

Programas de mejoramiento de la gestión en las Fiscalías de Chile

Minuta

Tema: Rediseño de indicadores de gestión en el Ministerio Público para fortalecer la justicia efectiva (datos actualizados 2024)

a) Pitch resumen (máx. 8 líneas)

En 2024 disminuyó la cifra de homicidios sin imputado identificado de **42 % en 2022 a 34 %**, pero persisten altas tasas de archivo y demoras en causas complejas. Este contraste revela que la actual gestión centrada en la cantidad y rapidez no asegura justicia efectiva. Proponemos redefinir los indicadores para ponderar la complejidad del caso, priorizar delitos de alto impacto, e incorporar métricas de calidad y satisfacción de víctimas, alineando la operación del Ministerio Público con su misión de garantizar justicia real.

b) Desarrollo explicativo (máx. 1 página)

El Ministerio Público enfrenta una contradicción, aunque ha mejorado la identificación de imputados en homicidios (reduciendo el porcentaje de casos sin imputado identificado de 42 % en 2022 a 34 % en 2024), persisten serios desafíos en otros delitos de alta relevancia social. Esto sugiere que las mejoras no son generalizadas y que la atención sigue sesgada hacia casos más fáciles de resolver.

Paralelamente, durante 2024 se registraron 1.207 víctimas de homicidio, cifra menor en 42 casos respecto a 2023, lo que muestra una leve disminución de la violencia extrema, aunque sigue siendo una preocupación significativa. Estos datos refuerzan la necesidad de focalizar esfuerzos en delitos de mayor impacto social, incluso si su resolución es más compleja.

Sin embargo, la persistencia de elevados niveles de archivo y demoras estructurales — como el alto porcentaje de causas archivadas o prolongadas — sugiere que los indicadores actuales (cantidad de casos cerrados, rapidez en el despacho) siguen priorizando la gestión cuantitativa sobre la calidad y profundidad. Por ello, la propuesta consiste en tres ejes:

1. **Relevancia y gravedad del delito:** Implementar indicadores ponderados según la gravedad social del delito; por ejemplo, premiar más el esclarecimiento de homicidios que la resolución de hurtos simples.
2. **Calidad y legitimidad:** Incorporar métricas cualitativas como la satisfacción de víctimas, tasa de revocación de decisiones fiscales y cumplimiento de buenas prácticas.
3. **Resultados sustantivos:** Evaluar el éxito mediante la tasa de condenas en casos graves y una reducción real de la impunidad, no solo cierres administrativos.

c) Anexo – Documento de respaldo

- *Reporte Anual Homicidios 2024*, Ministerio Público / Observatorio de Homicidios (Subsecretaría de Prevención del Delito) — fuente de datos sobre homicidios, identificaciones de imputados y contexto criminal fiscaliadechile.clspd-archivo.subprevenciondeldelito.gob.cl.

Programas de mejoramiento de la gestión en las Fiscalías de Chile

Principales programas e indicadores de gestión

En Chile, el Ministerio Público (Fiscalía) cuenta con mecanismos formales para mejorar la gestión y evaluar el desempeño de sus fiscalías. El principal es el **Convenio de Desempeño Institucional (CDI)**, establecido por la Ley N° 20.240 de 2008[1]. Este programa asocia el cumplimiento de **metas de gestión** a un incentivo monetario anual para los funcionarios de la Fiscalía. En concreto, si la institución cumple al menos el 90% de sus metas anuales, los funcionarios obtienen un bono equivalente al 10,7% de sus remuneraciones (un 5,35% si se alcanza entre 75% y 90%)[2]. Estas metas se fijan cada año mediante un convenio suscrito entre el Fiscal Nacional y el Ministro de Hacienda, donde se definen áreas prioritarias, indicadores y objetivos cuantificables de gestión[3][4].

