ministerio de Justicia	6
Oct-05	Colombia, Perú	Visita de proyectos de justicia y anti-corrupción de USAID en Colombia y Perú	1
Nov-05	Puerto Rico	Observ. Oficinas Atn. Perm.	2
Ene-06	Costa Rica	Pasantía en Instit. Forense	1

May-06	Puerto Rico	Observación de un Centro de Mediación	2
Oct-06	Costa Rica	Viaje de observación a la Fiscalía, Instituto de Ciencias Forenses y Sala Constitucional	2
Nov-06	El Salvador	Seminario Gestión Penal	1
Nov-06	San Francisco, EEUU	Integridad Institucional	6
Total # Viajes :	10	Total # Participantes:	35

VIAJES DE OBSERVACIÓN O CAPACITACIÓN 2007

Fechas	Lugar	Tema	No. Participantes
May-07	Chile	Seminario Buenas Prácticas en el Nuevo Código de Procedimiento Criminal.	8
Total # Viajes :	1	Total # Participantes:	8

PUBLICACIONES POR EL PROYECTO:

Poder Judicial:

1. Manual del Modelo de gestión del despacho penal en tres tomos
2. Video del Modelo de gestión del despacho penal
3. Video y material didáctico sobre clínicas de litigación

Procuraduría General de la República:

4. Reglamento para el Otorgamiento del Auxilio de la Fuerza Pública
5. Resolución sobre el ingreso, custodia y análisis de sustancias controladas en el Instituto Nacional de Ciencias Forenses (INACIF) y en la Bóveda de la Dirección Nacional de Control de Drogas
6. Reglamento Operativo de las Oficinas de Control de Evidencias del Ministerio Público
7. Resolución que crea la Unidad de Custodia y Administración de Bienes Incautados del Ministerio Público
8. Manual del Modelo de gestión de fiscalía en dos tomos
9. Técnicas de Litigación Oral en el Proceso Penal Dominicano

- 10. Memorias de gestión de la ENMP
- 11. Herramientas legales contra la delincuencia organizada transnacional
- 12. Manual de Lavado de Activos: un nuevo modelo de investigación

Otros:

- 13. Video sobre resolución alternativa de conflictos
- 14. Revista sobre acceso a la justicia
- 15. Cuadro estadístico del Centro de Mediación Familiar

Informe General del Centro de Mediación Familiar en Santo Domingo (2006-2007)

Mediaciones	Cantidad (2006)	Cantidad (2007)
Número de mediaciones concluidas	106	150
Número de sesiones celebradas	209	303
Número de sesiones canceladas	11	25
Número de mediaciones en proceso	9	36
Acuerdos totales	60	63
Acuerdos parciales	11	7
No acuerdos	26	63
TOTALES	432	647

Número de personas atendidas por género

Masculino	130	169
Femenino	133	183
Total	263	352

Número de menores que se benefician por la intervención del Centro

Masculino	43	137
Femenino	41	161
Total	84	298

INFORME EXPANSIÓN OCTUBRE 2007– MARZO 2008

REPÚBLICA DOMINICANA
517-C-00-03-00116-00

IMPLEMENTADO POR EL PROYECTO JUSTICIA Y GOVERNABILIDAD / DPK CONSUTING



INTRODUCCION

DPK Consulting (DPK), bajo el auspicio de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), ha venido implementando el Proyecto “Justicia y Gobernabilidad” (en lo que sigue “el Proyecto”) en la República Dominicana desde junio de 2003 a septiembre 2007. Por razones estratégicas y de fortalecimiento institucional USAID decidió ampliar el período de duración del proyecto por seis meses, desde octubre 2007 hasta marzo 2008, mediante la enmienda I2 del 27 de septiembre del 2007, del contrato No. 517-C-00-03-00116-00.

51

El presente informe es un resumen del período de la expansión del contrato.

