



Capítulo 14

# Planificación y control de gestión



## 14

Capítulo 14

# Planificación y control de gestión

...

- “La Dirección Administrativa Nacional (DAN) tiene la responsabilidad de organizar y supervisar las unidades administrativas del servicio y velar por la planificación y gestión administrativa del servicio”.
- “Durante 2013, las metas comprometidas en el Convenio de Desempeño Colectivo fueron validadas en un cien por ciento por la Unidad de Auditoría Ministerial”.
- “La Defensoría alcanzó a validar el cien por ciento de sus objetivos del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) durante 2013”.



# 14

## Planificación y control de gestión



Según lo establecido en el artículo 9° de la Ley N° 19.718, que creó la Defensoría Penal Pública, la Dirección Administrativa Nacional (DAN) tiene la responsabilidad de organizar y supervisar las unidades administrativas del servicio y por consiguiente estas áreas de planificación y gestión administrativa, sobre la base de instrucciones generales, objetivos, políticas y planes de acción que fije el Defensor Nacional.

### **14.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU IMPACTO EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Dentro de sus funciones, también le corresponde asesorar al Defensor Nacional en la coordinación de las unidades administrativas, funcionales y defensorías regionales para el desarrollo de un plan estratégico eficiente, que permita dar cumplimiento a la misión de la Defensoría Penal Pública.

Con el objetivo de integrar a los directivos regionales a estas reflexiones institucionales se desarrolló a comienzos de 2013, en la localidad de Alto Jahuel, una jornada de diagnóstico y propuestas de mejoramiento en torno a los siguientes 4 ejes:

- Definición y estandarización de procesos relevantes
- Perfeccionamiento del sistema mixto de prestación de defensa
- Mecanismos de evaluación de la gestión
- Coordinación gestión Defensoría Nacional y defensorías regionales

Todo lo anterior implicó un importante rol de coordinación de las áreas dependientes de la Dirección Administrativa Nacional, en las temáticas de administración financiera, recursos humanos, informática, estudios y evaluación, a nivel nacional y regional.

Dentro de este marco de acción, la Dirección Administrativa Nacional abordó durante 2013 las siguientes temáticas:

#### **14.1.1 Instrumentos de planificación y control de gestión**

##### **Proceso de definición de Indicadores de desempeño en el marco de la formulación presupuestaria**

Como parte del proceso de formulación presupuestaria la institución entrega al H. Congreso Nacional, a través de la Dirección de Presupuestos, los indicadores de desempeño presupuestario que tienen por objetivo recoger las mediciones más relevantes del quehacer institucional vinculadas directamente con la provisión de productos estratégicos.

Durante 2013 se desarrolló el proceso de formulación presupuestaria de 2014, manteniéndose las definiciones estratégicas institucionales del período 2012-

“Durante 2013 se desarrolló el proceso de formulación presupuestaria de 2014, manteniéndose las definiciones estratégicas institucionales del período 2012-2014, así como la misión del servicio y las prioridades ministeriales”.



2014, así como la misión del servicio y las prioridades ministeriales, de lo que se desprenden objetivos y productos estratégicos y/o clientes-usuarios-beneficiarios.

Para este año se incluyó el indicador que mide la solicitud de plazo judicial, manteniendo aquellas mediciones relacionadas con el porcentaje de las causas finalizadas -tanto en el mismo año, como las que quedaron abiertas año tras año (stock de causas) y que finalizaron durante el año medido. Así también, la gestión de respuesta a reclamaciones, defensa especializada juvenil e imputados en prisión preventiva visitados por su defensor.

El hito se vincula con la formulación del Programa de Mejoramiento de la Gestión del año 2014 (PMG 2014), en cuyo proceso la institución logró eliminar del incentivo monetario el indicador que medía el término de los procesos penales. Con ello se logró la comprensión por parte de la Dipres sobre la prioridad de resguardar los intereses de nuestros representados y que el proceso penal en sintonía con la calidad de la prestación

sea desarrollado en un plazo razonable y no necesariamente breve.