Indicadores clave: Los programas vigentes de mejoramiento de gestión de la Fiscalía utilizan diversos indicadores para medir desempeño. Entre los más importantes se encuentran:

- **Tasa de despacho de casos:** proporción de causas ingresadas que son terminadas en un período. Mide la **eficiencia** con que se tramitan los casos, evitando acumulación de rezagos[5]. Un despacho alto implica que la fiscalía cierra una cantidad significativa de casos respecto de los recibidos (ya sea vía sentencia, salida alternativa, archivo u otro término).
- **Tasa de judicialización:** porcentaje de casos que llegan a instancias formales del proceso penal (formalización y eventual juicio) frente al total de casos terminados. Este indicador refleja la **intensidad de la persecución penal**, distinguiendo cuántas causas concluyen con alguna acción judicial (por ejemplo, acuerdos reparatorios o suspensiones condicionales *no* cuentan como judicialización completa)[6]. Las autoridades monitorean incluso el desglose entre distintos tipos de término, como cuántos casos terminan en juicio con sentencia condenatoria o absolutoria, y cuántos en salidas alternativas[7].
- **Número de archivos provisionales:** cantidad (o proporción) de causas cerradas mediante archivo provisional, que significa que no se encontraron antecedentes suficientes para seguir investigando[8]. Es un indicador inverso de eficacia investigativa: idealmente se busca que no sea muy elevado. Actualmente más de la mitad de las denuncias terminan archivadas; por ejemplo, en 2022 el **56% de las causas fueron archivadas provisionalmente** antes de llegar a instancia judicial[6]. Este dato evidencia el uso masivo de esta salida temprana.
- **Tiempo promedio de tramitación:** el promedio de días que tardan las causas en concluir, sea con juicio o con otra salida. Apunta a medir la **celeridad** del proceso. Según datos oficiales, los tiempos de tramitación se han elevado considerablemente en la última década (en 2012 el promedio era ~146 días y

Programas de mejoramiento de la gestión en las Fiscalías de Chile

en 2022 subió a ~388 días)[9], lo que refleja demoras crecientes en resolver los casos.

- **Porcentaje de focos investigativos con imputado formalizado:** dentro de la estrategia de investigación por *focos criminales* (que agrupa casos relacionados por un patrón o banda), este indicador mide la proporción de esos focos que logran identificar y **formalizar** al responsable[10]. Busca evaluar la efectividad de investigaciones focalizadas en delincuencia organizada o reincidente.
- **Porcentaje de víctimas a las que se toma declaración:** indicador introducido para asegurar la pronta atención a la víctima. Representa el porcentaje de víctimas denunciadas a las cuales la Fiscalía toma declaración en forma oportuna (por ejemplo, dentro de un plazo definido). En 2025 la meta fijada fue del **64%**[11], lo que implica que se espera tomar declaración en la mayoría de los casos relevantes, mejorando la recopilación de antecedentes y la experiencia de la víctima.
- **Solicitud oportuna de instrucciones en casos complejos (ECOH):** mide si, en investigaciones de crímenes complejos (Equipos de Crimen Organizado y Homicidios), los fiscales solicitan instrucciones a sus superiores dentro de los plazos establecidos[12]. Es un indicador de gestión interna para asegurar coordinación temprana en delitos graves.
- **Mejoras de gestión interna:** Existen también indicadores de implementación de sistemas y políticas institucionales, sin metas numéricas de resultado sino de cumplimiento de hitos ("*metas de sistema*"). Por ejemplo: la **implementación del sistema Fiscalía Digital** (digitalización de trámites), el grado de ejecución del **Plan de Acción de la Política de Género** institucional (cumplimiento de un % de actividades planificadas, e.g. 94%[13]), la puesta en marcha de un **Sistema de Calidad de Servicio y Experiencia Usuario**, el establecimiento de una **Política de Relaciones Laborales** moderna, y la reducción de la **concentración del gasto** (evitar gastar la mayor parte del presupuesto a última hora, buscando ejecución financiera equilibrada)[11]. Estos mecanismos se monitorean con indicadores de "**cumplimiento**" de requisitos técnicos o actividades comprometidas más que por resultados cuantitativos inmediatos.

Todos estos indicadores forman parte de los programas de mejoramiento de gestión vigentes y son monitoreados tanto por la Fiscalía Nacional como por la Dirección de Presupuestos (DIPRES). De hecho, la ley de presupuesto impone reportes periódicos al Congreso sobre muchos de estos indicadores (tasa de despacho, judicialización, archivos, tiempos, etc.) desglosados por fiscalía regional e incluso por fiscal individual[5][14], reforzando su seguimiento y transparencia.