LOGROS ALCANZADOS POR EL PROYECTO, RELATIVO AL SECTOR JUSTICIA DURANTE EL PERIODO DE EXPANSION DEFINIDO DE CONFORMIDAD CON LOS IR DE LA ESTRATEGIA DE USAID

52

El tema central de apoyo fue (I) el apoyo a las instituciones del sector, en la apropiación y consolidación de los planes y actividades desarrollados durante la vigencia del Proyecto en lo relativo a los modelos de gestión, (2) Facilitar actividades orientadas a consolidar el Sistema de Integridad Institucional (SII).

Entre los logros más relevantes de este período podemos mencionar:

1. Expansión del modelo de la Oficina Judicial del Servicio de Atención Permanente (OJSAP) en el Distrito Judicial de Santiago.
2. Consolidación del plan de expansión del Modelo de Gestión a 15 Fiscalías;
3. Conformación y capacitación del equipo técnico en la Dirección Nacional del Ministerio Público para la consolidación del plan de expansión del modelo de gestión.
4. Levantamiento de procesos de la Procuraduría Fiscal de Santiago y del Distrito Nacional.
5. Diseño del Plan de Carrera de la Dirección Nacional del Ministerio Público.
6. Diseño organizacional de la Dirección Nacional del Ministerio Público.
7. Publicación de la documentación del Sistema de Gestión del Servicio Nacional de Defensa Pública (ONDP);
-  8. Lanzamiento y puesta en marcha del Sistema de Integridad Institucional a 345 miembros de la Oficina Nacional de Defensa Pública y al público en general.
9. Sensibilización a 857 miembros del Poder Judicial en lo relativo al compromiso personal en la implementación del Sistema de Integridad Institucional.
10. Sensibilización a 79 miembros del Ministerio Público que integran las Fiscalías Modelos.
- II. Institucionalización del Sistema de Integridad Institucional de la Procuraduría General de la República mediante el Acta de la Sesión Ordinaria del Consejo General de Procuradores en la que se declara como política pública de la institución y la puesta en vigencia los documentos que integran el SII.

RESULTADO INTERMEDIO (IR) 9.3.I AUMENTO DE LA CAPACIDAD DE LAS INSTITUCIONES DE JUSTICIA CLAVES (JUDICATURA, MINISTERIO PÚBLICO, DEFENSORÍA PÚBLICA, COMISIONADO DE APOYO A LA REFORMA Y MODERNIZACIÓN DE LA JUSTICIA)

53

RESULTADO 2: DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE PILOTOS PARA SISTEMAS EFECTIVOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS INSTITUCIONES DE LA JUSTICIA EN OFICINAS / DISTRITOS SELECCIONADOS

Con la entrega de la Oficina Judicial de Atención Permanente en Santiago, el Proyecto Justicia & Gobernabilidad entrega a la Institución el cuarto programa piloto dentro del Poder Judicial, lo que nos permite afirmar que se ha cumplido con todos los compromisos contractuales, además de lograr culminar 100% con todas las actividades definidas en el Plan de acción para éste tema.

FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA OFICINA NACIONAL DE LA DEFENSA PÚBLICA (ONDP)

En apoyo al fortalecimiento institucional de la ONDP, se logró realizar la publicación del Sistema de Gestión del Servicio Nacional de la Defensa Pública, documento que contiene todas las modificaciones y mejoras del modelo anteriormente diseñado en respuesta al crecimiento cuantitativo y cualitativo de la Institución.

RESULTADO 3: EL MINISTERIO PÚBLICO AUMENTA SU CAPACIDAD DE MANEJAR INVESTIGACIONES CRIMINALES

El desafío que implica alcanzar este resultado esperado ha significado el desarrollo de proyectos orientados al fortalecimiento del Ministerio Público (MP) como institución. En los diferentes diagnósticos desarrollados por el Proyecto, y recientemente, en las recomendaciones que emergieron del desarrollo del SII, surgió la necesidad inminente de fortalecer a la Dirección Nacional del MP, a través del diseño organizacional y la asistencia técnica para la conformación y capacitación del equipo que laboraría en de dicho órgano. Dicho fortalecimiento se debe por ser

la Dirección Nacional del MP, el órgano responsable de la gestión de todas las fiscalías, además de la gestión y desarrollo de la carrera del fiscal.