#### **14.1.2. Convenio de desempeño colectivo 2013**

El convenio de desempeño colectivo 2013 fue aprobado por Resolución Exenta N° 3856, del 10 de diciembre de 2012, y comprometió a 646 funcionarios, distribuidos en 22 centros de responsabilidad, con un total de 136 metas de gestión a cumplir, las que incluyen cuatro metas iguales para todas las defensorías regionales.

Durante todo el período de gestión 2008-2013, las metas comprometidas en este instrumento han sido validadas en un 100 por ciento por la Unidad de Auditoría Ministerial, razón por la que todos los funcionarios que componen cada centro de responsabilidad han contado con el beneficio de la asignación señalada en el artículo 7 de la Ley N° 19.553 y sus modificaciones posteriores. El detalle de los centros de responsabilidad con su dotación efectiva y su porcentaje de cumplimiento de metas se presenta en la siguiente tabla:



## Nivel de cumplimiento de convenio de desempeño colectivo 2013 de los equipos de trabajo.

CENTRO DE RESPONSABILIDAD	N° Metas	Dotación Efectiva	% Cumplimiento de Metas
Dirección Administrativa Nacional	4	27	100%
Departamentos de Estudios y Proyectos	4	19	100%
Departamento de Administración y Finanzas	4	19	100%
Departamento de Evaluación, Control y Reclamaciones	4	31	100%
Departamento de Recursos Humanos	4	20	100%
Departamento de Informática y Estadísticas.	4	10	100%
Defensoría Regional de Arica y Parinacota	4	15	100%
Defensoría Regional de Tarapacá	4	18	100%
Defensoría Regional de Antofagasta	4	26	100%
Defensoría Regional de Atacama	4	21	100%
Defensoría Regional de Coquimbo	4	24	100%
Defensoría Regional de Valparaíso	4	45	100%
Defensoría Regional Metropolitana Norte	4	75	100%
Defensoría Regional Metropolitana Sur	4	74	100%
Defensoría Regional de O'Higgins	4	30	100%
Defensoría Regional del Maule	4	32	100%
Defensoría Regional del Biobío	4	47	100%
Defensoría Regional de La Araucanía	4	33	100%
Defensoría Regional de Los Ríos	4	15	100%
Defensoría Regional de Los Lagos	4	28	100%
Defensoría Regional de Aysén	4	27	100%
Defensoría Regional de Magallanes	4	20	100%
<b>Totales</b>	<b>136</b>	<b>646</b>	<b>100%</b>



### 14.1.3. Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG)

Respecto del cumplimiento del PMG del período 2013, la Defensoría alcanzó a validar el 100 por ciento de sus objetivos de gestión, lo que corresponde a la aprobación total de los sistemas comprometidos en dicho programa.

Por el cambio de evaluación instalado por Dipres, a través del cumplimiento de indicadores de desempeño en el marco del PMG de Monitoreo de Desempeño Institucional, en el año 2013 se presentó un resultado inicial de 99,7 por ciento de cumplimiento, por el incumplimiento del indicador “proceso penal finalizado”. Sin embargo y por razones de incidencia de causas externas, se cumplió el 100 por ciento de las metas comprometidas.

Se debe señalar que por cuarto año consecutivo el nivel de aprobación del PMG alcanza el 100 por ciento. Además, por segunda vez -desde el inicio del sistema- se llega a este nivel de aprobación en la primera instancia de evaluación. Producto de este logro, todos los funcionarios de la institución recibirán durante 2014 el 100 por ciento de la asignación señalada en el artículo 6 de la Ley N° 19.553 y sus modificaciones posteriores.