Programas de mejoramiento de la gestión en las Fiscalías de Chile

Objetivos de los indicadores y alineación con la misión institucional

Misión del Ministerio Público: La Fiscalía tiene el mandato constitucional de *“dirigir en forma exclusiva las investigaciones criminales, ejercer la acción penal pública cuando corresponda, y proteger a las víctimas y testigos”*. En esencia, su misión es **garantizar justicia** en favor de la sociedad, llevando a los responsables de delitos ante los tribunales y asegurando atención y reparación a las víctimas. Los indicadores de gestión fueron diseñados formalmente para contribuir a esa misión, aunque en la práctica su alineación puede variar.

- **Indicadores de eficiencia procesal (tiempo y volumen):** La tasa de despacho de causas y el tiempo promedio de tramitación apuntan a asegurar una **justicia oportuna y sin retrasos injustificados**. Su objetivo formal es evitar la acumulación de causas pendientes y agilizar la resolución de los casos, dado que la demora excesiva menoscaba el acceso a la justicia[7][14]. En principio, esto se alinea con la misión de la Fiscalía, pues *“justicia tardía no es justicia”*. Sin embargo, esta alineación es adecuada solo **en la medida que la celeridad no sacrifique la calidad** de las investigaciones. Si un indicador como el tiempo promedio se absolutiza, puede contradecir la misión: el afán por cumplir plazos estrictos podría impedir esclarecer plenamente los hechos. La Fiscalía debe equilibrar ambos valores (rapidez y exhaustividad) para garantizar justicia real.
- **Indicadores de eficacia en persecución penal:** Aquí se incluyen la tasa de judicialización de casos, la proporción de focos investigativos con **formalización**, e incluso la reducción del porcentaje de *imputados desconocidos* en ciertos delitos. El **objetivo formal** de estos indicadores es elevar la **efectividad** del Ministerio Público en llevar delincuentes ante la justicia. Por ejemplo, aumentar la judicialización busca que menos casos queden solo en etapa investigativa o archivados y más logren imputaciones o condenas[6]. De igual modo, medir cuántos focos criminales terminan con formalización pretende asegurar resultados concretos de las estrategias investigativas especiales. Estos fines concuerdan directamente con la misión institucional: **evitar la impunidad** y dar respuesta penal a los delitos. Cada imputado formalizado o cada caso que llega a juicio es potencialmente un delito esclarecido. No obstante, la *forma* en que se midan puede sesgar su alineación. Por ejemplo, si la meta es subir la judicialización global sin matices, podría presionar a llevar a juicio casos menores que quizás se resolverían mejor con salidas alternativas, o a **concentrarse en casos fáciles de probar** para engrosar la estadística, en lugar de aquellos complejos cuya investigación es más demandante pero crucial para la seguridad pública. En resumen, son indicadores bien intencionados respecto a la misión (más justicia efectiva), pero requieren diseño cuidadoso para no desvirtuarla.

