

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE DERECHO Y C. POLÍTICAS
CARRERA DE DERECHO



ACREDITADA POR RESOLUCIÓN (DEL CONGRESO NACIONAL
ORDINARIO DE UNIVERSIDADES RES. 08/02), CEUB 1126/02

MONOGRAFÍA

**Para optar al Título Académico
de Licenciatura en Derecho**

*“LA NECESIDAD DE UN PLAN DE COORDINACIÓN ENTRE EL
MINISTERIO PÚBLICO Y LA FUERZA ESPECIAL DE LUCHA CONTRA
EL CRIMEN EN LAS INVESTIGACIONES DE LOS DELITOS DENTRO EL
DISTRITO DE LA PAZ”*

INSTITUCIÓN: MINISTERIO PÚBLICO

POSTULANTE: ALVARO REYES MARIÑO

La Paz - Bolivia

II. DEDICATORIA

La presente monografía se la dedico a mi familia que gracias a su apoyo pude concluir mi carrera. A mis padres y hermanos por su apoyo y confianza. Gracias por ayudarme a cumplir mis objetivos como persona y estudiante. A mi padre por brindarme los recursos necesarios y estar a mi lado apoyándome y aconsejándome siempre. A mi madre por hacer de mi una mejor persona a través de sus consejos, enseñanzas y amor. A mis hermanos por estar siempre presentes, acompañándome para poderme realizar académicamente.

III. ÍNDICE	Pág.
I. Portada.....	1
II. Dedicatoria.....	3
III. Índice General.....	4
IV. Prólogo.....	6
V. Agradecimientos.....	8
VI. Introducción.....	9

CAPÍTULO I

FUNCIONES DEL MINISTERIO PÚBLICO Y LA FELCC EN LA INVESTIGACIONES DE LOS DELITOS

1.1. Funciones del Ministerio Público.....	22
1.2. Funciones de la Fuerza Especial de Lucha Contra el Crimen.....	23

CAPÍTULO II

COORDINACIÓN DEL MINISTERIO PÚBLICO Y LA FELCC EN LA INVESTIGACIÓN DE DELITOS SEGÚN EL ORDENAMIENTO JURÍDICO VIGENTE

2.1. Constitución Política del Estado.....	27
2.2. Código de Procedimiento Penal.....	28
2.3. Ley Orgánica del Ministerio Público.....	29
2.4. Ley Orgánica de la Policía Nacional.....	30
2.5. Política de Persecución Penal.....	31

CAPÍTULO III

PROBLEMAS DE COORDINACIÓN ENTRE EL MINISTERIO PÚBLICO Y LA FELCC

3.1. Obstáculos en las funciones del Ministerio Público.....	37
3.2. Obstáculos en las funciones de la Fuerza Especial de Lucha Contra el Crimen.....	37
3.3. Problemas de coordinación interinstitucional.....	38

CAPÍTULO IV
ELABORACIÓN DEL PLAN DE COORDINACIÓN PARA LA INVESTIGACIÓN DE LOS
DELITOS

4.1. La investigación criminal.....	45
4.2. Cultura Organizacional.....	49
4.2.1. Clima Organizacional.....	53
4.3. Coordinación Interinstitucional y personal.....	61
4.4. Planeación investigativa.....	68
4.5. Diseño y elaboración del Plan de Coordinación.....	72
Conclusiones.....	79
Recomendaciones.....	81
Anexos.....	83
Anexo 1. Entrevista Dr. Enrique Cadena Pinto.....	84
Anexo 2. Encuesta a la Población en General.....	85
Anexo 3. Resultados de la encuesta a la Población en General.....	86
Anexo 4. Encuesta a funcionarios del Ministerio Público y la FELCC.....	88
Anexo 5. Resultados de la encuesta a funcionarios del Ministerio Público y la FELCC.....	89
Anexo 6. Artículo periodístico - Lucha contra el crimen espera mayor apoyo....	91
Anexo 7. Artículo periodístico – FELCC denuncia fuga de autores de robos por demora en emitir orden de allanamiento.....	92
Anexo 8. Resolución Fiscal General de Bogota – Colombia.....	94
Referencias Bibliográficas y Fuentes de Información.....	97

IV. PRÓLOGO

A solicitud verbal del Postulante Alvaro Reyes Mariño, di lectura a la monografía realizada por el mismo y me permito expresar lo siguiente:

Una de las funciones que corresponden al Estado es la de procurar y salvaguardar el bien común en la sociedad. Se entiende que la conservación del orden público es una de las condiciones indispensables que toda sociedad necesita como expresión del bien común, y que el Estado le debe garantizar.

La dignidad humana debe quedar garantizada, como condición indispensable, cuando se salvaguarda el orden público. De ninguna manera es justificable que se atropellen los Derechos Humanos con el pretexto de que el Estado cumple con su función de asegurar el orden público, puesto que el Estado está obligado a actuar siempre respetando los derechos fundamentales de la persona.

La cultura organizacional de la que se tanto se habla en el presente trabajo monográfico, ha dejado de ser un elemento secundario en cualquier tipo de organización, para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica, y más aún tratándose de investigaciones criminales, donde la averiguación de la verdad es vital para formar un criterio fiscal y luego fundamentarlo ante el órgano jurisdiccional o tribunal competente.

La necesidad de un plan de coordinación en el Ministerio Público, ha sido desde hace muchos años un objetivo que perseguían muchos fiscales e investigadores, que sin embargo fue reflejado en el presente trabajo monográfico.

Es necesario tener muy presente que el verdadero derecho no sólo se encuentra en los códigos y libros, sino en los hombres que los conocen y aplican con justicia y equidad. Las leyes pueden quedar obsoletas y no pueden preverlo todo y sólo la labor prudente y sabia de quienes lo practican puede humanizar sus efectos y contemplar sus vacíos, de manera tal que se procure el bienestar social.

El Postulante hizo un gran trabajo, ya que aparte de la investigación realizada, y la presentación de un Plan de Coordinación, en la monografía también se puede

encontrar las entrevistas y las encuestas que realizó, apoyando éstas de gran manera a su trabajo. Sin entrar en más detalles les invito a que den lectura a la presente monografía que en cada capítulo les mostrará algo nuevo y concordante con el tema.

La Paz, noviembre de 2009.

Dra. Lourdes Villarroel Bustos
FISCAL DE MATERIA
Ministerio Público de la Nación
La Paz - Bolivia

V. AGRADECIMIENTOS

Siempre resulta difícil agradecer públicamente a aquellas personas que han colaborado con un proceso, con un éxito, por cuanto nunca alcanza el tiempo, el papel o la memoria para mencionar y dar, con justicia, todos los créditos y méritos a quienes se lo merecen.

Partiendo de esa limitación y diciendo de antemano muchas gracias a todos, que de una u otra forma han participado y me han colaborado, deseo agradecer específicamente a algunas.

Doy infinitas gracias:

A Dios, por el camino recorrido.

A mis padres y hermanos, que tanto me han apoyado todos estos años y por haber creído siempre en mí.

A mi tutor académico, el Dr. Felix Peralta Peralta, a cuya constante dedicación debo sin duda la consecución de este proyecto.

A mi tutora institucional, Dra. J. Lourdes Villarroel Bustios, por todo el tiempo que me ha dedicado, para enseñarme e instruirme en los oficios de esta carrera.

A la Facultad de Derecho y Ciencias Jurídicas de la Universidad Mayor de San Andrés, por la formación que me han brindado en todos estos años.

A la Fiscalía del Distrito de La Paz, Ministerio Público, por acogerme en sus oficinas e inculcar en mi el sentido de la justicia, y otorgarme las bases para el desarrollo de esta maravillosa carrera.

A mis amigos y compañeros, con quienes he compartido tantos momentos e inquietudes, que hicieron más amena la espera hasta llegar a mi objetivo.

VI. INTRODUCCIÓN

El Ministerio Público juntamente con la Fuerza Especial de Lucha Contra el Crimen son instituciones de muchísima importancia dentro la organización estatal, y corresponde a estos organismos hacer valer los derechos del Estado, frente a quienes intenten o los hayan vulnerado.

En este entendido se sostiene que: "...La principal función del ministerio publico es la investigación y persecución de los delitos y, como consecuencia, su actuación como parte acusadora en el proceso penal, en segundo plano la de representar determinados intereses sociales que se consideran dignos de protección especial en otras ramas de enjuiciamiento. Accesoriamente se le han conferido otras, como la asesora de los jueces y tribunales, y una que solo forzadamente entra en esa esfera, pero que se debe al modelo norteamericano..."¹

Dentro el procedimiento penal en nuestro país, corresponde al Ministerio Público realizar las investigaciones de los posibles delitos, con la cooperación de la Fuerza Especial de Lucha Contra el Crimen, asimismo, este primero se constituye en denunciante o querellante frente a los delitos de acción penal pública, o en los delitos de acción penal privada a instancia de parte.

La cooperación y una coordinación eficaz entre estas dos instituciones públicas, es de vital importancia para el esclarecimiento de los casos investigados, haciéndose necesaria la creación un plan operativo para la coordinación de las investigaciones.

La cultura organizacional, el clima organizacional son vitales para cualquier tipo de proyecto, toda vez que brindan a una investigación en equipo, los materiales para que todos los miembros se desenvuelvan de manera natural y voluntaria en el proyecto.

Asimismo, la planificación es viene a constituirse en otro pilar de cualquier grupo o proyecto que desee concluir con éxito sus objetivos.

*Alvaro Reyes Mariño
Egresado en Derecho*

¹ Ministerio Público – Policía Nacional. "Manual de Actuaciones Investigaciones de Fiscales, Policías y Peritos". Cochabamba – Bolivia. 2007.

CAPÍTULO I

FUNCIONES DEL MINISTERIO PÚBLICO Y LA FELCC EN LA INVESTIGACIONES DE LOS DELITOS.

1.1. Funciones del Ministerio Público.

La principal función del Ministerio Público es la investigación y persecución de los delitos y, como consecuencia, su actuación como parte acusadora en el proceso penal.

El Ministerio Público en Bolivia, y de acuerdo al Código de Procedimiento Penal, ejerce las siguientes funciones:

- La Dirección Funcional, que la Ley define como la dirección legal y estratégica de la investigación, con miras a sustentar la acusación en el juicio.
- La Dirección Legal, es la facultad de controlar que las acciones de investigación se ajusten a la legalidad, para rechazar las no lícitas y requerir otras que sean necesarias. Se ejerce en todo el proceso investigativo para preservar los derechos y garantías de víctimas e imputados, haciendo que resulten objetivamente verificables, con el cumplimiento de las formalidades que la ley prevé (actas, testigos, etc.).
- La Dirección Estratégica, es la facultad de diseñar la estrategia de investigación en coordinación con el investigador asignado, realizar el dibujo de ejecución y/o plan de investigación, definiendo el rumbo que deberán seguir las acciones operativas del investigador en el ejercicio de su competencia.

Los fiscales de distrito son responsables de la asignación de fiscales de materia a todos los organismos policiales especializados en investigación, tomando en cuenta no sólo los criterios de organización de las divisiones investigativas, sino también su especialidad y la complejidad en la investigación. Asimismo ejerce la dirección y coordinación de los equipos de investigación.

Se puede establecer que el Ministerio Público actúa como parte acusadora en el proceso penal propiamente dicho, es decir el que se desarrolla ante el juez de la causa.

De acuerdo a lo anterior existen dos etapas:

- En primer lugar el Ministerio Público esta encargado de realizar las investigaciones previas y reunir los elementos necesarios para el ejercicio de la

acción penal, en las etapas preliminar y la preparatoria. A fin de que el ministerio pueda acudir ante el juez, es preciso, que en primer lugar, exista denuncia, querrela o acción directa de la policía nacional, en los términos de los artículos 284 y siguientes del Código de Procedimiento penal y, en segundo termino, debe reunir los elementos probatorios para demostrar de manera preliminar los elementos objetivos del delito y la presunta responsabilidad del inculpado. La etapa de preparatoria, en la de colección de elementos de convicción para la averiguación de la verdad histórica de los hechos, es esencial, pues los errores u omisiones en la investigación repercuten posteriormente en el proceso penal ante el juez o tribunal de la causa. Sin embargo en la práctica este periodo ha presentado numerosos defectos, tanto por lo que respecta a la labor de la Policía Judicial como la del Ministerio Público, propiamente dicho.

- La segunda función del Ministerio Público en el proceso penal es el de la parte acusadora, que inicia cuando ejercita la acción por medio de la acusación. Esta instancia debe apoyarse con la aportación de elementos de prueba, que permitan acreditar los aspectos materiales del delito y la definitiva responsabilidad del inculpado. El Ministerio Público actúa durante todo el proceso como acusador. Las funciones del Ministerio Público no terminan con la sentencia de primera instancia, sino continúa en la apelación, y el posterior control en la etapa de la ejecución penal.