El informe de cumplimiento del PMG para 2013 se detalla en la siguiente tabla:

Marco	Área de Mejoramiento	Sistemas	Objetivos de Gestión Etapas de Desarrollo o Estados de Avance				Prioridad	Ponderador	Cumple
			I	II	III	IV			
Marco Básico	Planificación / Control de Gestión	Equidad de Género	○				Mediana	20.00%	a
	Planificación y Control de Gestión	Sistema de Monitoreo del Desempeño Institucional	○				Alta	80.00%	a
<b>PORCENTAJE TOTAL DE CUMPLIMIENTO :</b>							<b>100.00%</b>		

#### 14.1.4 Indicadores de desempeño estratégico vinculados a la Ley de Presupuestos 2013

Dentro de los procesos que compromete el ciclo presupuestario, a la Dirección Administrativa Nacional le corresponde definir y preparar la información que presentarán los formularios mencionados a continuación:

Formulario	Detalle
A-I	Definiciones estratégicas.
F	Formulación Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG).
H	Indicadores de desempeño presupuestario.





La información contenida en dichos formularios realizada durante 2013 ha sido presentada oportunamente al Ministerio de Hacienda, por lo que a la fecha éstos se encuentran debidamente validados y aprobados.

El nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos y de la provisión de los productos estratégicos (bienes

y servicios) fue medido a través de la aplicación de 6 indicadores de desempeño, vinculados con la formulación del presupuesto de 2013. El resultado de los indicadores de desempeño presupuestario obtenido al 31 de diciembre de 2013 alcanzó un 99,77 por ciento de cumplimiento global, lo que da cuenta del desarrollo que se ha alcanzado en el sistema de control de gestión.

**Tabla: Cumplimiento indicadores de desempeño Ley de Presupuestos año 2013.**

Cumplimiento Indicadores de Desempeño año 2013										
Producto Estratégico	Nombre Indicador	Fórmula Indicador	Unidad de medida	Efectivo			Meta 2013	Cumple SINO <sup>1</sup>	% Cumplimiento <sup>2</sup>	Notas
				2011	2012	2013				
Prestación del Servicio de Defensa Penal Pública	Porcentaje de imputados con proceso penal finalizado en el año t, respecto de los imputados ingresados en el año t	(N° de imputados con proceso penal finalizado en el año t/número de imputados ingresados en el año t) *100	%	79.3%	78.3%	74.8%	79.6%	NO	93.96%	I
				(28331.4.0/ 357428.0 *100	(273161.0/ 348694.0) *100	(248415.0/ 332075.0) *100	(293000.0/ 368000.0) *100			
				H: 78.6 (234406.0/ 298200.0 *100	H: 0.0 M: 0.0	H: 0.0 M: 0.0	H: 82.1 (258224.0/ 314600.0) *100			
Enfoque de Género: Si	Hombres: Mujeres:	M: 82.6 (48908.0/ 59228.0) *100			M:79.0 (35076.0/ 44400.0) *100					