- Durante este período se concluyó y presentó a las autoridades de la Institución el  Plan de Carrera del Fiscal, gestión que estará a cargo de la Dirección Nacional del Ministerio Público conjuntamente con la Escuela Nacional del Ministerio Público y la Dirección de Gestión Humana.

54

MODELO DE GESTIÓN DE FISCALÍAS

- Durante éste período se hizo entrega a la Dirección Nacional del Ministerio Público de la gestión de 15 fiscalías en las que se instaló el modelo de gestión desarrollado y consolidado
- El compromiso del Proyecto Justicia & Gobernabilidad con USAID y la Institución se ve concluido con el levantamiento de procesos de la Procuraduría Fiscal de Santiago y Procuraduría Fiscal del Distrito Nacional con el objetivo de generar insumos para abordar el sistema de gestión de las fiscalías grandes.

LISTADO DE PRODUCTOS IR 9.3.I DEL PERÍODO OCTUBRE 2007 – MARZO 2008

1. Oficina Judicial de Atención Permanente de Santiago funcionando.
2. Documentación del Sistema de de Gestión del Servicio Nacional de Defensa Pública publicado.
-  3. Plan de Carrera del Ministerio Público diseñado.
4. Equipo técnico seleccionado y capacitado de la Dirección Nacional del Ministerio Público.

RESULTADO INTERMEDIO (IR) 9.3.2 INCREMENTO DE LA TRANSPARENCIA EN LAS INSTITUCIONES CLAVES DEL SECTOR JUSTICIA

RESULTADO I: POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS Y SISTEMAS DE GESTIÓN PARA FORTALECER LA CONDUCTA DE SERVICIOS DE INSPECCIÓN EN INSTITUCIONES CLAVES

55

- En lo relativo al Sistema de Integridad Institucional, este período puede considerarse como una fase conclusiva de la Asistencia técnica que el Proyecto Justicia & Gobernabilidad, ha brindado a las Instituciones del sector, ya que durante este período se desarrollaron todas las actividades más tangibles del proyecto, como es la publicación de los Códigos de Ética y documentos afines aprobados por las más altas autoridades de las Instituciones y la sensibilización en principios y valores éticos a más o menos 1300 miembros de las Instituciones del sector.
- Con el fin de lograr un punto de no retorno en la implementación del Sistema de Integridad Institucional, se formuló y desarrolló el Programa de formación y capacitación habiéndose trabajado con los representantes de cada Institución todo lo relativo al desarrollo de jornadas de sensibilización a 1,216 servidores del sistema de justicia (fiscales, defensores públicos, jueces, y personal administrativo de las instituciones involucradas).
- La estrategia definida para lograr la apropiación del SII en las instituciones fue el desarrollo conjunto entre los técnicos de Justicia & Gobernabilidad con los representantes definidos por las propias instituciones, por lo que acompañados por los agentes multiplicadores formados, se procedió a celebrar 28 jornadas de formación y sensibilización en valores y principios éticos.
- Estas actividades permitieron avanzar hasta la fase de implementación del proyecto de integridad institucional a pesar de las diferencias en el tiempo de desarrollo como es el caso de la ONDP, que culminó este período con el lanzamiento del Sistema de Integridad, bajo el lema “Ven y conoce en que creemos”. Al evento asistieron todos los





Yo creo...

en el compromiso de la
Oficina Nacional de la Defensa Pública de
actuar apegada a principios éticos en la asistencia, asesoría
y representación de las personas que demandan sus servicios...



Yo quiero

una institución íntegra

encaminada a promover la confianza de la ciudadanía en el sistema
de defensa pública y protectora de los valores y derechos
fundamentales de las personas



Nosotros construimos

una institución ética, justa y comprometida

garante de una defensa técnica y efectiva, ejercida por personal altamente
calificado, confiable y con vocación de servicio, que promueve el acceso a
la justicia, el respeto a los derechos fundamentales y el debido proceso.