Cuando el Ministerio Público decide ejercitar la acción, asume un carácter distinto al desarrollado en la etapa preliminar y preparatoria, ya no es autoridad y sus actos se encuentran sujetos a la apreciación del órgano jurisdiccional. Es parte dentro del proceso penal.

1.2. Funciones de la Fuerza Especial de Lucha Contra el Crimen.

En la República Boliviana, la soberanía reside en el pueblo, quien delega su poder a los gobernantes de acuerdo con la ley. Es por ello que se dice que vivimos en un régimen de facultades expresas, donde las autoridades sólo pueden hacer lo que les está permitido, mientras que los particulares pueden hacer todo lo que no les está expresamente prohibido.

En razón de lo anterior, el policía en servicio sólo debe realizar actividades que estén apoyadas o fundamentadas en algún precepto legal. Así, por ejemplo, ninguna ley le autoriza a realizar tareas de investigación política y, con mayor razón, tampoco debe asumir funciones que le estén expresamente prohibidas.

De la misma manera en que los policías sólo están autorizados para realizar aquellas tareas a las que la ley los faculta, tampoco deben ser obligados a obedecer órdenes notoriamente ilegales.

Así concebida, la policía judicial, se caracteriza por ser: "...1) Jurídica: en tanto su existencia y competencias se encuentran reguladas por la Ley; 2) Auxiliar: de los Tribunales encargados de aplicar la ley sustantiva; 3) Eventual: porque puede no intervenir cuando el órgano judicial lo hace desde el comienzo; 4) Independiente: con referencia a otros poderes; 5) Cautelar: tratando de asegurar la verdad sobre el delito y la aplicación de la Ley; y 6) Imparcial: porque no se limita a reunir las pruebas de cargo, sino que procura –además- las de descargo..."²

La Fuerza Especial de Lucha Contra el Crimen a través de sus organismos especializados realiza la investigación operativa de los delitos. Sus funciones son:

- Investigación Operativa, desarrollada por los policías investigadores, consistente en las diligencias investigativas necesarias para la identificación de las víctimas, averiguación del hecho, individualización del imputado y la obtención de los elementos de prueba para sustentar el resultado de la investigación.
- La Dirección Administrativa es la ejercida por el mando jerárquico de los organismos policiales de investigación sobre los funcionarios encargados de realizar la investigación, consistente en:
 - a) Designación de investigadores, la que debe realizarse tomando en cuenta los criterios de complejidad en la investigación, con dedicación exclusiva a esta función.

² Conf. Policía Judicial- Opusculos de Derecho Penal y Criminología, José I. Cafferata Nores, Edic. Marcos Lerner, pag. 26.

- b) Proporcionar los suministros técnico-administrativos al funcionario para que ejerza su función.
- c) Supervisión disciplinaria y de la jornada laboral, cumplimiento de turnos y calidad de su desempeño.
- d) Control continuado de casos, para el cumplimiento eficiente y eficaz de las acciones determinadas en la estrategia de investigación.

La Policía Nacional a través de la Fuerza Especial de Lucha Contra el Crimen tiene a su cargo la investigación de los delitos, la búsqueda de las pruebas y el descubrimiento de los responsables, y debe estar bajo control direccional y la vigilancia del Ministerio Público, entendiéndose que dicha institución constituye una función, que cualquier autoridad administrativa facultada por la ley, puede investigar delitos pero siempre que esté bajo la autoridad y mando inmediato de los funcionarios del Ministerio Público. Los jueces cautelares, no están facultados para buscar pruebas por iniciativa propia y sólo pueden desempeñar funciones decisorias.

Cuando se comete un delito y el denunciante se presenta ante el Ministerio Público da inicio a la investigación preliminar, en el cual se da inicio a las prácticas necesarias para la debida integración y perfeccionamiento de la indagatoria, ordenando a la Fuerza Especial de Lucha Contra el Crimen, iniciar con la investigación de los hechos delictivos, de lo cual se derivaran una serie de diligencias tales como las citaciones, notificaciones, detenciones y presentaciones que cumple el investigador o investigadores asignados al caso, quienes a la vez ejecutan las órdenes de aprehensión, los allanamientos y otros mandamientos que emiten los órganos jurisdiccionales.

La policía judicial recaba información y elementos indicativos, evidénciales y probatorios del caso a investigar, preservando el lugar de los hechos para facilitar el acceso al Ministerio Público y a los peritos, utilizando, para el cumplimiento de sus funciones, las técnicas y métodos científicos que lo llevan a encontrar la verdad histórica del desarrollo de los hechos delictivos cometidos por un probable responsable; además, clasifica y analiza la información recabada para presentar los resultados de la investigación llevada a cabo, a través de informes al Ministerio Público.

CAPÍTULO II

COORDINACIÓN DEL MINISTERIO PÚBLICO Y LA FELCC EN LA INVESTIGACIÓN DE DELITOS SEGÚN EL ORDENAMIENTO JURÍDICO VIGENTE.

2.1. Constitución Política del Estado.

Los artículos 124 y 125 de la anterior Constitución Política del Estado señalan que:

“...El Ministerio Público tiene por finalidad promover la acción de la justicia, defender la legalidad, los intereses del Estado y la sociedad, conforme a lo establecido en la Constitución y las leyes de la República...”³

“...I. El Ministerio Público representa al Estado y a la sociedad en el marco de la ley. Se ejerce por las comisiones que designen la Cámaras Legislativas, por el Fiscal General de la República y demás funcionarios designados conforme a ley. II. El Ministerio Público tiene a su cargo la dirección de las diligencias de policía judicial...”⁴

El Estado a través de la anterior Constitución Política del Estado, le delega al Ministerio Público la tarea de defender los intereses del Estado y la Sociedad.

Asimismo, la actual Constitución Política del Estado establece en el Art. 225 lo siguiente:

“...I. El Ministerio Público defenderá la legalidad y los intereses generales de la sociedad, y ejercerá la acción penal pública. El Ministerio Público tiene autonomía funcional, administrativa y financiera. II. El Ministerio Público ejercerá sus funciones de acuerdo con los principios de legalidad, oportunidad, objetividad, responsabilidad, autonomía, unidad y jerarquía...”⁵

Al igual que la anterior constitución el Ministerio Público es el encargado de defender los intereses del Estado y la Sociedad.

Asimismo en su Art. 251 establece:

“...I. La Policía Nacional, como fuerza pública, tiene la misión específica de la defensa de la sociedad y la conservación del orden público y el cumplimiento de las leyes en todo el territorio nacional. Ejerce la función policial de manera integral y bajo

³ Constitución Política Del Estado de Bolivia. Editorial El Original. La Paz – Bolivia. Pág. 78.

⁴ Ídem

⁵ Nueva Constitución Política del Estado de Bolivia. Editorial Jurídica. La Paz – Bolivia, Pág. 66.

mando único, en conformidad con su Ley Orgánica y las Leyes de la República. II. Como institución no delibera ni participa en acción política partidaria, pero individualmente sus miembros gozan y ejercen sus derechos ciudadanos de acuerdo a ley...”

La coordinación entre el Ministerio Público y la Fuerza Especial de Lucha Contra el Crimen, no se encuentra expresamente descrita en la Constitución Política del Estado.

2.2. Código de Procedimiento Penal.

El Código de Procedimiento Penal refiere lo siguiente acerca de la coordinación entre el Ministerio Público y la Fuerza Especial de Lucha Contra el Crimen:

“...Art. 69. La policía judicial es una función de servicio público para la investigación de los delitos. La investigación de los delitos se halla a cargo del Ministerio Público, de la Policía Nacional y del Instituto de Investigaciones Forenses, de conformidad con lo previsto por la Constitución Política del Estado, las leyes y con los alcances establecidos en este Código. La Policía Nacional, en ejercicio de funciones de policía judicial, y el Instituto de Investigaciones Forenses participan en la investigación de los delitos bajo la dirección del Ministerio Público. Las diligencias de policía judicial en materia de sustancias controladas serán procesadas por la Fuerza Especial de Lucha Contra el Narcotráfico bajo la dirección del fiscal de sustancias controladas...”⁶

“...Art. 70. Corresponderá al Ministerio Público dirigir la investigación de los delitos y promover la acción penal pública ante los órganos jurisdiccionales. Con este propósito realizará todos los actos necesarios para preparar la acusación y participar en el proceso, conforme a las disposiciones previstas en este Código y en su Ley Orgánica...”⁷

“...Art. 74. La Policía Nacional, en la investigación de los delitos, se encargará de la identificación y aprehensión de los presuntos responsables, de la identificación y auxilio a las víctimas, de la acumulación y seguridad de las pruebas y de toda actuación dispuesta por el fiscal que dirige la investigación; diligencias que serán remitidas a los órganos competentes...”⁸

⁶ Código de Procedimiento Penal de Bolivia. Ley 1970 de 1 de marzo de 1997, Editorial El Original. La Paz – Bolivia, Pág. 16

⁷ *Ibíd.* Pág. 17

⁸ *Ídem*

“...Art. 297. La Fiscalía ejerce la dirección funcional de la actuación policial en la investigación del delito. Dirección que tiene los siguientes alcances: 1. El cumplimiento obligatorio por parte de los funcionarios policiales de todas las órdenes relativas a la investigación del delito emitidas por la Fiscalía o los jueces. La autoridad administrativa policial no podrá revocar o modificar la orden emitida ni retardar su cumplimiento; 2. A requerimiento del fiscal la asignación directa y obligatoria de funcionarios policiales para la investigación del hecho delictivo. Asignados los funcionarios, la autoridad administrativa policial no podrá apartarlos de la investigación ni encomendarles otras funciones que les impidan el ejercicio de su comisión especial, sin autorización del fiscal; 3. La separación de la investigación del funcionario policial asignado, con noticia a la autoridad policial, cuando no cumpla una orden judicial o fiscal, actúe negligentemente o no sea eficiente en el desempeño de sus funciones; 4. Cuando corresponda, el fiscal podrá solicitar a la autoridad policial competente, a través de la Fiscalía del Distrito, la aplicación de sanciones disciplinarias para los funcionarios policiales separados de la investigación...”⁹

El funcionario policial se encuentra bajo la dirección legal y estratégica del Ministerio Público en las investigaciones, por lo que se le reconoce al Fiscal el acatamiento obligatorio del mismo.

2.3. Ley Orgánica del Ministerio Público.

Al respecto la Ley Orgánica del Ministerio Público, señala lo siguiente, en sus Arts. 14, 745, 76 y 77.

“...Art. 14. Funciones del Ministerio Público. El Ministerio Público para el cumplimiento de sus fines tiene las siguientes funciones: 2. Ejercer la acción penal pública en los términos establecidos en la Constitución Política del Estado, las Convenciones y Tratados Internacionales vigentes, el Código de Procedimiento Penal y las leyes; 3. Ejercer la dirección funcional de la actuación policial en la investigación de los delitos y velar por la legalidad de estas investigaciones...”¹⁰

⁹ Ibíd. Pág. 72

¹⁰ Ley Orgánica del Ministerio Público. Ley 2175 de 13 de febrero de 2000. Editorial El Original. La Paz – Bolivia. Pág. 8

“...Art. 75. Policía Judicial. Los organismos policiales que ejerzan funciones de policía judicial en la investigación de los delitos se encargarán de la identificación y aprehensión de los presuntos responsables, de la identificación y auxilio de las víctimas, de la acumulación, análisis y seguridad de las pruebas y toda actuación dispuesta por el fiscal que dirige la investigación, diligencias que serán remitidas a la autoridad competente...”¹¹

“...Art. 76. Dirección Funcional. Los miembros pertenecientes a organismos que ejerzan actividad de policía judicial, deberán desempeñar sus funciones bajo la dirección funcional del fiscal o fiscales asignados al caso. En sus demás funciones, se hallan sujetos a la autoridad administrativa que corresponda. Se entiende por dirección funcional, la dirección legal y estratégica de la investigación, con miras a sustentar la acusación en el juicio...”¹²

“...Art. 77. Actos de Investigación. Los organismos policiales que cumplan funciones de policía judicial, podrán realizar investigaciones preliminares, debiendo informar al Ministerio Público de las diligencias practicadas dentro de las ocho horas siguientes de su primera intervención. Posteriormente actuarán siempre bajo dirección del fiscal...”¹³

En concordancia con los artículos de referencia en el Código de Procedimiento Penal, establece que la Policía Judicial, se encuentra bajo la dirección funcional de la investigación del Ministerio Público, quienes deben acatar de forma obligatoria los requerimientos y mandatos del mismo.