1 Se considera cumplido el compromiso, si el dato efectivo 2013 es igual o superior a un 95% de la meta.

2 Corresponde al porcentaje del dato efectivo 2013 en relación a la meta 2013.

## Cumplimiento Indicadores de Desempeño año 2013

Producto Estratégico	Nombre Indicador	Fórmula Indicador	Unidad de medida	Efectivo			Meta 2013	Cumple SINO <sup>1</sup>	% Cumplimiento <sup>2</sup>	Notas
				2011	2012	2013				
Prestación del Servicio de Defensa Penal Pública	Porcentaje de imputados en prisión preventiva correctamente visitados por un defensor penal público en el año t, respecto del total de imputados en prisión preventiva en el año t.	(N° de imputados en prisión preventiva correctamente visitados por un defensor penal público en el año t/N° de imputados en prisión preventiva en el año t) *100	%	97.4% (6255.7/ 6423.2)*100  H: 97.5 (5553.3/ 5696.8) *100  M: 96.7 (702.4/ 726.3) *100	98.4% (6835.8/ 6950.) *100  H: 0.0  M: 0.0	98.9% (6892.5/ 6966.0) *100  H: 0.0  M: 0.0	97.5% (7312.5/ 7500.0) *100  H: 97.6 (6474.1/ 6635.9) *100  M: 97.0 (838.4/ 864.1) *100	SI	101.48%	
Prestación del Servicio de Defensa Penal Pública	Porcentaje de imputados adolescentes atendidos por defensores penales juveniles	(N° de imputados menores de edad atendidos por defensores penales especializados en Responsabilidad Penal Adolescentes en el año t/Número total de imputados adolescentes del año t) *100	%	75.3% (25545.0/ 33926.0) *100  H: 0.0  M: 0.0	73.9% (23761.0/ 32151.0) *100  H: 0.0  M: 0.0	72.1% (22946.0/ 31810.0) *100  H: 0.0  M: 0.0	72.4% (25700.0/ 35500.0) *100  H: 72.1 (21376.0/ 29643.0) *100  M: 73.8 (4324.0/ 5857.0) *100	SI	99.64%	
Prestación del Servicio de Defensa Penal Pública	Porcentaje de imputados vigentes ingresados hasta el año t-1 con proceso penal finalizado en el año t, respecto de los imputados con causas vigentes ingresados en el año t-1	(N° de imputados ingresados con causas vigentes al 31 de diciembre del año t-1 con proceso penal finalizado durante el año t/Número de imputados con causas vigentes ingresados al 31 de diciembre del año t-1)*100	%	84.8% (69016.0/ 81376.0) *100  H: 0.0  M: 0.0	85.7% (80396.0/ 93768.0) *100  H: 0.0  M: 0.0	82.6% (81197.0/ 98340.0) *100  H: 0.0  M: 0.0	85.0% (78200.0/ 92000.0) *100  H: 85.1 (67216.0/ 78982.0) *100  M: 84.4 (10984.0/ 13018.0) *100	SI	97.14%	
	Enfoque de Género: Si	Hombres: Mujeres:								



### Cumplimiento Indicadores de Desempeño año 2013

Producto Estratégico	Nombre Indicador	Fórmula Indicador	Unidad de medida	Efectivo			Meta 2013	Cumple SINO <sup>1</sup>	% Cumplimiento <sup>2</sup>	Notas
				2011	2012	2013				
Prestación del Servicio de Defensa Penal Pública	Porcentaje de imputados con solicitud de plazo judicial de investigación, respecto de imputados formalizados en el año t	(N° de imputados formalizados con solicitud de plazo judicial de investigación en el año t/Número de imputados formalizados en el año t)*100	%	92.0% (89000.0/ 96755.0) *100  H: 92.2 (77411.0/ 83949.0) *100	0.0% H: 0.0 M: 0.0	97.9% (90801.0 /92715.0) *100  H: 0.0 M: 0.0	94.1% (98750.0/ 105000.0) *100  H: 94.2 (85502.0/ 90749.0) *100	SI	104.14%	
	Enfoque de Género: Si	Hombres: Mujeres:		M: 90.5 (11589.0/ 12806.0) *100			M: 93.0 (13248.0/ 14251.0) *100			
Prestación del Servicio de Defensa Penal Pública	Porcentaje de respuestas de reclamos de defensa penal respondidos en un plazo igual o inferior a 13 días respecto del total de reclamos recibidos durante el periodo t	(N° de reclamos de defensa penal con respuesta en un plazo igual o inferior a 13 días en el periodo t/Número de reclamos de defensa penal recibidos en el periodo t)*100	%	97.4% (1128.0/ 1158.0) *100  H: 98.2 (824.0/ 839.0) *100  M: 95.3 (304.0/ 319.0) *100	0.0% H: 0.0 M: 0.0	98.2% (1304.0/1328.0)*100  H: 0.0 M: 0.0	90.0% (1170.0/ 1300.0) *100  H: 90.3 (821.0/ 909.0) *100  M: 89.3 (349.0/ 391.0) *100	SI	109.10%	2
	Enfoque de Género: Si	Hombres: Mujeres:								