Programas de mejoramiento de la gestión en las Fiscalías de Chile

- **Indicadores de atención a víctimas y usuarios:** El porcentaje de víctimas a quienes se toma declaración y las métricas de calidad de servicio (por ejemplo, tiempos de respuesta a solicitudes ciudadanas en el Sistema de Atención al Usuario, SIAU) tienen como objetivo explícito **mejorar la experiencia y el trato a las personas** que interactúan con la Fiscalía[15][16]. Su razón de ser es asegurar que la víctima no solo obtenga un resultado judicial a largo plazo, sino que reciba información, sea escuchada y tratada con respeto durante el proceso. Esto está muy alineado con la misión de *proteger a víctimas y testigos*, así como con principios de **justicia procedimental** (percepción de equidad y transparencia)[17][18]. Un ejemplo es la meta de contacto: al tomar tempranamente la declaración de la víctima, se busca **fortalecer la investigación** con su testimonio y a la vez demostrarle consideración, lo que aumenta su confianza en el sistema. La implementación de estándares de calidad en la atención al público y la comunicación oportuna de decisiones también refuerzan la legitimidad de la Fiscalía ante los ojos de la ciudadanía, elemento imprescindible para cumplir su misión de garantizar justicia.
- **Indicadores de modernización y gestión interna:** La misión del Ministerio Público no se logra sin una institución bien gestionada. Por eso, varias metas se orientan a **fortalecer capacidades internas**: por ejemplo, la digitalización de la Fiscalía (*Sistema Fiscalía Digital*) tiene por objetivo formal agilizar trámites, mejorar el manejo de información y reducir errores, lo que indirectamente mejora la eficacia en la persecución penal. El plan de **enfoque de género** institucional persigue incorporar la perspectiva de género tanto en la gestión interna (p.ej. equilibrio y capacitación de funcionarios) como en la atención de casos de VIF, violencia sexual, etc., lo que **fortalece la respuesta a ciertos delitos y la equidad interna**. Otro indicador, la **concentración del gasto**, busca que el uso del presupuesto sea eficiente durante todo el año (evitando subejecuciones o gastos apurados a última hora)[11]; el objetivo es asegurar recursos oportunos para las necesidades operativas y proyectos, lo cual apoya la misión al dotar de medios adecuados a la labor investigativa. Si bien estos indicadores administrativos no inciden de forma inmediata en un caso penal particular, **sí se alinean con la misión de forma mediata**, creando condiciones organizacionales para una justicia más efectiva y confiable.

En síntesis, **cada indicador tiene un objetivo formal coherente con alguna dimensión de la misión del Ministerio Público**: eficiencia (justicia oportuna), eficacia (más delitos esclarecidos), atención a usuarios (legitimidad y protección a víctimas) o fortalecimiento institucional. El desafío está en equilibrarlos correctamente. Una fiscalía podría, por ejemplo, lograr metas de rapidez o número de casos cerrados pero fallar en su propósito último de justicia si esas metas no se complementan con indicadores de calidad y rigor en la persecución penal. Por ello, es crucial evaluar no solo el cumplimiento cuantitativo de indicadores, sino también **cómo ese cumplimiento contribuye (o no) a garantizar justicia para los ciudadanos**, que es el corazón de la misión institucional.

Programas de mejoramiento de la gestión en las Fiscalías de Chile

Impactos e incentivos no deseados de las métricas de desempeño

Un riesgo conocido en la administración pública es que los indicadores mal diseñados generen **incentivos perversos**. En el contexto de las fiscalías, varios expertos han advertido que el énfasis en metas numéricas podría estar produciendo efectos contraproducentes[19][20]. A continuación, se analizan dos posibles distorsiones: (1) la presión por **resolver casos rápidamente** en detrimento de la profundidad investigativa, y (2) la tendencia a **priorizar casos más sencillos o de menor impacto** para cumplir metas, descuidando delitos complejos que preocupan más a la ciudadanía.

1. Celeridad vs. profundidad: Cuando se imponen indicadores de tiempo o productividad bruta, existe la tentación de *“maquillar”* el desempeño cerrando casos cuanto antes, a veces prematuramente. La experiencia comparada muestra que los funcionarios pueden **aprender a manipular las métricas** para lucir eficientes, enfocándose más en el indicador que en la esencia de su labor[20]. Un ejemplo citado en la literatura es esclarecedor: *“pensemos en un indicador que dispone que el tiempo promedio de investigación de cierta categoría de casos no podrá ser superior a seis meses”*[21]. Si un fiscal tiene numerosos casos que ya llevan 8 meses abiertos sin resultados, el **incentivo perverso** sería cerrarlos rápidamente usando alguna figura procesal (archivo por falta de antecedentes, sobreseimiento por no acreditarse el delito, etc.) antes que superar el plazo meta[22][23]. De este modo, se cumple estadísticamente con la duración promedio requerida, pero **a costa de abandonar investigaciones** que quizás con más tiempo podrían haber reunido pruebas suficientes. Esta situación equivale a *anteponer la rapidez sobre la justicia*: el caso se da por terminado, el sistema muestra eficiencia en el papel, pero la víctima queda sin verdad ni sanción al culpable. En Chile, la alta proporción de archivos provisionales podría interpretarse parcialmente bajo esta luz. Si más de la mitad de las causas se archivan tempranamente[6], cabe preguntarse cuántos de esos archivos respondieron a una falta real e insubsanable de antecedentes, y cuántos obedecieron a la **carga excesiva de trabajo o a metas de cierre** que empujaron a **“limpiar”** el casillero de causas pendientes. Según un análisis, incluso se ha observado a la Fiscalía usar la **facultad de no perseverar** (otro mecanismo para cerrar el caso al término de la investigación) en situaciones discutibles, lo que ha permitido que querellantes privados logren condenas cuando el Ministerio Público ya había desistido del caso[24][25]. Esto sugiere que algunos casos se abandonan antes de agotar todas las diligencias, posiblemente influido por la necesidad de concentrar recursos en otras causas o por no retrasar indicadores de cumplimiento. En resumen, el foco excesivo en la rapidez o en reducir tiempos promedio **puede estar generando incentivos a sacrificar la profundidad** de las investigaciones, afectando la calidad de la justicia entregada.