2.4. Ley Orgánica de la Policía Nacional.

Por otro lado, la Ley Orgánica de la Policía Nacional refiere lo siguiente en sus Arts. 6 y 43:

“...Art. 6. La Policía Nacional tiene por misión fundamental conservar el orden público, la defensa de la sociedad y la garantía del cumplimiento de las Leyes, con la

¹¹ Ibíd. Pág. 24

¹² Ídem

¹³ Ídem

finalidad de hacer posible que los habitantes y la sociedad se desarrollen con plenitud, en un clima de paz y tranquilidad...”¹⁴

“...Art. 43. Las Unidades de Criminalística son las encargadas de investigar delitos, identificar y aprehender a los autores, coautores y cómplices y remitirlos a disposición de las autoridades competentes...”¹⁵

2.5. Política de Persecución Penal.

Las políticas de persecución penal son aquellos mecanismos que permiten actuar de manera más eficiente en la tarea de prevención y persecución del delito a los órganos encargados de esta tarea.

Se distinguen tres niveles mínimos de prevención:

- Prevención primaria, dirigida a reducir la incidencia del delito y de la violencia en general, pues se trata de intervenciones proactivas dirigidas a los procesos sociales que originan el delito, como los proyectos de educación ciudadana, las políticas económicas básicas, creación de fuentes de empleo y afines.
- Prevención secundaria, que actúa sobre situaciones predelictivas y próximas, como los tratamientos a familias con problemas de violencia doméstica, atención a toxicómanos y personas con otras adicciones
- Prevención terciaria, que tiene por objeto limitar o reducir las consecuencias del delito, resarcir los daños causados y resocializar al infractor, como los planes educativos a los reclusos, casas de atención a víctimas, entre otros

A su vez planteamos tres modalidades u orientaciones básicas de la política criminal:

- Orientación al potencial infractor, procurando mejorar las condiciones de vida y otros factores de riesgo, como son los planes educativos y atenciones a menores en situaciones de riesgo y provenientes de familias conflictivas.

¹⁴ Ley Orgánica de la Policía Nacional. Ley de 8 de abril de 1985. Editorial U.P.S. La Paz – Bolivia. Pág. 4

¹⁵ Ibid. Pág. 14

- Orientación a las víctimas, tendente a proveer mejores condiciones de protección de la vida y otros derechos, que favorezca la reducción o neutralización de ciertos riesgos, como la concienciación para la eliminación de conductas victimizantes, instalación de centros policiales en puntos estratégicos, etc.
- Orientación a la prevención comunitaria, que suele combinar aspectos de las dos anteriores y pone el acento en la participación de la comunidad, como centros comunitarios para la atención de familias disfuncionales, educación comunitaria, entre otros.

Los principios básicos de una política de persecución penal son:

A) Actuación Selectiva.

La operatividad del procedimiento penal boliviano exige, entre otras decisiones de política de persecución penal, establecer cuáles son las conductas delictivas que habrán de perseguirse hasta ser llevadas al juicio oral. Sin una ponderación selectiva de esas conductas, y ante la cada vez más aguda limitación de recursos, el sistema se tornaría decididamente atentatorio contra una política criminal creíble, con miras a desalentar la impunidad de los poderosos.

En este contexto, como principio racionalizador de los recursos, la Policía Judicial, debe ocuparse de la investigación integral de los delitos que aparezcan perpetrados por una organización criminal.

Cuando señalamos investigación integral nos estamos refiriendo a la investigación completa, incluida la realizada en la calle por los detectives o pesquisas. La instrucción sumarial y técnica científica debe estar en su totalidad a cargo de la Policía Judicial, con lo cual no descartamos que fundadas razones de política criminal puedan conducir a una descentralización operativa de la investigación hacia la policía de seguridad.

La determinación de las conductas delictivas que deban ser investigadas por la Policía Judicial, debe ser producto de una decisión de política criminal moderna sobre la base de la ponderación de criterios donde el interés social esté comprometido. La

utilización de órganos especializados de investigación criminal como la Policía Judicial en el esclarecimiento de todos los delitos de acción pública, atentaría contra su propia eficacia. La bagatela o delitos menores, deberían recibir otros tratamientos a la luz de las legislaciones sustantivas y procesales modernas.

En el sentido antes expuesto, manteniendo la organización actual de las Unidades Especializadas, la lucha contra el crimen organizado a cargo de la Policía Judicial con un cuerpo de investigadores altamente capacitados y entrenados para ese fin, es el gran desafío.

La integración de un equipo de investigadores es fundamental. Deben ser funcionarios de impecable trayectoria y altamente capacitados. Debe tratarse de un grupo de elite de probados antecedentes éticos y profesionales.

La Policía Judicial así entendida es, por una parte, la mejor garante de los derechos fundamentales, toda vez que está integrada directamente por funcionarios judiciales; y por otra, siendo profesional, técnica y científica en la investigación de los delitos asegura una política sostenida de capacitación y entrenamiento de su personal.

B) Organización Adecuada.

El diseño organizativo tomado como base para proyectar los distintos servicios que brinda el sistema judicial, obedece en general a un patrón estándar: el Juzgado. Desde este modelo se fue desarrollando todo el esquema de organización del Poder Judicial.

La lucha contra el crimen organizado no puede quedar en manos de entidades tradicionales, sino que deben reunir ciertos requisitos particulares que la hagan apta y eficaz para ello. La organización debe ser lo suficientemente ágil y flexible, de modo tal que permita una rápida adaptación a los cambios y modalidades operativas de la delincuencia.

C) Sostenido Control de Gestión.

La actuación eficiente y eficaz de la Policía Judicial a través de sus investigaciones es, en realidad, la que le confiere eficacia al proceso penal. Sin las

pruebas que la Policía recoge, no es posible arribar a la última etapa del proceso que es la del juicio o debate.

Este enorme desafío impone que las organizaciones, tanto Judiciales como Policiales, realicen o diseñen sistemas de control de gestión y de calidad de los servicios que brindan.

Los sistemas de Justicia Criminal en general están constituidos por grandes burocracias, regidas por normas y reglas rígidas que no contribuyen a establecer estándares de gestión, y menos aún de calidad. El sistema de Justicia Criminal o Sistema Penal conformado por los Departamentos de Policía, Justicia Penal, y Servicio Penitenciario adolecen de estos defectos.

En conclusión, resulta de vital importancia efectuar análisis cuantitativos y cualitativos en forma combinada. Los buenos gestores pueden obtener muchas aclaraciones sobre las actuaciones cuando observan los números correspondientes, pero también pueden tener valiosas revelaciones si dedican parte de su tiempo a observar el programa, la actividad de sus sistemas y fundamentalmente a los ciudadanos.

En cuanto a los objetivos perseguidos con la aplicación de políticas de persecución penal, se destacan:

- La disminución del crimen: esto es la posibilidad de lograr una menor ocurrencia de delitos a través de la determinación de metas concretas y la adopción de estrategias específicas dirigidas a reducir el número de cierto tipo de delito y/o mejorar la seguridad en ciertos lugares de la ciudad
- La disminución de la percepción de inseguridad: objetivo que implica también mejorar la percepción que los ciudadanos tienen del propio sistema de justicia y otorgar una mayor promoción al trabajo de las fiscalías
- Mejoramiento de la calidad de vida de la población: tomando en cuenta que quienes viven en un entorno de alta inseguridad, tanto objetiva (realidad de

delitos) como subjetiva (percepción de delitos), ven afectada también de manera radical su calidad de vida.

CAPÍTULO III

PROBLEMAS DE COORDINACIÓN ENTRE EL MINISTERIO PÚBLICO Y LA FELCC.

3.1. Obstáculos en las funciones del Ministerio Público.

Se han logrado observar en el Ministerio Público los siguientes obstáculos:

- Falta de relaciones de cooperación entre fiscales, policías y jueces, toda vez, que no existe ningún manual o documento de coordinación entre estas tres instituciones; simplemente se han limitado a emitir comunicados y sugerencias entre ellos, en casos formales específicos.
- El Ministerio Público no cuenta con recursos económicos suficientes para que los fiscales y otros funcionarios de esta institución, puedan realizar su labor con las exigencias mínimas.
- La población no siente confianza en la labor del Ministerio Público, por lo que no brinda la colaboración necesaria, para el esclarecimiento de los casos investigados.
- No existe una cultura organizacional, que deben asumir los fiscales en el nuevo sistema; delimitando su trabajo a emitir requerimientos fiscales a los funcionarios policiales que se encuentran investigando los hechos.
- Inexistencia de incentivos para que los fiscales hagan uso de sus facultades discrecionales a objeto de racionalizar la persecución penal. Esto debe incluir también el conocimiento de alternativas disponibles para problemas sociales que, no obstante caratularse como criminales, pueden encontrar soluciones mejores fuera del ámbito del sistema de justicia criminal.
- No se ha desarrollado de habilidades que permitan coordinar el trabajo de fiscales con las comunidades a las que pertenecen; por lo que la coordinación con otras instituciones y con la población en su conjunto es casi nula.

3.2. Obstáculos en las funciones de la Fuerza Especial de Lucha Contra el Crimen.

Durante la investigación monográfica se lograron identificar los siguientes obstáculos en las funciones de la Fuerza Especial de Lucha Contra el Crimen.

- Falta de recursos económicos para cumplir con todas las diligencias requeridas por el Ministerio Público, por lo que en varias ocasiones se tiene que acudir a la víctima para cumplir con las mismas.
- Falta de equipos adecuados para el personal de la División Laboratorio de la FELCC.
- Excesiva acumulación de trabajo para atender todos casos de manera eficiente.
- Falta de coordinación con el Ministerio Público en la realización de diligencias de investigación.
- Falta de recursos económicos y de escritorio mínimos para llevar a cabo algunas diligencias, como ser papeles, folders, grampas, que son de primera necesidad.
- Falta de apoyo del Ministerio Público para la realización de las diligencias ordenadas por los fiscales.

3.3. Problemas de coordinación interinstitucional.

Entre los problemas mas destacados acerca de la coordinación interinstitucional entre el Ministerio Pública y la Fuerza Especial de Lucha Contra el Crimen, la GTZ¹⁶ señala los siguientes:

- 1) Mando natural versus dirección de la investigación. Resultado de los mandos y jerarquías verticales existentes en la Policía Nacional. Se presentan confrontaciones entre los mandos naturales y las vinculadas a la dirección funcional de la investigación.
- 2) Tenencia del cuaderno de investigaciones. Pese a que existe de cierta manera acuerdo en sentido que el Fiscal como director de la investigación debe ser el tenedor del cuaderno de investigaciones, ello ha generado serios problemas prácticos de relacionamiento entre Fiscal y Policía e incluso entre ellos con las

¹⁶ GTZ . “Documento Preliminar sobre Problemas Frecuentes entre Fiscales y Policía Técnica Judicial”

partes, especialmente la defensa. Ej: saca de fotocopias, análisis del cuaderno de investigaciones y otras prácticas que generan dificultades

- 3) Comunicación oportuna. Frecuentemente, los Policías observan que los Fiscales no les comunican oportunamente que las partes han logrado solucionar el conflicto mediante alguna salida alternativa, lo que genera que la investigación continúe en un caso ya cerrado, que se gasten recursos y tiempo en casos ya solucionados o que éstos permanezcan en las estadísticas como casos sin solución.
- 4) Deficiencias investigativas. Una crítica permanente a la labor investigativa señala que en la mayoría de los casos, la actividad investigativa de la Policía y de la Fiscalía se concentra en los primeros momentos del hecho investigado y los siguientes hasta la imputación formal, para luego, durante el desarrollo de la etapa preparatoria olvidarse de continuar la investigación – se critica que se ingresa al juicio con la misma “prueba” con la que se decidió la imputación- toda vez que se aparecen nuevos casos para ser investigados.
- 5) Falta de apoyo presupuestario y técnico¹. Tanto Fiscales como Policías se quejan frecuentemente que además de la crónica carencia de recursos o medios para investigar, comunicarse, transportarse u otros elementos de logística, se sienten carentes del apoyo técnico que está a cargo del Instituto de Investigaciones Forenses.
- 6) Excesiva demora en la conclusión de la investigación, especialmente la preliminar. Si bien éste problema bien puede ser entendido como un resultado de las deficiencias investigativas que se anotan, es también generado por problemas de coordinación entre fiscal y policía en el ejercicio de la función investigativa.
- 7) Alcances de la dirección funcional. No se ha podido hasta el momento delimitar clara, indubitable y concertadamente los verdaderos alcances de la dirección funcional de la investigación y a partir de esa definición y sobre todo acuerdo, actuar en consecuencia.