## Cumplimiento Indicadores de Desempeño año 2013

Producto Estratégico	Nombre Indicador	Fórmula Indicador	Unidad de medida	Efectivo			Meta " 2013	Cumple SINO <sup>1</sup>	% Cumplimiento <sup>2</sup>	Notas
				2011	2012	2013				
	Porcentaje de compromisos implementados y cumplidos del Plan de Seguimiento año t  Enfoque de Género: No	(N° de compromisos definidos en el Plan de Seguimiento de auditorías realizadas en año t-1 implementados y cumplidos en año t/N° total de compromisos definidos en Plan de Seguimiento de auditorías realizadas en año t-1)*100	%	89.55% (60.00/ 67.00) *100	0.00%	95.12% (39.00/ 41.00) *100	80.00% (56.00/ 70.00) *100	SI	118.90%	3

Porcentaje de cumplimiento informado por el servicio: 95%

Suma de ponderadores de metas no cumplidas con justificación válidas: 5%

Porcentaje de cumplimiento global del servicio: 100%



“La Defensoría utiliza la herramienta de “matriz de riesgo” para identificar las actividades (procesos y productos) más importantes de la institución”.

Notas:

1.- Las Defensorías Regionales, dan cuenta en el SIG de la imposibilidad de gestionar el indicador y la fuerte incidencia de los actores externos del Sistema Penal, entre otras: i) la voluntad del imputado, ii) decisión de Tribunales, iii) la política de persecución penal del Min. Público que determina la demanda de la Defensoría, iv) los tipos de causas y delitos. Todo ello es coherente con lo explicado a DIPRES, mediante informes enviados con Oficios DN 721 y DN 900. En estos se indica que la meta no es compatible con intereses misionales, y se solicita que el indicador sea dado por CUMPLIDO por las instancias evaluadoras. Sin perjuicio de ello, y tal como se da cuenta en los Oficios, en el periodo 2013, además de las causas externas que operan permanentemente, se identificaron las siguientes que no son controlables por la Institución: i) FIJACION DE AUDIENCIAS DE TRIBUNALES: En su programación se exceden ostensiblemente los plazos del Código Procesal Penal (Art. 260 y 281) (Ver Archivos AP\_DRMN\_Sur e INFORME), ii) CAMBIOS LEGALES: La Ley 20603 cambia el concepto del proceso penal finalizado, e incrementa la carga de trabajo por la realización de audiencias adicionales (VER página 16, Inf. Of. DN900), iii) OTRAS MODIFICACIONES LEGALES que ven en la dilación del proceso penal, mejores salidas para nuestros imputados. IV) Implementación Tribunales de Drogas. SE DEJA CONSTANCIA QUE POR ESTAS RAZONES LA DPP NO LO INCLUYÓ EN EL PMG 2014 LO QUE EL COMITÉ DE PMG APROBÓ

2.- El resultado alcanzado es superior a la meta establecida. Las Defensorías Regionales que presentaron bajos desempeños al primer trimestre, han presentado finalmente una notable mejora, en ello resultó relevante la implementación del sistema de monitoreo en línea, que se alimenta desde el SIGO, Sistema de Información de Gestión

OIRS (Oficina de Información Reclamos y Sugerencias. Su incorporación en el SIG institucional permitió a las regiones, revisar diariamente el estado en que se encuentra las respuestas a las reclamaciones. Para ello, se habilitaron los perfiles a los directivos regionales de manera de apoyar el seguimiento, a los intervinientes del proceso.