Favor hacer click
y esperar unos segundos para iniciar la reproducción



57

integrantes de la Institución, invitados especiales y miembros de la sociedad civil. Con ésta actividad se da formal inicio a la fase de seguimiento y gestión, la cual estará a cargo de la Unidad de Integridad Institucional adscrita a la Dirección de la Institución.

- En el Poder Judicial se logró sensibilizar alrededor de 857 jueces y demás servidores judiciales, resaltando que la Institución decidió desarrollar un proceso democrático de consulta a sus miembros abriendo la puerta a recibir observaciones al Código de Comportamiento Ético y otros documentos desarrollados, las cuales una vez analizados por el comité de gestión del proyecto, será elevado a la Presidencia del Poder Judicial para ser conocido y aprobado por el Pleno de la Suprema Corte de Justicia. Con ésta actividad, el Poder Judicial queda l preparado para el inicio de la siguiente fase, la de implementación del SII.
- Las jornadas de sensibilización en el Poder Judicial, culminaron con la presentación de resultados al Pleno de Suprema Corte de Justicia con el fin de propiciar su aprobación.
- Como un logro colateral del Sistema de Integridad en el Poder Judicial, se realizó el levantamiento de todos los procesos administrativos con una metodología de ISO 9000-2001. El impacto mayor que tiene esta actividad es que la Institución cuenta con la documentación técnica que le permitirá realizar mejoras continuas a los procesos administrativos, que además estarán accesibles a todo aquel que quiera consultarnos a través

del sitio Web instalado para el efecto.

- Otro logro de gran impacto es el diseño y desarrollo del sitio Web de la Integridad en las tres Instituciones, el cual tiene como propósito principal dar seguimiento a la gestión permanente del sistema y a servir como una de las puertas de entrada de las denuncias sobre el mal funcionamiento del sistema de justicia o bien la inconducta de alguno de los miembros de las instituciones del sector justicia.



Presentación del SII al Pleno de la SCJ

[Ver galería de imágenes](#)

- Este desarrollo tecnológico garantiza la transparencia del sistema de integridad institucional y da inicio a la gestión moderna del mismo. El proyecto Justicia & gobernabilidad ha colaborado con las Instituciones en la contratación no solamente del diseño e implementación del sitio Web sino garantizar su sostenibilidad en el tiempo mediante el contrato de mantenimiento del mismo por parte del proveedor por dos años. Durante este período de tiempo las Instituciones se comprometieron a seguir evolucionando el sistema.

Al concluir este período de extensión y a manera de balance general, podemos mencionar que el proyecto Justicia & Gobernabilidad cumplió en un 100 % con lo planificado para este período, como se comprueba con el Lanzamiento del SII en la ONDP, la declaración como política Pública de la PGR del sistema de Integridad Institucional, además de aprobar los documentos relacionados. Así mismo, el Poder Judicial, alcanzó la meta de sensibilización y consulta democrática del Sistema de Integridad Institucional a 857 miembros de la institución, quedando pendiente la aprobación por el Pleno de la Suprema Corte de Justicia.

Sin embargo, a pesar de los logros alcanzados, consideramos que las tres instituciones quedan en un período crítico de implementación y seguimiento, por lo que se recomienda seguir acompañándolas en su desarrollo y consolidación futura.



Inicio

http://sii.defensapublica.gov.do

Google

Yahoo! 4cc Tasks My PBwiki Box.net Google Maps YouTube Wikipedia News (67) Popular Original Signal Techmeme FriendFeed RSSmeme

Oficina Nacional de Defensa Pública

Sistema de Integridad Institucional
Oficina Nacional de Defensa Pública

Inicio SII Documentos Blog y, ¿Cómo contribuyo? Contacto

Inicio

disciplina

Actuar con la **observancia y estricto cumplimiento de la ley, las normas administrativas y los reglamentos Internos,** con el propósito de brindar una asistencia efectiva y el **correcto funcionamiento** de la institución.