- 8) Falta de cultura de uso del dibujo de ejecución. Paralelamente con el anterior punto, entre Fiscales y Policías no se ha podido hasta el momento desarrollar una cultura de uso del dibujo de ejecución en base a la teoría del delito, lo que les permitiría orientar la investigación hacia los elementos de verdadero interés para el caso, optimizar el uso de los escasos recursos disponibles y construir verdaderamente una estrategia de caso, además de generar un clima de trabajo de equipo entre Fiscal y Policía. Es decir, todavía la investigación se está encarando en base a las antiguas y tradicionales prácticas.
- 9) Dedicación a otras actividades. Por el escaso personal que dispone la PTJ, éste debe dedicarse usualmente –además de la investigación- a otras tareas tales como la vigilancia en espectáculos públicos, prevención y control de manifestaciones públicas y otras, que impiden el ejercicio regular de las actividades investigativas.
- 10) Falta de trabajo de equipo entre MP – PTJ. No se ha podido construir una cultura de trabajo de equipo entre Fiscal y Policía, debido entre otras causas a la desconfianza mutua todavía existente entre ambos, al no uso del dibujo de ejecución y teoría del delito, al establecimiento de turnos sin coordinación básica entre las Direcciones de la PTJ y Fiscalías de Distrito y a los cambios permanentes de personal, especialmente a nivel policial. Los anteriores elementos también redundan negativamente en el resultado de los procesos, por ejemplo, cuando no existe una preparación del policía como testigo del fiscal, pese a que frecuentemente, éste es su principal testigo de los hechos.
- 11) Relaciones de los Fiscales con Jefes de División. Un elemento problemático destacado tanto por Fiscales como Policías son las relaciones entre Fiscales y Jefes de División, en las cuales se plasma el tema de los mandos naturales o por ejemplo, la costumbre o exigencia que determinados actuados como las citaciones, comparendos u otros, deban necesariamente llevar la firma del Fiscal y también del Jefe de División, lo que genera innecesariamente burocracia, retraso en la emisión de esas piezas e incluso, podría inhabilitar al Policía para posteriores actuados judiciales.

- 12) Falta de superación de antiguas prácticas del sistema inquisitivo. Muchas prácticas del antiguo sistema no han podido aún ser superadas generando frecuentemente roces entre Fiscales y Policías. Por ejemplo, los Jefes Policiales suelen “presentar a los medios de comunicación” los resultados de las investigaciones y a los supuestos autores de los hechos, sin el conocimiento del Director de las investigaciones e incluso, en ciertas ocasiones, poniendo en riesgo el éxito de la continuación de la propia investigación aún en curso o, también se suele hacer una errónea Interpretación del término máximo de duración del arresto previsto en el NCPP (8 horas como máximo) mediante el uso de las denominadas batidas policiales que vulneran elementales principios de raigambre constitucional.
- 13) Críticas entre Fiscales y Policías. En vez de buscar soluciones a los problemas que enfrentan ambos operadores, se suele –incluso con gran trascendencia pública- ventilar los problemas de manera pública, reduciendo la discusión a “echarse la culpa” de los resultados, fracasos o consecuencias de determinadas investigaciones, medidas cautelares u otros elementos que hacen al NCPP, en lugar de buscar un mecanismo ágil de coordinación que permita no solo superar sus problemas, sino aplicar con mayor eficiencia el NCPP.

A estos problemas para la coordinación interinstitucional podemos agregar, el siguiente:

- Falta de coordinación institucional entre estas instituciones y otras organizaciones que participan o forman parte del sistema de justicia criminal. En este sentido, el Ministerio Público y la Policía Judicial no han desarrollado un patrón consistente de relaciones con las otras agencias que participan en el sistema. Esto ha sido particularmente relevante respecto de las relaciones entre el Ministerio Público con los poderes Ejecutivo y Judicial y con la policía. El resultado de este fenómeno ha sido el aislamiento institucional del Ministerio Público y la Policía Judicial, lo que ha puesto en riesgo su eficiencia en el cumplimiento de sus objetivos a un nivel global, es decir, ha afectado su capacidad para investigar y sancionar casos penales.

Las causas generales que pueden explicar los problemas de coordinación institucional son diversas y complejas. En primer lugar, el concepto de autonomía del Ministerio Público ha sido confundido con la idea de “no relacionarse” con otras instituciones. En segundo término, el aislamiento de esta institución es también resultado de la natural desconfianza y celos institucionales que se generan entre organizaciones acostumbradas a trabajar sin necesidad de coordinar sus acciones.

Las relaciones entre Ministerio Público y Policía constituyen, con probabilidad, el caso más problemático. La coordinación entre ambas instituciones es un factor crítico para la implementación exitosa del nuevo sistema. De hecho, uno de los roles centrales del Ministerio Público en el nuevo sistema procesal penal es la dirección funcional de la policía para los efectos de la investigación criminal, diseño sobre la cual se han tejido buena parte de las expectativas de aumento de eficiencia del sistema de justicia criminal en Latinoamérica como tuve oportunidad de mencionar en el capítulo anterior. En consecuencia, una inadecuada coordinación entre ambas instituciones afecta directamente la capacidad del Ministerio Público para cumplir con uno de los objetivos centrales en el nuevo sistema, la investigación más eficiente de los delitos.

La policía tradicionalmente no ha sido objeto de preocupación por parte de los académicos y reformistas en América Latina y en nuestro país. La policía, además, es una institución casi desconocida para la sociedad, difícil de entender para quienes no tienen una relación cercana con el mundo policial. Esta falta de conocimiento explica en buena medida la existencia de una brecha entre el “mundo policial” y el “mundo civil” que se fortaleció durante los períodos de dictaduras en Bolivia. Las consecuencias de esto es que la reforma a la justicia criminal en Bolivia no ha incorporado reformas significativas en la organización policial.

Todos estos problemas se han traducido en el funcionamiento concreto del sistema en incompreensión y falta de comunicación entre ambas instituciones. Es así como los programas de capacitación del Ministerio Público regularmente no incluyen las nociones más básicas acerca de técnicas, herramientas y estrategias utilizadas por la policía en las investigaciones criminales. Los programas de capacitación policial tampoco

se caracterizan por desarrollar habilidades y destrezas que le permitan a sus agentes establecer relaciones constructivas con los fiscales.

Las problemáticas relaciones entre el Ministerio Público y la Policía también pueden ser entendidas como un resultado de la tensión generada por la creación de un nuevo actor institucional que compartirá el poder que la policía solía tener en el antiguo sistema y, tal vez más importante, un actor que tiene como uno de sus objetivos centrales el control del trabajo policial.

Sin embargo, algunos avances pueden realizarse en la medida en que la reforma del Ministerio Público incluya incentivos adecuados que generen una relación más cercana entre ambas instituciones.

Estos incentivos pueden incluir incrementos en los salarios de la policía ligados a resultados que requieren mayores y mejores niveles de coordinación institucional con los fiscales, aumentos en el presupuesto institucional asociados con el logro de objetivos que presuponen coordinación y un cambio en el ejercicio de roles, la elaboración de campañas públicas para mejorar la imagen de la policía vinculadas a los mismos, etc.

CAPÍTULO IV

ELABORACIÓN DEL PLAN DE COORDINACIÓN PARA LA INVESTIGACIÓN DE LOS DELITOS.

4.1. La investigación criminal.

La investigación criminal es el proceso tendiente a comprobar la existencia de un delito y tendiente a comprobar la responsabilidad del autor. Tanto uno como el otro conlleva a realizar una investigación y esta deberá ser llevada a cabo por un investigador.

La investigación criminal es la parte de la criminología que se ocupa de los métodos y modos prácticos de dilucidar las circunstancias de la perpetración de los delitos e individualizar a los culpables, es el conjunto de procedimientos aplicables a la investigación y al estudio del crimen para llegar a la prueba.

Es tan importante la investigación criminal, que cuando se recibe una denuncia, acusación o querrela, dependiendo de las características del hecho, se inicia el procedimiento penal con la aplicación del derecho procesal y al final es que se va a aplicar el derecho penal, es la investigación técnica, policial y jurídica del delito.

En ella intervienen todos los elementos del acercamiento, de contacto, de descubrimiento de la personalidad que responden a un sentido particular: El del arte de investigar ligado a la ciencia, de aplicar el conocimiento, la experiencia y los métodos científicos existentes para descubrir y demostrar fehacientemente una determinada realidad, requiere trabajo técnico para la averiguación del delito y esclarecer los hechos presuntamente delictuosos, con aportes de pruebas.

La investigación criminal mediante la aplicación de los métodos inductivos y deductivos, desde un inicio en el sitio del suceso, y apoyada en los métodos, técnicas e instrumentos que proporciona la Criminalística, puede realizar estudios preliminares y análisis sobre la forma en que ocurrieron los hechos, es decir, el modus operandi utilizado, instrumentos utilizados, hasta llegar a la colección y suministro de las evidencias de interés Criminalístico, que puedan llevar a la identificación del o los autores.

La investigación criminal realizada en forma metódica, técnica y científica, junto a la Criminalística con sus disciplinas científicas, presta un importantísimo auxilio técnico y científico al órgano jurisdiccional mediante los dictámenes periciales, reconocimientos,

inspecciones judiciales, reconstrucciones de hechos, etc, que contribuyen a que se logre una correcta, sana y pronta administración de justicia.

El nuevo modelo de administración de justicia penal en Bolivia, vigente plenamente desde el primero de julio del año mil novecientos noventa y nueve, cambió radicalmente el sistema pasándolo de Inquisitivo a Acusatorio, por ende los métodos y procedimientos utilizados para llevar a cabo la investigación criminal, también cambiaron, siendo una de las principales reglas o principios la afirmación de la libertad, y no como antes cuando la detención era la regla y la libertad una excepción.

Ahora bien, dentro de este nuevo modelo de administración de justicia en nuestro país, que busca rescatar la confianza de la colectividad en los métodos y procedimientos, conseguimos nuevos esquemas, nuevos principios, nuevas reglas, por los cuales el Ministerio Público pasa a ser el titular de la Acción Penal, y junto a la policía judiciales encarga de aplicar las leyes y realizar las investigaciones.

Dentro de este esquema, la investigación criminal propiamente dicha se va a realizar durante la fase preparatoria, cuyo objetivo es como la palabra lo dice, es preparar mediante la investigación y colección, todos los elementos de convicción necesarios para que el Fiscal del Ministerio Público pueda fundar su acusación, o que sirvan para exculpar al imputado.

La investigación policial relacionada con las informaciones que obtengan los funcionarios, acerca de la comisión de hechos delictivos, la identificación de sus autores y demás partícipes, deben constar en acta suscrita por el funcionario actuante, para que sean utilizadas por el Fiscal del Ministerio Público en los fundamentos de su Acusación.

Los funcionarios están en la obligación de informarle al Fiscal del Ministerio Público, todas y cada una de las diligencias realizadas, la cuales deben constar en actas.

Para llevar a cabo sus fines, el Fiscal del Ministerio Público debe ordenar hacer constar mediante actas, todos los hechos y circunstancias relacionados con el delito cometido, valiéndose para ello de los conocimientos científicos, técnicos y jurídicos, con los cuales se busca demostrar la comisión del hecho punible, las circunstancias que lo

rodearon, la responsabilidad de cada uno de los involucrados en el hecho, así como el aseguramiento de los objetos activos y pasivos que guarden relación con el caso.

Al tener conocimiento de que se ha cometido un hecho punible, el Fiscal del Ministerio Público da la orden de inicio de la investigación y debe ordenar la práctica de las diligencias necesarias. No obstante, en la práctica y en la mayoría de los casos cuando la policía es quien conoce del hecho punible, las diligencias que son urgentes y necesarias ya han sido iniciadas, lo cual se hace a la par con la notificación al Fiscal del Ministerio Público. Es aquí donde los conocimientos y la experiencia del investigador criminal, junto a las técnicas y los métodos de la Criminalística, juegan una vital importancia.

Una vez iniciada la averiguación, las comisiones de la policía judicial se trasladan al sitio, con la finalidad de:

- Determinar la naturaleza del hecho para verificar si se trata realmente de la comisión de un homicidio o no.
- Preservar el sitio del suceso, a fin de evitar modificaciones que puedan perjudicar la investigación y la apreciación de las circunstancias que rodearon al mismo, lo cual traería como consecuencia posibles errores en las interpretaciones de relación de causa y efecto, entre los elementos que forman el tetraedro de la Criminalística, es decir, la víctima, el victimario, el medio de comisión y el sitio del suceso.
- Realizar con la ayuda de los técnicos, expertos y peritos, las inspecciones oculares que sean necesarias.
- Realizar con la ayuda de los técnicos, expertos y peritos, la colección de las evidencias que puedan contribuir a identificar al autor del hecho, así como, las que nos permitan identificar la forma en que fue cometido el homicidio, el Modus Operandi utilizado, etc.
- Identificar los presuntos responsables del hecho y su posible aprehensión.