3.- La meta comprometida en el indicador de gestión interna ¿Porcentaje de compromisos implementados y cumplidos del Plan de Seguimiento año t?, se encuentra cumplida principalmente por decisiones de tipo estratégicas de la Dirección. El Defensor Nacional, ha relevado un énfasis en el cumplimiento de procedimientos con la finalidad de mitigar situaciones de riesgo que afecten el patrimonio o imagen del Servicio y es dentro de este marco de acción que se ha enfatizado en que los distintos equipos que han sido objeto de auditoría internas o de la Contraloría General de la República, se implementen a la brevedad. Es decisión institucional el deseo de que parte de los compromisos suscritos se implementen dentro del mismo año de ejecución de la auditoría, también existe un monitoreo permanente por parte de Auditoría Interna, apoyado por un sistema computacional de seguimiento de compromisos y por lo tanto las jefaturas tienen elementos para el análisis, seguimiento de sus compromisos y reporte de los mismos. Junto a lo anterior se presentan los resultados de auditorías y compromisos por parte de la jefatura de auditoría en el equipo directivo de la Defensoría, el cual sesiona semanalmente. Además de participación de resultados en reuniones de Defensores regionales que se realizan mensualmente y finalmente, la renovación de equipos directivos en Defensorías Regionales ha sido una oportunidad para relevar el tema de la gestión y optimización del sistema de control interno



### 14.1.5 Matriz de riesgos, institucional y estratégica

La Defensoría utiliza esta herramienta de control y de gestión para identificar las actividades (procesos y productos) más importantes de la institución, el tipo y nivel de riesgos inherentes a estas actividades y los factores exógenos y endógenos que los producen. Igualmente, permite evaluar la efectividad de una adecuada gestión y administración de los riesgos operativos y estratégicos

que impactan la misión de la Defensoría.

Dentro de los elementos destacados del 2013 continuó y amplió su trabajo el Comité Ejecutivo de Riesgos, conformado por directivos y profesionales que, al tener un rol de expertos de nivel central y regional, otorgan mayor asertividad y pertinencia a esta herramienta. Sobre la base de una metodología sistematizada, se revisaron todos los resultados (hallazgos) de los procesos

de evaluación de la calidad, como auditorías externas, inspecciones y reclamaciones, auditorías internas del Modelo de Operación Eficiente (MOE) y auditorías internas, incorporando el proceso de compras públicas.

Cabe destacar que producto de las instrucciones del Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG), la institución elaboró dos matrices de riesgos en forma semestral, con el objetivo de mantener un adecuado



control de los riesgos identificados y los surgidos durante el año. Se debe señalar, también, que se realizó el seguimiento y control a la ejecución e implementación de cada uno de los planes de tratamiento semestral del 2013, además de la definición del nuevo plan para 2014.

#### **14.1.6 Instrumentos de gestión, funcionamiento del Sistema de Información para la Gestión (SIG)**

La Dirección Administrativa Nacional mantiene una coordinación, supervisión y control permanente sobre la programación, el estado de avance y el grado de cumplimiento de los objetivos de gestión comprometidos por los respectivos centros de responsabilidad, en términos de contenidos, exigencias y requisitos técnicos de cada uno de los instrumentos de gestión mencionados en los puntos anteriores.

Dicho control de seguimiento se realiza a través del Sistema de Información para la Gestión (SIG), desarrollado a través de una aplicación informática que recoge las

metas e indicadores de gestión de cada uno de los centros de responsabilidad. Estos deben reportar periódicamente los avances en su desempeño, analizar el comportamiento del indicador y acompañar los respectivos medios de verificación que respaldan la ejecución de los compromisos.

La Dirección Administrativa Nacional -con el apoyo de la Unidad de Control de Gestión- operacionaliza las instrucciones directivas, a través de asistencia técnica mediante reuniones y videoconferencias, como también mediante la aplicación informática SIG y su manual, los procedimientos y los informes de gestión elaborados trimestralmente.

El objetivo es mantener los niveles de coordinación requeridos para asegurar el cumplimiento de las metas y desafíos trazados, informar sobre los lineamientos generales de gestión e instruir acciones correctivas en caso de presentarse desviaciones en el desempeño de los indicadores estratégicos.