Programas de mejoramiento de la gestión en las Fiscalías de Chile

2. Enfoque en casos fáciles vs. delitos complejos: Otro efecto no deseado es que las fiscalías, para mostrar buenos números, **prioricen aquellas causas más simples de perseguir** –frecuentemente delitos de menor complejidad o menor impacto– en desmedro de investigaciones más difíciles (p. ej. crimen organizado, homicidios, robos violentos). Si cada caso cerrado “suma uno” al cumplimiento, independientemente de su gravedad, existe un sesgo natural a resolver *diez casos menores* en el tiempo que tomaría *un caso complejo*. Como señala un estudio sobre gestión de fiscalías, *“rápidamente los funcionarios aprenden a aparecer como personas eficientes... [por ejemplo,] si se privilegia un indicador de número de casos terminados”*, tenderán a **favorecer los trámites abreviados o salidas más expeditas**[20][26]. En Chile, los datos sugieren que las salidas **no judiciales** y los cierres simples han ido en aumento. La **tasa de judicialización** cayó de 43% a cerca de 33% en la última década[27][6], lo que implica que cada vez más casos terminan sin pasar por un juicio formal (ya sea por archivo, acuerdos o procedimientos simplificados). Muchas de esas causas terminadas extrajudicialmente corresponden a delitos de baja cuantía o faltas donde es más fácil aplicar soluciones rápidas. Mientras tanto, **delitos complejos muestran peores indicadores**: por ejemplo, en más del 90% de los robos denunciados no se logra identificar al culpable, quedando impunes y dejando a la víctima sin justicia efectiva[28]. Lo mismo ocurre con homicidios: su tasa de imputado desconocido ha llegado a **205% de aumento en una década** (indicando un gran volumen de homicidios sin resolver)[28]. Estos números revelan una brecha preocupante: **muchos delitos graves no están siendo esclarecidos con éxito**, aun cuando paralelamente la institución cumple o supera metas administrativas en otros ámbitos. Es posible que la gestión por indicadores aliente a las fiscalías regionales a **“buscar la meta por el camino más corto”**, dedicando más horas a trámites que generan cumplimientos inmediatos (como salidas alternativas en delitos menores que engrosan las estadísticas de término) y **postergando investigaciones complejas** que requieren más tiempo, esfuerzo y coordinación con la policía. Este fenómeno incrementa la **sensación de inseguridad e injusticia** en la ciudadanía: los delitos que más temor causan (robos con violencia, homicidios, delitos sexuales) siguen ocurriendo y quedando sin sanción visible, erosionando la confianza en el sistema. En contraste, puede generarse una *ilusión de eficacia* en base a la cantidad de causas cerradas, que en realidad proviene de atender mayoritariamente asuntos de menor impacto.