- Asegurar los testigos presenciales o referenciales de los hechos, así como, a la víctima, a fin de identificarlos plenamente y tomarles sus respectivas entrevistas.

Es de observar, que la práctica de las diligencias por parte del Fiscal del Ministerio Público y de los órganos de policía judicial, durante la investigación criminal, y muy especialmente las relacionadas con el imputado, deben de practicarse cumpliendo cabalmente con los principios que establece la Constitución Política del Estado y el Código de Procedimiento Penal, no pueden obtenerse informaciones, ni pruebas o evidencias de ningún tipo, mediante torturas, maltratos, coacción, amenaza, engaños, indebida intromisión en la intimidad del domicilio, correspondencia, comunicación, o cualquier otro medio, que menoscabe la voluntad o viole los derechos fundamentales de las personas e irrespeten la dignidad del ser humano.

Las fases de la investigación, son:

- a) Precisar y anotar los hechos que constituyen el delito;
- b) Identificar al criminal y a sus cómplices si los hay ;
- c) Aprender al criminal o criminales;
- d) Obtener, preservar y valorar la prueba;
- e) Presentar la prueba.

Precisar los hechos que constituyen el crimen y la identificación del criminal, son dos pasos difíciles en toda investigación y que en un principio aparecen generalmente ocultos. El conjunto de hechos que constituyen el crimen identifican a su autor o sea el criminal. Es cierto que no necesariamente lo identificarán por nombre y apellido, pero sí indicará al investigador exactamente que tipo de criminal cometió el crimen. Se trata de una identificación parcial que se complementa con los interrogatorios a la víctima y a los testigos, con las claves y las pistas que se encuentren en el lugar de los hechos y con la técnica criminal empleada.

Cuando el criminal sea enfrentado con estos hechos que constituyeron el crimen, con la víctima, con los testigos, con la prueba encontrada en el terreno, por lo general confiesa y acepta reconstruir el crimen.

Obtenida la confesión la reconstrucción de los hechos, puede decidirse que se logró la total identificación del criminal.

En una investigación debe ante todo precisarse los hechos que constituyen el delito y anotarlos.

La entrevista con la víctima con la víctima y con los testigos es el primer paso para lograrlo o quizá visitar el lugar de los hechos; depende de la naturaleza del caso.

En ocasiones la víctima puede estar muerta u oculta e ignorarse el lugar de los hechos, en otras, la víctima y los testigos pueden ser entrevistados y el lugar de los hechos visitados.

Visitar el lugar de los hechos puede resultar totalmente inútil y en otros ser definitivo para la solución del caso.

4.2. Cultura Organizacional.

La palabra cultura proviene del latín que significa cultivo, agricultura, instrucción y sus componentes eran cultus (cultivado) y ura (acción, resultado de una acción). Pertenece a la familia catorce (cultivar, morar) y colows (colono, granjero, campesino).

La cultura es el conjunto de entendimientos importantes que los miembros de una comunidad tienen en común. La cultura organizacional es un sistema de valores y creencias compartidos; la gente, la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan para producir normas de comportamiento. Una fuerte cultura puede contribuir substancialmente al éxito a largo plazo de las organizaciones al guiar el comportamiento y dar significado a las actividades. Las culturas fuertes atraen, recompensan y mantienen el apego de la gente que desempeña roles esenciales y cumple con metas relevantes. Una de las responsabilidades más importantes de la administración es dar forma a los valores y normas culturales.

La cultura puede ser un bien o una obligación. Puede ser una ventaja debido a que las creencias compartidas facilitan y ahorran las comunicaciones, y facilitan la toma de decisiones. Los valores compartidos facilitan también la motivación, la cooperación y el compromiso. Esto conduce a la eficiencia de la organización. Sin embargo, una cultura fuerte que no es apropiada para un medio organizacional y una estrategia básica puede ser ineficiente. Es importante tener congruencia entre la cultura, la estrategia y el estilo administrativo. La cultura y la personalidad afectan el estilo y la filosofía administrativa.

La importancia de la cultura y el clima organizacional ha sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días, dejando de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica.

El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito.

El clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional.

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias. Este concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta, Tom Peters y Robert Waterman consultores de Mc Kinsey, adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones.

La organización de una compañía o institución es el instrumento por medio del cual se cumplen las aspiraciones de sus componentes. Cada institución formula planes, se compromete a cumplirlos y, después, lleva a cabo las acciones que tal cumplimiento implica. Ésta es su estrategia. Para desarrollar una organización eficiente, el director general, que para el tema de referencia es el Fiscal del Ministerio Público, debe tomar en cuenta tanto las aspiraciones que han de alcanzarse como las estrategias que han de realizarse.

La misión y las metas establecidas para la empresa son las responsabilidades generales y específicas del director general. Los sistemas y las personas proporcionan la información esencial que se utiliza para tomar decisiones. La fijación de metas, objetivos, sub objetivos, etc., a todo lo largo de la organización sienta las bases para la toma de decisiones clave. El dar valor o fijar prioridades a las distintas metas y objetivos estimulan los procesos de decisión; el despliegue de responsabilidades aclara el papel que un determinado gerente desempeña en la decisión.

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. Esta nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un factor activo que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.

La cultura determina la forma como funciona una institución y un determinado proyecto, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas que presenta la misma y puede ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada para bien si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

La referida cultura tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisorías, como elementos de la dinámica organizacional.

Es importante conocer el tipo de cultura de una organización o institución, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos.

Se ha podido observar en los diferentes enfoques sobre cultura organizacional que la cultura es apreciada como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones, por otro lado como una forma de conocer con profundidad el liderazgo, los roles, el poder de los gerentes como transmisores de la cultura de las organizaciones.

El comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea; la originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento y, la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura.

La capacitación continua del personal de la institución es un elemento fundamental para dar apoyo a la creación de un programa orientado al fortalecimiento del sentido de compromiso del personal hacia la institución o proyecto, cambiar actitudes y fomenta, comprensión e integración de las personas.

Cuando la cultura de una organización está bien sustentada por sus valores, se busca que todos los integrantes de ésta desarrollen una identificación con sus propósitos estratégicos y desplieguen conductas de desarrollo y auto motivación.

Una vez que una institución o proyecto tiene el potencial para vivir y sobrevivir, las convicciones, los valores y las suposiciones básicas del director general se transfieren a los modelos mentales de los subordinados. Este proceso de creación de cultura tiene lugar de tres modos:

- Los empresarios solamente contratan y conservan a los subordinados que piensan y sienten del mismo modo de ellos.
- Adoctrinan a los subordinados y los adaptan a su forma de pensar y de sentir.
- Su propio comportamiento es modelo de visión que alienta a los subordinados a identificarse con ellos y de ese modo a interiorizar sus convicciones valores, suposiciones.

En esta fase, es decisivo reconocer que si la organización tiene éxito y este se atribuye al líder, la entera personalidad de este se incorpora a la cultura de la organización.

Si el líder tiene conflictos, tales como necesitar un proceso de consenso basado en los equipos para la toma de decisiones y, al mismo tiempo, necesitar mantener un control completo y recompensar a sus subordinados por sus destrezas en la resolución de problemas, seremos testigos de unas normas incoherentes en lo que se refiere a la toma de decisiones, incentivos y recompensas. Los líderes pues pueden realmente pueden crear organizaciones neuróticas que vivan con varios grados de conflictos y exhiban modelos desiguales de buenas y malas cualidades.

El propósito de destacar esta fase es que una vez que el conflicto se ha incorporado a la cultura organizacional, no pueden modificarse con facilidad porque se ha hecho también inherente a la historia anterior de los éxitos de la organización y por consiguiente se da por sentado que es el mejor modo de hacer las cosas.

4.2.1. Clima Organizacional.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores o funcionarios que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros o funcionarios de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Existen nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización o institución, tales como:

Estructura

Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el

énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

Responsabilidad

Es el sentimiento de los miembros de la organización o institución acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la institución acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la institución promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la institución acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la institución sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

Conflictos

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la institución y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Además se sugiere medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

- Actitudes hacia la institución o proyecto.
- Actitudes hacia las oportunidades de ascenso o superación.
- Actitudes hacia el contenido del puesto.
- Actitudes hacia la supervisión.

- Actitudes hacia las recompensas financieras.
- Actitudes hacia las condiciones de trabajo.
- Actitudes hacia los compañeros de trabajo.

Cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia dónde debe marchar la institución, etc. A modo de entender más la diferencia que existe entre los términos cultura y clima, se presentan una serie de definiciones que permitirán visualizar con claridad las implicaciones de estos términos en las instituciones u organizaciones.

El Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta.

Un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones e instituciones o de simples proyectos, deben percatarse de que el medio, forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrá logros a corto plazo.

Existe la tendencia a confundir la cultura con lo que a menudo se conoce como clima de la organización. Este último se refiere al modo en que se siente la gente sobre uno o más criterios en un momento determinado, mientras que cultura trata de los supuestos, creencias y valores subyacentes de la institución.

Muchos autores, han elaborado teorías relacionadas por la motivación del ser humano dentro de las organizaciones; en este capítulo se citaran las más conocidas a fin de considerarlas para desarrollar el título de este trabajo de investigación.

Con referencia al Clima Organización y la motivación, podemos citar las siguientes teorías:

Teoría de Maslow

Con base en la premisa de que el hombre es un ser con deseos y cuya conducta está dirigida a la consecución de objetivos, Maslow postula un catálogo de necesidades a diferentes niveles que van desde las necesidades superiores, culturales, intelectuales y espirituales.

El autor de la presente teoría especifica cada una de las necesidades de la siguiente manera:

1. Fisiológicas: son las esenciales para la sobrevivencia.
2. Seguridad: se refiere a las necesidades que consisten en estar libres de peligro y vivir en un ambiente estable, no hostil.
3. Afiliación: como seres sociales, las personas necesitan la compañía de otros semejantes.
4. Estima: incluyen el respeto a uno mismo y el valor propio ante los demás.
5. Actualización: son necesidades del mas alto nivel, que se satisfacen mediante oportunidades para desarrollar talentos al máximo y tener logros personales.

Existen dos conceptos fundamentales en la teoría de Maslow, las necesidades superiores no se vuelven operativas sino hasta que se satisfacen las inferiores, una necesidad que ha sido cubierta deja de ser una fuerza motivadora.

Teoría de los factores de Herzberg.

La teoría de los dos factores se desarrolla a partir del sistema de Maslow; Herzberg clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores. Los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción, incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilos de supervisión.

La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial para crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo.

Modelo de Poder - Afiliación – Realización de Mc Clelland.

Señala tres categorías básicas de las necesidades motivadoras: el poder, la afiliación y la realización a logro. Las personas se pueden agrupar en alguna de estas categorías según cuál de las necesidades sea la principal motivadora en su vida. Quienes se interesan ante todo en el poder buscan puestos de control e influencia, aquellos para los que la afiliación es lo más importante buscan las relaciones agradables y disfrutan al ayudar a otros. Los que buscan la realización quieren tener éxito, temen al fracaso, tienen una orientación hacia el logro de tareas y son autosuficientes. Estas tres necesidades no son mutuamente excluyentes. Los patrones motivadores se pueden modificar mediante programas de entrenamientos especiales.

Teoría “X” y Teoría “Y” de Mc Gregor.

Dos tipos de suposiciones sobre las personas, teoría “X” y la teoría “Y”. En la primera, prevalece la creencia tradicional de que el hombre es perezoso por naturaleza, poco ambicioso y que tratará de evadir la responsabilidad. Es necesaria una supervisión constante, son la causa principal de que los trabajadores adopten posturas defensivas y se agrupen para dañar al sistema siempre que les sea posible.

La teoría “Y” supone que el trabajo es una actividad humana natural, capaz de brindar placer y realización personal. Según la teoría “Y”, la tarea principal de un administrador consiste en crear un clima favorable para el crecimiento y el desarrollo de la autonomía, la seguridad en sí mismo y la actualización personal a través de la confianza y mediante la reducción de la supervisión al mínimo. Esta segunda categoría se relaciona más con la dinámica del proceso motivador.

Teoría de Campo de Lewin.