EN EL BLOG SII:
Bienvenidos al Blog del SII

Sistema Integridad ONDP

El Sistema de Integridad Institucional de la Oficina Nacional de la Defensa Pública representa nuestro compromiso de actuar apegados a principios éticos en la asistencia, asesoría y representación de las personas que demandan nuestros servicios

Noticias sobre Etica ... Derechos Humanos ... Justicia Dominicana ... Defensa Pública

- Procuradores de la zona Centro se reúnen en Valle de Bravo - El Sol de Cuernavaca
- Carta abierta a Hildegard Rondón de Sansó - Analítica
- Jueza también habría plagado 32 pasajes - ABC Color
- La ética y humanismo son baluartes maristas Alumnos destacados ... - El Diario de Yucatán
- Demandan cumplimiento de compromisos judiciales - El Nuevo Diario
- Cargada agenda legislativa - La Prensa (Panamá)
- Inicia reunión de procuradores del centro del país en Valle de Bravo - Milenio

Nombre de usuario

Iniciar sesión

Forgot your password?

Forgot your username?

Sistema Integridad Institucional de la Defensa Pública

Bienvenidos al sitio web del sistema de integridad institucional. There are a couple of configuration options for this template. The configuration variables are located in the template's own index.php file. This way you can use the **Edit HTML** button in the **Template Manager** to quickly and easily make changes to these options. This is how you can choose the color variations and also configure some default variables. Also you can select which menu the system should use.

Comportamiento Etico

Este Código pretende garantizar el eficiente desempeño de las labores, incentivando a sus integrantes a ser laboriosos, serenos, sensibles y estudiosos del Derecho...

Auditoria y Finanzas

Este Código pretende garantizar el eficiente desempeño de las labores, incentivando a sus integrantes a ser laboriosos, serenos, sensibles y estudiosos del Derecho...

Oficina de Control Servicio

Este Código pretende garantizar el eficiente desempeño de las labores, incentivando a sus integrantes a ser laboriosos, serenos, sensibles y estudiosos del Derecho...

Cultura Institucional

Este Código pretende garantizar el eficiente desempeño de las labores, incentivando a sus integrantes a ser laboriosos, serenos, sensibles y estudiosos del Derecho...

LISTADO DE PRODUCTOS IR 9.3.2

- 60
-  1. Propuesta de Código de Comportamiento Ético, Cultura Institucional, Sistema de Consecuencias y Sistema Administrativo, Financiero y de Auditoría del Poder Judicial entregado al Presidente de la Suprema Corte de Justicia.
 2. Publicación de los procesos y procedimientos administrativos del Poder Judicial
 -  3. Lanzamiento del Sistema de Integridad Institucional de la ONDP.
 -  4. Código de Comportamiento Ético de la ONDP, Cultura Institucional y Sistema de Consecuencias publicado.
 -  5. 28 talleres de interiorización y sensibilización sobre el Sistema de Integridad Institucional desarrollados.  Ver galería de imágenes
 -  6. Resolución evacuada por el Consejo de Procuradores de la PGR donde se declara el SII como política pública y aprueba los documentos que lo integran.
 -  7. Código de Comportamiento Ético, Cultura Institucional y Reglamento Disciplinario del Ministerio Público Publicado.
 8. Diseño, desarrollo y puesta en marcha del Sitio Web del SII para la gestión y seguimiento del sistema y recepción de denuncias para la ONDP, PJ y PGR.