Vale aclarar que no todos estos efectos se deben únicamente a incentivos mal planteados; también influyen la **sobrecarga estructural** (cada fiscal lleva cientos de casos, como se mencionó, promediando ~1.770 causas al año por fiscal[29][30]) y la falta de recursos. Los propios lineamientos del Ministerio Público establecen la **selectividad** como algo necesario: destinar más esfuerzo a casos importantes implica necesariamente que otros menos graves se archiven por falta de capacidad[31][32]. Sin embargo, la selectividad ideal debiera basarse en criterios de política criminal y gravedad, no en *cumplir metas numéricas per se*. Cuando los indicadores de gestión no distinguen el *qué* casos se están

Programas de mejoramiento de la gestión en las Fiscalías de Chile

terminando, es cuando surge el incentivo perverso de cumplir la cuota sacrificando precisamente aquellos casos de mayor relevancia social (porque son más difíciles de concluir con éxito).

En conclusión, la hipótesis de que las métricas actuales pueden generar **incentivos contrarios a la misión** resulta **plausible** y en buena parte está respaldada por evidencia. Se observa una tendencia a resultados administrativos que conviven con una crisis de efectividad penal: altas tasas de archivo y de imputados no identificados, disminución de causas llevadas ante juez y mayores demoras[6][30]. Asimismo, especialistas en gestión judicial han documentado ejemplos concretos donde el uso rígido de indicadores llevó a **decisiones cuestionables** (cerrar casos en forma anticipada) para acomodarse a la meta impuesta[22][23]. Todo ello indica que, si bien los programas de mejoramiento han aportado herramientas de control, también pueden haber inducido *comportamientos no deseados* que impactan negativamente la administración de justicia.

Propuestas para alinear indicadores con la justicia efectiva

Dado lo anterior, es fundamental **rediseñar los indicadores y metas** de desempeño de modo que refuercen –y no obstaculicen– el verdadero propósito del sistema: investigaciones rigurosas, sanciones efectivas a los culpables y mayor confianza ciudadana en la justicia. A continuación se presentan propuestas concretas orientadas a alinear los incentivos de los fiscales con esos objetivos:

- **Definir criterios de éxito centrados en resultados de justicia:** Actualmente se mide mucho la actividad (casos tramitados, actos procesales realizados) y poco el **resultado sustantivo** (delitos esclarecidos, reducción de impunidad en crímenes graves). Se propone establecer indicadores de resultado más directos, por ejemplo la **tasa de condenas en delitos graves** o el **porcentaje de casos de alta connotación social resueltos con imputado identificado**. Estos criterios de éxito penal deben vincularse a las metas oficiales, de forma análoga a lo sugerido por organismos especializados[33]. Importante: dichas metas han de considerar los contextos y no convertirse en cuotas ciegas (no exigir 100% condenas, sino mejorar gradualmente tasas de esclarecimiento), para evitar nuevos incentivos perversos.
- **Ponderar la complejidad de los casos en la evaluación:** Un rediseño clave es diferenciar las metas según la naturaleza del delito. No puede valer lo mismo cerrar 1 caso de hurto simple que 1 caso de homicidio resuelto; hoy ambos sumarían uno a la estadística de despacho. Se sugiere introducir un sistema de **ponderación por complejidad o daño social**: las metas institucionales deben exigir resultados específicamente en los delitos prioritarios para la ciudadanía. Por ejemplo, reducir en X% el número de robos violentos sin esclarecer, o incrementar la tasa de imputados identificados en homicidios a Y%. Al segmentar así, se incentiva dedicar esfuerzo a las

Programas de mejoramiento de la gestión en las Fiscalías de Chile

categorías de mayor impacto. Este enfoque de *“focalizar la persecución penal según criterios de daño”* ya ha sido propuesto por centros de estudio nacionales[34], y ayudaría a alinear la gestión con lo que más importa a la misión de garantizar seguridad y justicia.