En la creencia de que el comportamiento es el resultado de la reacción individual al ambiente, Lewin llegó a las siguientes conclusiones acerca de la motivación:

1. La motivación depende la percepción individual subjetiva sobre la relación con su ambiente.
2. El comportamiento se determina por medio de la interacción de variables, es decir, la tensión en el individuo, la validez de una meta y la distancia psicológica de una meta.
3. Los seres humanos operan en un campo de fuerzas que influyen en la conducta, como las fuerzas de un campo magnético, por lo que la gente tiene diferentes impulsos motivadores en distintos momentos, en el contexto del trabajo algunas fuerzas inhiben mientras otras motivan.

Teoría de la Valencia – Expectativa de Vroom.

Vroom propone que la motivación es producto del valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplan.

La importancia de esta teoría es la insistencia que hace en la individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras, a diferencia de las generalizaciones implícitas en las teorías de Maslow y Herzberg.

Teoría de Shein del Hombre Complejo.

La teoría de Shein se fundamenta en:

- Por naturaleza, el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras de grado superior;
- Las necesidades, una vez satisfechas, pueden reaparecer (por ejemplo, las necesidades básicas), otras (por ejemplo, las necesidades superiores) cambian constantemente y se reemplazan por necesidades nuevas;
- Las necesidades varían, por tanto no sólo de una persona a otra, sino también en una misma persona según las diferencias de tiempo y circunstancias.

- Los administradores efectivos están conscientes de esta complejidad y son mas flexibles en el trato con su personal.

Finalmente el precitado autor, dice que ellos evitan suposiciones generalizadas acerca de lo que motiva a los demás, según proyecciones de sus propias opiniones y expectativas.

Las teorías presentadas en este punto de manera breve, coinciden en ver al funcionario como el ser que busca el reconocimiento dentro de la institución y la satisfacción de sus necesidades; al satisfacer estos dos objetivos, su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a lograr metas que permitirán a la organización a lograr su razón de ser, con altos niveles de eficacia.

El desarrollo de un clima organizacional que origine una motivación sostenida hacia las metas de la organización es de suma importancia por lo que se deben combinar los incentivos propuestos por la organización con las necesidades humanas y la obtención de las metas y objetivos.

4.3. Coordinación Interinstitucional y personal.

La Coordinación Interinstitucional, establece vínculos con toda clase instancias, locales, nacionales, académicas e internacionales, así como con la sociedad civil organizada.

La Coordinación busca crear una relación, sistemática y operativa con estas instancias con el propósito de garantizar el acceso a la cultura a todos los habitantes y consolidar espacios en donde manifestaciones diversas tengan promoción y difusión, para el mejoramiento del sistema procesal penal.

La coordinación es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efectos de perseguir las metas de la institución con eficacia. Sin coordinación, la gente perdería de vista sus papeles y roles dentro de la institución y enfrentaría la tentación de perseguir los intereses de su departamento o unidad, a expensas de las metas de la institución.

El grado de coordinación dependerá de la naturaleza de las tareas realizadas y del grado de interdependencia que existe entre las personas de las diversas unidades que las realizan. Cuando estas tareas requieran que exista comunicación entre unidades, o se pueden beneficiar con ella, entonces es recomendable un mayor grado de coordinación. Cuando el intercambio de información es menos importante, el trabajo se puede efectuar con mayor eficiencia, con menos interacción entre unidades. Un grado importante de coordinación con toda probabilidad beneficiará un trabajo que no es rutinario ni pronosticable, un trabajo en el cual los factores del ambiente están cambiando y existe mucha interdependencia. Además, las organizaciones que establecen objetivos altos para sus resultados requieren un mayor nivel de coordinación.

En ese mismo contexto, existe una estrecha relación entre motivación, percepción y comunicación. La comunicación entre las personas está determinada por la percepción que tengan de sí mismas y de las demás, en determinada situación y por la percepción del momento, expresada desde el punto de vista de la motivación. La idea comunicada se relaciona íntimamente con las percepciones y motivaciones del emisor y del receptor.

La comunicación interpersonal constituye un área importante ya que en ella se estudian las interacciones humanas o la influencia en el comportamiento de las personas, es un área en la cual el individuo puede hacer mucho para mejorar su rendimiento y eficacia, por ello es indispensable incluir en la estrategia de comunicaciones un esfuerzo muy especial.

Diferenciación e integración.

La coordinación es un complemento, incluso un contrapeso, para la división del trabajo y la especialización laboral. La especialización suele separar a las personas en las organizaciones, porque los trabajos son, por definición, un grupo de actividades particulares e identificables. La coordinación entraña volver a reunir a la gente con el propósito de asegurar que las relaciones de trabajo entre personas que desempeñan labores diferentes, pero relacionadas, pueden contribuir a las metas institucionales. Irónicamente, cuanto más requiere una organización que exista una coordinación eficiente, tanto más difícil le resulta conseguirla. Esto suele ocurrir cuando las tareas son muy especializadas.

La división del trabajo implica algo más que las obligaciones de trabajo individuales, por ejemplo, administrar un almacén o escribir el texto de un anuncio. Además, influye en la forma que los empleados perciben a la organización y su papel dentro de la misma, así como la forma en que las personas se relacionan con los demás.

Estas diferencias, que son llamadas diferenciación, pueden complicar la tarea de coordinar, con eficacia, las actividades del trabajo. Se han identificado cuatro tipos de diferenciación.

En primer lugar, las personas de diferentes unidades de trabajo tienden a desarrollar su propia perspectiva en cuanto a las metas de la institución y las formas de perseguirlas. Por ejemplo, los fiscales de distrito podrían ver el número de casos concluidos como el elemento más importante para el éxito de la organización, mientras que los fiscales de materia podrían considerar el número de casos con sentencia ejecutoriada.

En segundo, personas de la misma unidad de trabajo suelen tener una percepción del tiempo diferente. Por ejemplo, el personal de la Plataforma de la FELCC está acostumbrado a manejar hechos que se tienen que resolver de inmediato; mientras que el personal de la División de Corrupción Pública, quizás esté preocupado por reunir toda la información documental acerca del hecho delictivo, por lo que estiman un tiempo mayor para la resolución de los conflictos.

La percepción del tiempo influye sobre un tercer tipo de diferenciación: los estilos interpersonales. Por ejemplo, en el mismo caso el personal de la Plataforma de la FELCC, donde los funcionarios por regla general tienden a tomar decisiones rápidas, para un esclarecimiento y resolución del conflicto; por el contrario los funcionarios de la División Corrupción Pública, primero deben analizar y confrontar abundante documentación, antes de emitir criterios y realizar diligencias.

Por último, la formalidad de los departamentos puede ser diferente. Mientras que una unidad como la de Laboratorio de la FELCC necesite normas y procedimientos muy específicas para los resultados, en la División Personas pueden existir normas más

generales, debido al tipo de delitos. Las diferencias pueden producir conflictos entre las personas y entre las unidades de la institución.

Sin embargo, la solución constructiva de conflictos es muy saludable para las operaciones de una institución. Cuando diversos miembros de la organización presentan sus puntos de vista, los discuten abiertamente y, en general, se aseguran que se escuche su voz cuando hay problemas, obligan a los administradores a considerar las necesidades y los conocimientos específicos de los departamentos independientes. En lugar del término coordinación, algunos autores, usan integración para describir la medida en que los miembros de diversos departamentos trabajan juntos y unidos. Subrayan que mientras los departamentos debieran cooperar y sus tareas debiesen estar integradas en la medida de lo necesario, es importante no reducir las diferencias que contribuyen a realizar las tareas. Quizás sea útil que el departamento de ventas ofrezca su opinión sobre los anuncios a los artistas gráficos que los preparan. Sin embargo, si los vendedores se consideran adjuntos del departamento de publicidad, entonces el funcionamiento de las unidades de ventas y de publicidad se verá afectado en forma negativa.

Coordinación efectiva.

La comunicación es fundamental para una coordinación efectiva. La coordinación depende, directamente, de la adquisición, la transmisión y el procesamiento de la información. Cuanto mayor sea la incertidumbre sobre las tareas que se coordinen, tanto mayor será la necesidad de información. Por lo tanto, es conveniente pensar que la coordinación es cuestión de procesamientos de información.

Podemos enfocar la coordinación efectiva de las siguientes tres maneras:

- Utilizar técnicas básicas de la administración, cuando se requiera una coordinación relativamente modesta, ésta se puede lograr mediante los mecanismos básicos de la administración. Uno de estos mecanismos es la cadena de mando de la organización. Al especificar las relaciones entre los miembros y las unidades, la cadena de mando facilita el flujo de información. Otro instrumento útil consiste en una serie de reglas y procedimientos diseñados para

permitir que los funcionarios manejen las tareas de coordinación rutinarias en forma rápida e independiente.

- Ampliar las fronteras cuando la cantidad de contactos entre departamentos aumenta notablemente, quizás sea más conveniente crear un vínculo permanente entre los departamentos. Se dice que este vínculo cumple con el papel para ampliar fronteras. Los funcionarios que expanden las fronteras con éxito entienden las necesidades, responsabilidades y preocupaciones de los otros departamentos y pueden ayudar a la comunicación entre ellos.
- Reducir la necesidad de coordinación, cuando se necesita tanta coordinación que los métodos antes expuestos resultan ineficaces, el mejor enfoque sería reducir la necesidad de una coordinación estricta. La forma de reducir la necesidad de coordinación consiste en crear unidades independientes, cuyos miembros pueden realizar todos los aspectos necesarios de una tarea ellos mismos, en lugar de depender de otros departamentos

Parece, generalmente aceptado, que una de las causas más comunes de la falta de eficacia en nuestras instituciones es la descoordinación y falta de comunicación intra e interdepartamental.

El Ministerio Público y la Fuerza Especial de Lucha Contra el Crimen no es ajeno a esta realidad; la magnitud de nuestra Institución y el gran número de Departamentos, Divisiones y Unidades existentes contribuyen sin duda.

Históricamente, las organizaciones e instituciones se han gestionado de acuerdo a principios de división y especialización del trabajo por departamentos o funciones diferenciadas que, con frecuencia, ha llevado a la departamentalización, incomunicación y descoordinación de sus unidades de trabajo.

En el Plan de Coordinación entre el Ministerio Público y la Fuerza Especial de Lucha Contra el Crimen, se considera la Comunicación como uno de los factores claves del éxito. Sin embargo, en la práctica, las diversas herramientas y técnicas que se emplean en la gestión de la Comunicación en las instituciones no se basan en metodologías encaminadas a la mejora continua. Son más bien actuaciones aisladas, en

algunos casos voluntaristas, que no obedecen a una sistemática planificada de la comunicación y coordinación.

Relaciones Interpersonales Laborales.

En el ámbito laboral es esencial analizar las expectativas que tienen los funcionarios subalternos con la perspectiva del “contrato psicológico”. Este consiste en un acuerdo tácito entre los funcionarios subalternos y el Director de la Institución, que en la monografía, vendría a ser el Fiscal de Materia, es decir lo que el Ministerio Público y el Estado espera de los funcionarios a cargo de la investigación. De hecho este contrato define las expectativas conductuales que incluye cada rol. Se espera que la directora del proyecto, es decir, trate a los demás funcionarios tanto subalternos como funcionarios de la policía judicial de manera justa, que ofrezcan condiciones laborales que propicien un ambiente de trabajo agradable, que comuniquen con claridad el trabajo diario y que proporcionen retroalimentación en cuanto a la actuación de los funcionarios. De igual forma se espera que los funcionarios bajo esta dirección funcional respondan con una actitud positiva, obedeciendo órdenes y con lealtad para la institución y a la investigación.

Si el Fiscal de Materia no motiva a los demás funcionarios, ni propicia el enriquecimiento del puesto de trabajo, es decir, no incentiva funciones que induzcan para que él mismo pueda desarrollar su creatividad; es de esperarse que las relaciones laborales se deterioren porque los empleados sentirían que son uno más dentro de la investigación, y esto implicaría que disminuya la productividad de su trabajo, limitándose a cumplir con las funciones que les han sido asignadas.

Los Fiscales de Materia deben constituirse en maestros de los funcionarios bajo la dirección funcional de la investigación. Cuando se logra esto el Fiscal de Materia, escucha y comprende el punto de vista de sus empleados, es decir, tiene empatía, sabe escuchar a sus empleados, tiene capacidad para comprender que cada uno es un mundo aparte, procura mantenerse calmado cuando un funcionario comete un error, se preocupa por el bienestar de ellos, tiene autoconfianza y estabilidad emocional y así lo demuestra a través de sus actuaciones diarias; propicia el trabajo en equipo, busca siempre lo bueno de cada empleado, es decir, ejerce un súper liderazgo puesto que trata

de guiar a los demás, mostrándoles como autoliderarse alentándolos a eliminar los pensamientos negativos sobre sus compañeros de trabajo para reemplazarlas por creencias más positivas y constructivas. Igualmente busca la construcción de la autoconfianza de sus subalternos convenciéndolos de que son competentes, que tienen una gran reserva de potencial y que son capaces de enfrentar los retos que implica el desempeño de sus funciones.