ANEXOS

CAPACITACIÓN IMPLEMENTADA POR EL PROYECTO

61

Octubre 2007 - Marzo 2008

Operadores /Sexo	Hombre	Mujer
Jueces	210	223
Empleados Administrativos del Poder Judicial	116	308
Defensores Públicos	51	68
Empleados Administrativos de la ONDP	50	48
Abogado de Oficio	41	22
Fiscales	44	35
Total	512	704

RECOMENDACIONES FINALES:

62

RESULTADO INTERMEDIO (IR) 9.3.I AUMENTO DE LA CAPACIDAD DE LAS INSTITUCIONES DE JUSTICIA CLAVES (JUDICATURA, MINISTERIO PUBLICO, DEFENSORIA PUBLICA, COMISIONADO DE APOYO A LA REFORMA Y MODERNIZACION DE LA JUSTICIA)

RESULTADO I: MÁS PERSONAL DEL SECTOR JUSTICIA COMPRENDE CUMPLE SU PAPEL DENTRO DEL NUEVO SISTEMA PENAL ACUSATORIO

CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN:

Escuela Nacional de la Judicatura:

1. Incluir en todos los programas de formación inicial y continuada el sistema de Integridad Institucional, e incorporar el SII al programa de ética judicial que se imparte actualmente.
2. Incluir en la oferta educativa de la ENJ, todo lo relativo al Modelo de Gestión del Despacho Penal.
3. Continuar con la formación a los servidores judiciales de la Oficina Judicial de Atención Permanente.
4. Se recomienda utilizar herramientas vivenciales para la formación en ética institucional a todos los servidores judiciales, al menos una vez al año.

Escuela Nacional del Ministerio Público:

1. Incluir en todos los programas de formación inicial PIF y Programa extraordinario de Formación PEF el sistema de Integridad Institucional.
2. Se recomienda utilizar herramientas vivenciales para la formación en ética institucional a todos los miembros del Ministerio Público, al menos una vez al año.
3. Desarrollar de manera formal el curso de formación a formadores en Teoría del Delito, para fortalecer la capacidad académica de la ENMP de manera permanente.

RESULTADO 2: DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE PILOTOS PARA SISTEMAS EFECTIVOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS INSTITUCIONES DE LA JUSTICIA EN OFICINAS / DISTRITOS SELECCIONADOS

1. Se recomienda continuar con la expansión de los modelos de gestión en el Poder Judicial y Ministerio Público, hasta cubrir las necesidades de administración de justicia penal en el territorio nacional.
2. Se sugiere ampliar el diseño del modelo de gestión en otras áreas (por ejemplo el área civil).
3. Establecer como gestión permanente en las Instituciones el monitoreo y mejora continua de los modelos implementados.
4. Ante la plena aplicación de la Ley de la Defensa Pública en lo relativo a convertirse en una Institución independiente en el año 2009, se recomienda revisar y fortalecer el modelo de gestión administrativa y sustantiva de la ONDP.
 - a. Asistir técnicamente a la ONDP en la revisión del sistema de carrera del Defensor Público y todos los demás miembros de la Oficina, para el perfeccionamiento del Plan de Carrera del Defensor.
 - b. A raíz de la entrega del diseño del modelo administrativo y financiero de la ONDP, se sugiere que se continúe apoyando a la institución en el equipamiento, que requiere la implementación de ese sistema y la adquisición de programas financieros y contables, la selección administrativo y capacitación del personal administrativo que se integrará a las nuevas posiciones de la sub-dirección administrativa,
 - c. Asistencia técnica para el desarrollo de todos los subsistemas de gestión humana, con el propósito de fortalecer sus capacidades internas.
5. Se recomienda continuar con la expansión del modelo de gestión en la ONDP, hasta cubrir las necesidades de defensa penal en el territorio nacional.
6. Asistir técnicamente en la mejora continua del plan de capacitación a defensores, trabajadores sociales e investigadores.

RESULTADO 3: EL MINISTERIO PÚBLICO AUMENTA SU CAPACIDAD DE MANEJAR INVESTIGACIONES CRIMINALES

1. Acompañar la plena implementación del diseño de la Dirección Nacional del Ministerio Público

2. Continuar con la Asistencia técnica y acompañamiento a la implementación del Plan de Carrera del Fiscal desarrollado y aprobado por el Procurador General.
3. Asistir técnicamente a la implementación de la oficina de Gestión Organizacional del Ministerio Público responsable de la implementación y mantenimiento del modelo de gestión de fiscalías y la Oficina de Gestión de Carrera y Desarrollo del Ministerio Público.
4. Abordar la reestructuración del área administrativa y financiera de la Procuraduría General de la República.
5. Abordar el diseño del modelo de gestión de las tres fiscalías grandes (Distrito Nacional, Provincia Santo Domingo y Santiago).