- **Equilibrar indicadores de procesos con indicadores de calidad:** Siguiendo recomendaciones de la academia y la sociedad civil, el Ministerio Público debería avanzar desde metas meramente procedimentales hacia metas de **resultado y calidad**[35]. Por un lado, mantener indicadores de eficiencia (no abandonar la medición de tiempos, productividad, etc.) pero complementarlos con **indicadores cualitativos**: por ejemplo, índices de **satisfacción de víctimas** con la atención recibida, tasas de revocación de decisiones fiscales (si muchas decisiones de no perseverar son revertidas por querellantes o jueces, indicaría un problema), o encuestas de percepción de justicia en usuarios. Estos indicadores de justicia procedimental asegurarán que los fiscales **rindan cuentas no solo de cuánto hacen, sino de cómo lo hacen**. Si se mejora el trato y la comunicación con las víctimas, aumentando la transparencia, esto fortalecerá la legitimidad institucional incluso si ciertas metas numéricas son difíciles de alcanzar[17][18].
- **Revisar el sistema de incentivos monetarios y evaluaciones individuales:** Actualmente el bono institucional se paga si globalmente se cumplen las metas en cierto porcentaje[2]. Adicionalmente, existen evaluaciones individuales de fiscales adjuntos y regionales que también consideran indicadores[36]. Se propone ajustar estos esquemas para que premien **el desempeño integral** y no solo algunos números. Por ejemplo, incorporar en la evaluación individual criterios cualitativos (cumplimiento de buenas prácticas, trabajo colaborativo en casos complejos, ausencia de sanciones por malas investigaciones, etc.) junto con las métricas cuantitativas. Asimismo, cualquier sistema de bonos debe tener **umbrales de equilibrio**: no pagar incentivos si se logró la meta numérica pero a costa de indicadores críticos de calidad muy bajos. En otras palabras, condicionar los premios a un desempeño balanceado. Esto enviaría la señal correcta a cada fiscal: *no basta con “hacer número”, hay que hacer bien la tarea*.
- **Monitoreo y control de posibles distorsiones:** Instituir mecanismos permanentes de **supervisión cualitativa** que corrijan comportamientos estratégicos indebidos. Por ejemplo, una unidad de la Fiscalía podría auditar muestras de casos archivados o sobreseídos para verificar si esas decisiones fueron razonables o prematuras. Si se detecta un patrón de cierres anticipados injustificados en alguna fiscalía, se deben tomar medidas (desde capacitación hasta ajustes en las metas locales). También es recomendable publicar más datos desagregados (como ya se reporta al Congreso por fiscal[5][37]) para identificar variaciones: fiscales con tasas de archivo inusualmente altas, o regiones donde los tiempos caen abruptamente justo antes de cumplir la meta, etc., son señales de alerta a atender. La **transparencia** en los resultados de gestión, con escrutinio externo de academia y ciudadanía, ayudará a realinear

Programas de mejoramiento de la gestión en las Fiscalías de Chile

incentivos, ya que *“si un indicador termina estancando a la institución en burocracia, debe ser reformulado”*[38][39].

- **Ajustes legales y de coordinación interinstitucional:** Finalmente, parte de la solución excede a la Fiscalía misma. Debe avanzarse en reformas legales que permitan a la institución mayor flexibilidad para gestionar su carga (por ejemplo, **simplificar procedimientos en casos de menor gravedad** sin que consuman tantos recursos, liberando tiempo para los casos graves). Asimismo, mejorar la coordinación con policías y tribunales para que los indicadores no presionen solo a fiscales sino que se compartan metas conjuntas en reducción de impunidad[40][41]. Un alineamiento de objetivos entre Carabineros, PDI y Ministerio Público –en base a *resultados esperados comunes*– evitaría que cada cual optimice lo suyo descuidando el fin último.

Varias de estas propuestas coinciden con recomendaciones de instituciones expertas. Por ejemplo, Fundación Paz Ciudadana sugirió **definir criterios de éxito en la investigación penal y atarlos a indicadores y metas de desempeño**, cuidando expresamente que *“no se produzcan incentivos perversos que a la larga deterioren su trabajo”*[42]. En la misma línea, el centro de estudios Horizontal planteó establecer **reconocimientos** para fiscales que destaquen en esclarecimiento de delitos complejos, y encargar informes periódicos sobre tiempos de tramitación y carga de trabajo para diagnosticar dónde ajustar procedimientos[33]. Estas ideas buscan **reorientar el sistema de gestión hacia la misión**, no eliminar la gestión por resultados sino perfeccionarla.