Relaciones Interpersonales Laborales con los compañeros

Para poder entender como son las relaciones interpersonales entre los diferentes funcionarios dentro la investigación, es importante tener en cuenta que un grupo es un número de personas que interactúan entre sí, se identifican sociológicamente, y se sienten miembros del mismo. De otra parte, los grupos pueden ser formales e informales: los primeros son aquellos que existen en la institución en virtud de la Unidad a la que pertenecen, para realizar tareas que contribuyan al logro de los objetivos institucionales, y los segundos son grupos de individuos cuyas experiencias laborales comunes desarrollan un sistema de relaciones interpersonales que van más allá de aquellos establecidos por la institución.

Lo ideal sería que la FELCC y el Ministerio Público propicien y faciliten la evolución de los grupos de trabajo para que se conviertan en equipos de trabajo. Un grupo se convierte en equipo cuando los miembros del grupo están centrados en ayudarse entre sí para alcanzar una o unas metas de la institución.

Se debe buscar que los equipos sean eficaces, es decir, que logren ideas innovadoras, alcancen sus metas y se adapten al cambio; sus miembros deben estar altamente comprometidos tanto con el equipo como con las metas de la organización. Por lo tanto, son altamente estimados por la institución y se reconocen y recompensan sus resultados. Si los funcionarios conforman equipos de trabajo sus relaciones interpersonales se mejorarán notablemente puesto que se hará satisfactorio el trabajo se desarrollará la confianza mutua entre los miembros del equipo y entre el equipo y la dirección funcional; se mejorará la comunicación entre los miembros del equipo y con otros grupos por cuanto se concientizarán que trabajan, no para una institución o

proyecto cualquiera, sino para una institución y proyecto en particular; surge así un sentimiento de identidad y de compromiso hacia ella.

Según el Manual Elaborado por el Ministerio Público y la FELCC¹⁷, los principios de la relación entre el Fiscal y el investigador debe ser el siguiente:

- a) Confianza. Desarrollando sus funciones basados en la buena fe, como base para lograr la confianza pública.
- b) Lealtad. Fuente del necesario carácter fidedigno, verídico y legal de la relación Fiscal – Investigador durante las investigaciones y sus resultados.
- c) Respeto. Consideración recíproca, valoración del trabajo del otro y coordinación, como base del éxito investigativo.
- d) Trabajo en equipo. Basados en la sinergia, coordinación y complementación funcional, como formas que conducen a la eficiencia y eficacia investigativa.
- e) Desformalidad. Estableciendo una relación funcional más directa y personalizada, pero estrictamente profesional, obviando las formalidades innecesarias, a través de la elaboración conjunta de la estrategia de investigación, conformación de grupos operativos, reuniones periódicas de coordinación y reducción al mínimo de informes y requerimientos.
- f) Confidencialidad. Guardando la debida reserva de las estrategias de investigación, para lograr resultados eficaces.
- g) Investigación Eficiente. Aplicando los conocimientos, metodologías, estrategias, habilidades y destrezas investigativas, para des cubrir el delito, en un pleno respeto a los derechos y garantías de las personas, para obtener pruebas lícitas, pertinentes y útiles al proceso penal.

4.4. Planeación investigativa.

¹⁷ Fiscalía General de la República y Policía Nacional. "Manual de Actuaciones Investigativas de Fiscales, Policías y Peritos". Cochabamba – Bolivia. 2007. Pag. 6.

La planeación establece las bases para determinar los riesgos de fracaso y minimizarlo. La eficiencia en la actuación depende en gran parte de una buena planeación.

Su importancia radica en los siguientes puntos:

- Propicia el desarrollo de la investigación al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro.
- Prepara a la institución para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr nuestros objetivos, y el esclarecimiento del hecho.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismos.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la investigación.

Los principios de la Planeación son:

- Factibilidad: debe ser realizable, adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas.
- Objetividad y cuantificación: basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios (precisión) expresada en tiempo y recursos objetivos.
- Flexibilidad: es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que puedan proporcionar otros cursos de acción a seguir.

- Unidad: todos los planes deben integrarse a un plan general y al logro de los propósitos y objetivos generales.
- Del cambio de estrategias: cuando un plan se extiende, será necesario rehacerlo completamente. El Fiscal de Materia en coordinación con los investigadores y otros funcionarios subalternos, deberá modificar los cursos de acción (estrategias) y consecuentemente las políticas, programas, procedimientos y presupuestos para lograrlos.

La planeación estratégica, es un proceso que se inicia con el establecimiento de las metas organizacionales e institucionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de estrategias y así obtener los fines buscados, decide de antemano qué tipo de planeación debe hacerse, cuándo y cómo deben realizarse, quién lo llevará a cabo y qué se hará con los resultados. Se considera como un proceso continuo, porque la planeación se debe efectuar en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

El Plan se diseña para integrar en él todas las actividades relacionadas con la investigación, el desarrollo de la misma y los posibles cambios de la misma.

Los agentes ejecutores del Plan, son el Fiscal de Materia como el Director Funcional de la Investigación, el o los investigadores asignados al caso, funcionarios subalternos del Ministerio Público, y investigadores peritos, y peritos del Instituto de Investigaciones Forenses, y todos aquellos que ejecuten algunas diligencias que se relacionen con el Plan.

Las etapas de la planificación investigativa son:

Identificación del problema.

El proceso de planificación se inicia con la constancia de la necesidad de hacerlo. En ese primer paso se identificará el hecho investigado, que será puesto en conocimiento del Ministerio Público. En esta fase se llevarán a cabo los trabajos de

previsión. Es una etapa de recogida de información, con determinación de los problemas y sus causas.

Establecer Objetivos.

Los objetivos son el fundamento de cualquier programa de planeación. La misión aclara el propósito de la institución. Los objetivos son los estados o resultados deseados de la investigación. Un proyecto puede desear, ya sea obtener algo o mejorar lo que ya se tiene. Los objetivos representan las condiciones futuras que las instituciones o proyectos luchan por alcanzar y deben ser concretados en enunciados escritos y si es posible cuantificando los resultados esperados. Los objetivos eficaces tienen las siguientes características: Especificidad, alcanzabilidad, mensurabilidad, orientados a resultados y limitados en el tiempo.

En el presente caso monográfico, el objetivo es “la averiguación de la verdad histórica de los hechos”, esto porque lo que se pretende con la investigación es determinar la participación del imputado en el hecho delictivo, determinar si el hecho existió, y si el hecho puede ser considerado un delito.

Determinación de premisas.

Requiere explicitar las premisas, suposiciones consistentes, para realizar los pronósticos sobre los hechos investigados, fijar las políticas clave y desarrollar los planes de la investigación. Se esbozará un criterio adelantado sobre los hechos denunciados, para ordenar una serie de medidas y diligencias.

Analizar los Recursos de la Institución.

Para poder desarrollar algo, se necesitan recursos: humanos, financieros o físicos. Es muy importante que una institución sea capaz de saber cuales recursos posee, en qué medidas y cómo los usa. El hacer está limitado por el poder hacer. Es por eso que se deben analizar cada uno de los recursos reales de la organización. Al analizar los recursos de la institución se debe especificar cuales son las ventajas comparativas (el tener los recursos) y las ventajas competitivas (el saber usar los recursos por conocimientos y tecnología) presentes y futuras. Al evaluar los recursos

también se deben analizar las debilidades, pues el conocer los puntos débiles ayudará a mejorarlos o por lo menos a evitarlos.

Identificar y Evaluar Estrategias Alternativas.

Una vez identificada una oportunidad o amenaza, el Director de la investigación debe buscar una serie de alternativas que puedan explotar la situación. Debemos hacernos las siguientes preguntas, ¿Continuamos con lo que hemos hecho en el pasado?. Sí no, ¿Hacia dónde vamos?, ¿Buscamos nuevos sospechosos?. Sí es así, ¿Debemos de convocar a otras personas?. Tal vez debamos retraernos o consolidarnos.

Seleccionar una Estrategia.

El Director de la investigación debe escoger la alternativa más conveniente, consistente con los objetivos, a la vez que debe estar de acuerdo con sus capacidades.

Instrumentar la Estrategia.

Este es el último paso, y puede ser el más importante, porque la mejor estrategia puede fallar si el Director de la investigación no es capaz de traducirla en programas, políticas, presupuestos y en planes operativos a corto y largo plazo, necesarios para llevarla a cabo.

Se necesita una total integración de las distintas áreas de la organización, así como una completa vocación de los encargados de implementarla, si alguien no lleva a cabo su parte de la estrategia, el esfuerzo total podría venirse abajo.

La planificación como todo proceso, consta de una serie de etapas que la configuran. Generalmente se aceptan las siguientes fases del proceso.

4.5. Diseño y elaboración del Plan de Coordinación.

A continuación se presenta el Plan elaborado para la coordinación del Ministerio Público y la FELCC, en la investigación de los delitos:

PLAN DE COORDINACION DE LA INVESTIGACION

I. DATOS DE LA INVESTIGACION		
I.1. Caso:	I.2. Delito:	I.3. Fecha y Lugar del Hecho:
I.4. Fiscal:	I.5. Investigador:	I.6. Juzgado:
I.7. Denunciante(s)	I.8. Victima(s)	I.9. Sospechoso(s)

II. DATOS Y ELEMENTOS COLECTADOS
II.1. Documental:
II.2. Físicos:
II.3. Declaraciones testificales:
II.4. Declaración de la víctima:
II.5. Declaración del imputado:

III. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

--

IV. ESTRATEGIA DE LA INVESTIGACIÓN			
IV.1. Requerimientos Fiscales y Actos investigativos	IV.2. Objetivo del Requerimiento	IV.3. Lugar y Fecha de Ejecución	IV.4. Resultado

El llenado del formulario se realizará de la siguiente manera:

En el punto I (DATOS DE LA INVESTIGACION), se especifican los datos esenciales de la investigación; en el Punto I.1 se consignará el N° del caso, que será el número de identificación a lo largo de la investigación, y será proporcionado por el

sistema I3p, que es el sistema de registro informático que utiliza el Ministerio Público y la FELCC para la identificación de los casos investigados.

En el punto I.2 se consignará el tipo de delito investigado, donde se especificará la presunta comisión de un determinado delito, que puede o no ser la que en realidad sea calificada a momento de presentar una imputación o una acusación. En el punto I.3 se registrará la fecha y el lugar del hecho, y en caso de que no pueda aún determinarse la fecha y el lugar del hecho investigado, consignar un aproximado o la imposibilidad de determinar la misma. En el punto I.4 y 1.5 se deberá registrar el nombre completo del Fiscal y el Investigador asignado al caso respectivamente.

En el punto I.6 se registrará el Juzgado Cautelar que tendrá el control jurisdiccional de la investigación. En el punto I.7, I.8 y I.9 se registrará al los nombres de los denunciante del hecho, las víctimas y los sospechosos; en caso de no existir sospechosos, simplemente deberá figurar contra los autores.

I. DATOS DE LA INVESTIGACION		
I.1. Caso: 1348/09	I.2. Delito: Homicidio	I.3. Fecha y Lugar del Hecho: Av. Buenos Aires, esq. Max Paredes, entre las 02:00 a 3:00 a.m. del día 02/05/09
I.4. Fiscal: Dr. Juan Castro Mendez	I.5. Investigador: Sgto. Pedro Alvarez Jimenez	I.6. Juzgado: 2do. de Instrucción Cautelar de La Paz
I.7. Denunciante(s) - Maria Esther Poma Machicado - Cristian Aguilar Poma	I.8. Víctima(s) - Ramiro Salvatierra Calle	I.9. Sospechoso(s) - Enrique Costas Lequipe - Agustín Salazar Montes

En el Punto II (DATOS Y ELEMENTOS COLECTADOS), se consignarán todos los elementos colectados para la valoración del Fiscal y el investigador, con la finalidad de establecer los objetivos de la investigación. En el punto II.1 se describirán todos los elementos documentales que fueron colectados o fueron presentados por los denunciante o víctimas para el inicio de la investigación. En el punto II.2 se consignarán todos los elementos materiales o físicos, no documentales que fueron

colectados, como ser prendas de vestir, objetos punzo cortantes, y otros objetos que fueron presentados y que se colectaron en la escena del crimen.