RESULTADO INTERMEDIO (IR) 9.3.2 INCREMENTO DE LA TRANSPARENCIA EN LAS INSTITUCIONES CLAVE DEL SECTOR JUSTICIA

RESULTADO I: POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS Y SISTEMAS DE GESTIÓN PARA FORTALECER LA CONDUCTA DE SERVICIOS DE INSPECCIÓN EN INSTITUCIONES CLAVE

- I. Poder Judicial:
 - a. Se recomienda acompañar al Poder Judicial en la fase final de aprobación del Código de Comportamiento Ético y el Documento del sistema de consecuencias.
 - b. Se sugiere continuar con la asistencia técnica en la fase de implementación y la fase de gestión del Sistema de Integridad Institucional.
 - c. Asistencia técnica para el Lanzamiento y la implementación del Programa de difusión del SII.
2. Procuraduría General de la República:
 - a. Se recomienda acompañar a la Institución en el desarrollo de las siguientes fases del proyecto de integridad que implica:
 - i. Diseño de la estrategia de formación.
 - ii. Implementación de la gestión del Comité de Integridad Institucional.
 - iii. Asistencia técnica para el Lanzamiento y la implementación del Programa de difusión del SII.

3. Oficina Nacional de Defensa Pública:
 - a. Asistencia técnica para la implementación plena de la Unidad de Integridad Institucional adscrita a la Dirección de la ONDP.
 - i. Desarrollar el sistema de formación en ética y monitoreo continuo del SII.
 - ii. Asistir técnicamente a la UII en el diseño de estrategias de difusión del servicio de Defensa Pública con fines de fortalecer la imagen institucional externa.

65

RESULTADO INTERMEDIO (IR) 9.3.3 MEJORA DEL ACCESO A LA JUSTICIA

RESULTADO 2: DESARROLLO Y PILOTO DEL MODELO NACIONAL DE RESOLUCIÓN ALTERNATIVA DE CONFLICTOS

1. Se recomienda acompañar la expansión del Plan Nacional de RAC en lo relativo al sector Justicia, con énfasis en:
2. Asistencia Técnica para la implementación del Centro de Mediación Judicial como uno de los componentes de la Segunda Ola de la Reforma Judicial.
3. Asistencia Técnica a las Unidades de Conciliación de las fiscalías en las que se ha implementado el modelo de gestión.
4. En términos generales se recomienda seguir apoyando el desarrollo y expansión de las Casas Comunitarias de Justicia, por ser uno de los componentes exitosos del Plan Nacional e RAC en lo relativo a mayor acceso a justicia de la población.

RESULTADO 3: DESARROLLO DE UN MODELO DE JUSTICIA CONSTITUCIONAL QUE PROVEA PROTECCIÓN DE LOS DERECHOS CONSTITUCIONALES Y QUE OFRECE TUTELA A LOS CIUDADANOS EN VIOLACIONES DE DERECHOS CONSTITUCIONALES

1. Se recomienda el proyectar asistencia técnica para la revisión de propuestas de modelos y establecer las estrategias de implementación de una jurisdicción constitucional.

RESULTADO INTERMEDIO (IR) 9.3.4 MEJORA DEL AMBIENTE QUE PROMUEVE LO LEGAL

- I. Asistencia técnica para la revisión y adecuación de la Ley del Ministerio Público frente a los retos de implementación del Plan de Carrera del Ministerio Público.

Esta publicación ha sido desarrollada con fondos
de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).

Las opiniones expresadas en la misma pertenecen a los contribuyentes
y no necesariamente reflejan el punto de vista ni las opiniones de USAID.