Conclusiones

Los programas de mejoramiento de la gestión en las fiscalías chilenas han sido instrumentos valiosos para introducir estándares de desempeño y rendición de cuentas en una institución crucial del sistema de justicia. Cuentan con indicadores e incentivos que, en el papel, promueven eficiencia, eficacia y buen servicio. Sin embargo, el análisis revela que **el diseño de las metas puede incidir profundamente en las conductas** de los fiscales y en las **prioridades efectivas** de persecución penal. Cuando los indicadores se enfocan demasiado en lo cuantitativo (número de casos, rapidez), existe el peligro de desviarse de la misión fundamental de garantizar justicia material a la ciudadanía[43][44]. La evidencia de desempeños dispares –muchos casos terminados pero pocos condenados, delitos graves relegados mientras se cumplen metas administrativas– sugiere la presencia de incentivos mal alineados con el objetivo último.

Es crucial, por tanto, **reformar estos programas vigentes**. La Fiscalía debe mantener sistemas de evaluación y mejora, pero con indicadores más inteligentes: que valoren la **calidad sobre la cantidad**, que distingan la relevancia de los casos, y que refuercen comportamientos íntegros en lugar de atajos. La misión del Ministerio Público –investigar con rigor, proteger al inocente, acusar al culpable y atender a las víctimas– debe reflejarse en cada meta de gestión. Solo así los

Programas de mejoramiento de la gestión en las Fiscalías de Chile

números dejarán de ser un fin en sí mismo y volverán a ser lo que deben: herramientas al servicio de la **justicia efectiva y la confianza ciudadana** en el estado de derecho.

Fuentes: Este análisis se basó en información de fuentes oficiales de Chile (Ministerio Público, Dirección de Presupuestos) y en estudios especializados. Se consideraron la normativa vigente (Ley 20.240), convenios de desempeño recientes, datos estadísticos públicos de la Fiscalía[6], así como observaciones de académicos y centros de estudio sobre el funcionamiento del Ministerio Público[45][20]. Todas las recomendaciones aquí expuestas buscan ser aplicables en el contexto actual, fortaleciendo el alineamiento entre la gestión institucional y la misión de entregar justicia a la ciudadanía.

[1] [2] Ministerio Público - DIPRES Institucional

<https://www.dipres.gob.cl/598/w3-propertyvalue-16879.html>

[3] [4] [10] [11] [12] [13] [15] [16] dipres.gob.cl

https://www.dipres.gob.cl/598/articles-232653_doc_pdf1.pdf

[5] [7] [14] [36] [37] dipres.gob.cl

https://www.dipres.gob.cl/597/articles-318290_doc_pdf.pdf

[6] [28] [42] Desafíos pendientes del Ministerio Público

<https://www.elmostrador.cl/noticias/opinion/columnas/2023/03/31/desafios-pendientes-del-ministerio-publico/>

[8] [24] [25] [31] [32] [45] Profesora María Elena Santibáñez: ¿El 60% de causas archivadas de la Fiscalía es signo de una deficiencia en el sistema?

<https://derecho.uc.cl/cn/noticias/derecho-uc-en-los-medios/18031-profesora-maria-elena-santibanez-iel-60-de-causas-archivadas-de-la-fiscalia-es-signo-de-una-deficiencia-en-el-sistema>

[9] [27] [29] [30] [33] [34] Fiscales con más de mil causas: informe de Horizontal advierte falta de persecutores y propone medidas para mejorar eficiencia del Ministerio Público - La Tercera

<https://www.latercera.com/nacional/noticia/fiscales-con-mas-de-mil-causas-informe-de-horizontal-advierte-falta-de-persecutores-y-propone-medidas-para-mejorar-eficiencia-del-ministerio-publico/KQE52IAH4BAQPGI574SJJ6VKJY/>

[17] [18] [35] [40] [41] documento paz ciudadana 02.cdr

https://pazciudadana.cl/wp-content/uploads/dlm_uploads/2022/11/documento-paz-ciudadana-1557-cambios.pdf

Programas de mejoramiento de la gestión en las Fiscalías de Chile

[19] [20] [21] [22] [23] [26] [38] [39] [43] [44] GESTIÓN DE FISCALÍAS

https://biblioteca.cejamericas.org/bitstream/handle/2015/310/gestion_de_fiscalias.pdf