## 14.2 INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

### 14.2.1. Balance de Gestión Integral (BGI)

El Balance de Gestión Integral (BGI) tiene como propósito informar acerca de los objetivos, metas y resultados de la gestión de los servicios públicos en forma de cuenta pública al Congreso Nacional.

Anualmente, la Defensoría ha elaborado el BGI y lo ha sometido a la revisión y aprobación de la Dirección de Presupuestos para su proceso de evaluación presupuestaria, aportando información relevante para la formulación del presupuesto del año siguiente.

La aprobación del BGI y sus resultados dan cuenta del avance significativo que registran los procesos, el adecuado desarrollo de los sistemas de recolección y sistematización de la información y la evaluación satisfactoria del cumpli-

miento de las metas comprometidas en el ámbito estratégico, financiero y de resultados.

Finalmente, la Defensoría centró sus desafíos de 2013 en las áreas de diseño, implementación y consolidación de su Política de Desarrollo de Personas, consolidación del sistema de gestión de clima organizacional, desafíos área de evaluación de la calidad de la prestación, mejoramiento (continuo) de instrumentos, y optimización de la gestión de la Defensoría Penal Pública.

### 14.2.2 Convenios de Desempeño Individuales

#### Alta Dirección Pública

Los directivos del primer y segundo nivel jerárquico sostuvieron compromisos relacionados con proyectos institucionales, expresados en objetivos y metas que significan desafíos impuestos por la autoridad y que son monitoreados por la Dirección Administrativa Nacional.





Cargos Adscritos al Sistema de Alta Dirección Pública	Fecha de Nombramiento	N° de Metas Comprometidas	N° de Metas Cumplidas	% de Avance o Cumplimiento
Defensor Nacional (Segundo periodo)	29/08/2011	9	9	100%
Director Administrativo Nacional	31/01/2012	7	7	100%
Jefe Depto. RRHH	22/03/2012	7	4	70,0%
Jefe Depto. Estudios y Proyectos	13/03/2012	9	9	100%
Jefe Depto. Administración y Finanzas	13/02/2012	7	6	95.8%
Jefe Depto. Informática y Estadísticas, DIE (Segundo periodo)	01/10/2011	8	8	100%
Jefe Depto. Evaluación, Control y Reclamaciones	10/08/2012	10	10	100%


### Convenios de Desempeño Individual, defensores regionales

Con el fin de implementar un sistema de compromisos de gestión y resultados entre los defensores regionales y la Defensoría Nacional, identificando compromisos y metas a cumplir para un período determinado, se suscribieron compromisos con los Defensores Re-

gionales de Arica, Tarapacá, Antofagasta, Atacama, Bío Bío, Los Ríos, Los Lagos, Aysén y Magallanes.

Cada Defensor, ha asumido dos desafíos que le permitirán dejar un sello en su periodo de administración regional, considerando como lineamiento a priorizar para el año 2013, el rol del liderazgo que le cabe en la gestión directiva.

### 14.2.3 Participación Premio a la Excelencia Institucional

En el último año nuestra institución fue distinguida por el Gobierno de Chile, a través del Servicio Civil, como uno de los 11 servicios mejor evaluados en el marco del Premio Anual por Excelencia Institucional 2013. 

## Sistema mixto de prestación de defensa Modelo de defensa penal

### Logros

- Instructivo de recursos
- Instructivo de prisión preventiva
- Modelo de gestión de peritajes
- Desarrollo de indicadores de proceso penal
- 20.603 (nuevo sistema)
- Algunas medidas de gestión y cambios SIGDP: VIF y modificación de carpetas

### Desafíos

- Instructivo de primeras audiencias
- Evaluación y seguimiento los logros 2013
  - Recursos
  - Prisión preventiva
  - Peritaje
- Nuevas formas de gestión los servicios de prestación defensa
  - Piloto de primeras audiencias
  - Unidad de juicios de alta com

Defensoría Penal Pública