En los puntos II.3, II.4 y II.5, se consignarán las declaraciones de los testigos del hecho, de la víctima y del imputado.

Se ha omitido introducir un punto donde se haga una relación de los hechos, toda vez que en el formulario de denuncias y el de asignación de casos del sistema I3p, ya se hace una relación del hecho denunciado, por lo que realizar o proyectar una nueva en este Plan de Coordinación, resultaría iterativo, y una gran pérdida de tiempo para el Fiscal y los investigadores.

II. DATOS Y ELEMENTOS COLECTADOS
II.1. Documental: <i>Testamento de fecha 02/02/09, minuta de compra venta de 15/03/09</i>
II.2. Objetos físicos: <i>Pantalón de tela color negro con manchas de sangre, objeto punzo cortante con manchas de sangre</i>
II.3. Declaraciones testificales: <i>Declaración de Maria Esther Poma Machicado, que refiere haber visto que Enrique Costas Lequipe y Agustin Salazar Montes agredían con un objeto punzo cortante a la víctima</i>
II.4. Declaración de la víctima: -----
II.5. Declaración del imputado: Los imputados se acogieron al derecho al silencio

En el punto III, se describirán el o los objetivos de la investigación, es decir, comprobar que el hecho existió, que el hecho puede ser tipificado como delito, y que el o los sospechosos sean partícipes del hecho delictivo.

En este punto, los objetivos de la investigación, serán propuestos tanto por los Fiscales como por los investigadores, por lo que se admitirá más de uno, y que a lo largo de la investigación podrá ampliarse de acuerdo a la averiguación de los hechos investigados.

III. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

- **Evidenciar que la muerte de la víctima no se debió a causa de alguna persona.**
- **Comprobar si los sospechosos fueron o no partícipes de la muerte de la víctima.**
- **Determinar el grado de participación de los mismos.**
- **Acumular suficientes elementos de convicción para adquirir un criterio sobre los hechos denunciados.**

En el punto IV, se describirán y esbozarán las diligencias que se realizarán para la averiguación de la verdad de los hechos investigados. Se consignarán los requerimientos emitidos, su objetivo, la fecha de su ejecución y el resultado del mismo, con la finalidad de que se tenga un panorama de todo el cuaderno de investigaciones y que los fiscales e investigadores propongan nuevas diligencias en base a los resultados de las diligencias de investigación; por lo que la estrategia de la investigación podrá cambiar en cualquier momento de la investigación.

Las diligencias podrán ser propuestas por los fiscales e investigadores, siempre y cuando el objetivo del mismo sea objetivo con los datos de la investigación y la averiguación de los hechos.

Existe la posibilidad de que los subalternos del despacho del Fiscal de Distrito puedan también proponer diligencias, ya que toda ayuda a la investigación debe ser bien recibida.

IV. ESTRATEGIA DE LA INVESTIGACIÓN

IV.1. Requerimientos Fiscales y Actos investigativos	IV.2. Objetivo del Requerimiento	IV.3. Lugar y Fecha de Ejecución	IV.4. Resultado
Registro del Lugar de los	Colectar elementos de prueba e	Av. Buenos Aires, esq. Max	Colección de un arma punzo

Hechos	indicios	Paredes, 08:30 a.m. del día 02/05/09	cortante y un pantalón de tela
Levantamiento e identificación del cadáver.	Obtener indicios sobre la muerte de la víctima y para una posterior autopsia	Av. Buenos Aires, esq. Max Paredes, 08:40 a.m. del día 02/05/09	Cadáver de una persona de sexo masculino de nombre Ramiro Salviatierra Calle de 60 años de edad, con heridas punzo cortantes.
Autopsia legal del cadáver	Conocer y evidenciar la causa de la muerte de la víctima	Cementerio General de La Paz, a Hrs. 18:00 del día 02/05/09	Anemia aguda, shok hipovolémico por heridas penetrantes en el cuello.
Citación a la testigo Juana Pinto Pinto (testigo del hecho, inquilino).	Conocer una relación de los hechos ocurridos.		
Citación a testigo Enrique Céspedes Aguilar (testigo del hecho, dueño del inmueble).	Conocer una relación de los hechos ocurridos.		
Necropsia legal del cadáver	Obtener muestras de algunos órganos de la víctima para su análisis.		

CONCLUSIONES

- La función Fiscal es sumamente delicada por cuanto se desarrolla en sede pre judicial investigando el delito con apoyo de la Policía Nacional a través de la Fuerza Especial de Lucha Contra el Crimen, y el Instituto de Investigaciones Forenses, dirigiendo la investigación y previniendo el delito; y en sede judicial como titular de la acción penal pública, responsable de la carga de la prueba, persecutor del delito velando por la recta administración de justicia como organismo integrante del sistema de justicia boliviano.
- La coordinación entre el Ministerio Público y la Fuerza Especial de Lucha Contra el Crimen, es de vital importancia para la investigación de los delitos, toda vez que un trabajo separado de estas dos instituciones, ocasionaría que los delitos no sean sancionados, y se dejaría en desamparo a la sociedad, con la incertidumbre de que sus derechos sean violados constantemente.
- El plan de coordinación, no es un formulario para el control de la investigación, sino mas bien, es un método de cooperación y planificación de la investigación entre fiscales e investigadores; estrategia en la que también podrán participar asistentes fiscales, pasantes jurídicos y otro personal a cargo del Fiscal de Materia y el Ministerio Publico.
- La planeación estratégica no representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano. La mayor parte de las organizaciones revisan sus planes estratégicos en forma periódica. La planeación estratégica debe ser flexible para poder aprovechar el conocimiento acerca de los métodos y medios de investigaciones.
- El clima organizacional o laboral es clave para el éxito de la investigación porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores. Por ello, las Fiscales de Materia y las fiscalías de distrito requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional.

- Partiendo del análisis de las teorías y términos sobre cultura y clima organizacional, se concluye que ambos términos son de relevada importancia y práctica de todas las organizaciones. De ellos dependerá la eficacia de las investigaciones criminales.
- El clima organizacional es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando la motivación es escasa ya sea por frustración o por impedimento para la satisfacción de las necesidades, entonces sobreviene la apatía, el desinterés, el descontento hasta llegar a grados de agresividad, inconformidad e intolerancia.

RECOMENDACIONES

- Debe realizarse talleres, seminarios y cursos dirigidos a funcionarios del Ministerio Público, funcionarios de la FELCC, y del poder judicial, con la finalidad de proponer medidas de coordinación, cooperación y planificación de la investigación y el proceso penal en su conjunto, con la finalidad de que la atención que se brinda a la sociedad con el esclarecimiento de los hechos investigados y la sanción de los hechos delictivos sean oportunos y eficaces.
- El Plan de Coordinación puede ser utilizado de manera paralela a los formularios del sistema I3p, del Ministerio Público, toda vez que estos formularios, contienen información importante de la investigación, que puede ayudar a fijar los objetivos de la investigación.
- Debido a las recargadas labores de los investigadores y los fiscales, se hace imperiosa la necesidad de delegar parcialmente funciones de los investigadores a funcionarios subalternos del Ministerio Público como ser asistentes fiscales, asistentes legales, y pasantes jurídicos, tal como ya se hizo en el 2006 en la ciudad de Bogotá – Colombia.
- Se hace necesaria una reconstrucción orgánica y reorganización administrativa de las entidades encargadas de la administración de justicia, comprendiendo por tal al Ministerio Público, a fin de que en breve plazo se logre la difícil tarea de elevar la imagen institucional ante la sociedad, en base al desarrollo funcional real, con el único objeto de que pueda medirse en grado de eficiencia, oportunidad y sobre todo transparencia en los diversos procesos que demuestren confianza plena a quienes se brinda el servicio, lo que nos exige a no olvidar que es un organismo autónomo jerárquicamente organizado y que no sólo es el encargado de velar por la oportuna y recta administración de justicia, así como observar y hacer cumplir las leyes, la celeridad, moralidad, la corrección en el trabajo.
- Se debe superar el clásico concepto que se ha tenido sobre el Ministerio Público, de considerarla sólo como un ente acusador. Al respecto, tenemos que ser claros

y contundentes en el sentido de que el Ministerio Público no es una máquina de acusar, no es un instrumento de venganza, sino de orden, de equilibrio y si denuncia las acciones cuando éstas constituyen delito, debe ser prudente para no ser sorprendido

- Los investigadores y fiscales deben cumplir sus funciones sin aspavientos, debiendo ser por el contrario un hombre bueno y comprensivo, que pueda sentir el dolor y la angustia ajena, sin que por ello pueda perder sus principios de autoridad, sin olvidar la función que le toca desempeñar.
- Para que la investigación de un hecho pueda llegar a esclarecerse debidamente, debe intervenir en forma activa y enérgica, pero sin que ello signifique esconderse ante la verdad de los hechos, ni manifestar interés respecto a una condena o absolución
- Generar instancias de coordinación entre el Ministerio Público, el Gobierno, las Policía Nacional, las municipalidades, el Poder Judicial, y el sector privado con la finalidad de individualizar, diseñar estrategias de prevención de los delitos y de acción inmediata y oportuna de los mismos.
- La mejor forma que tiene el Ministerio Público de asumir la oportunidad que significa la facultad de sugerir políticas públicas en materias de prevención y represión del delito, es explicitar y fijar su propia política de persecución criminal, orientándola hacia el objetivo de reducir la actividad delictiva, de manera que, sobre la base del conocimiento aportado por la investigación criminológica con fundamento científico y empírico, se establezcan las estrategias locales, regionales y nacionales para cumplir esos objetivos, junto con los estímulos institucionales necesarios para que en su actuación diaria los Fiscales del Ministerio Público trabajen para el logro de ese objetivo.

A N E X O S

ANEXO 1.

ENTREVISTA Dr. Enrique Cadena Pinto – Secretario Juzgado Segundo de Instrucción en lo Penal de La Paz – Graduado de la Escuela de Jueces de Instrucción de Sucre 2009.

Transcripción inextensa de la entrevista el día 30 de octubre de 2009 a Hrs. 21:00

Pregunta.- ¿Según su criterio y por la experiencia laboral que tiene en el Juzgado Segundo Cautelar de La Paz, cual sería el principal obstáculo en las funciones del Ministerio Público y la FELCC?

Respuesta.- Al respecto debo señalar que existen varios problemas y obstáculos en las funciones del Ministerio Público y la FELCC, tanto de coordinación como logísticos; sin embargo, al margen de los problemas económicos, y de suministro de equipos adecuados para el trabajo de los mismos, el problema de coordinación en las tareas conjuntas que realizan es un tema que aún no se ha tratado a nivel institucional; si bien han existido acercamiento acerca de lo que debería ser la coordinación, no existe un plan consolidado acerca de lo que debería ser una coordinación efectiva para la investigación.

Pregunta.- ¿Cree Ud. que es necesario la implementación de un Plan de Coordinación, para la investigación de delitos?

Respuesta.- Si es necesario que se cree y se utilice un plan para la coordinación del trabajo del Ministerio Público con la Fuerza Especial de Lucha Contra el Crimen, con la finalidad de que las investigaciones puedan avanzar con mayor celeridad, y que cuando se de la oportunidad de presentar una imputación o una acusación, ante un juzgado o tribunal, los mismos puedan fundamentarla de manera eficiente, y evitar vicios procedimentales, que conllevarían a una retardación del proceso, y en algunos casos la extinción de la acción, y con esto dejar de sancionar a delincuentes, y los delitos quedarían impunes.

ANEXO 2. ENCUESTA A LA POBLACION EN GENERAL.

“COORDINACION MINISTERIO PUBLICO Y FELCC”

ENCUESTA A LA POBLACION EN GENERAL

Estoy realizando un trabajo monográfico de investigación acerca de un Plan de Coordinación entre el Ministerio Público y la Fuerza Especial de Lucha Contra el Crimen, teniendo como objetivo con esta encuesta evaluar la imagen y eficiencia de estas dos instituciones en su servicio a la sociedad; para esto necesitamos de su colaboración. Las respuestas serán confidenciales y anónimas.

Por favor marcar con una X, la respuesta que considere correcta.

Gracias por tu colaboración...

1. ¿Cree Ud. que el Ministerio Público y la FELCC cumplen eficientemente con su labor?

Si Parcialmente No NS/NR

2. ¿Cuál cree Ud. que es el mayor obstáculo para una eficiente función del Ministerio Público?

Falta de cooperación entre fiscales 1

Falta de recursos económicos 2

Falta de cooperación de la población 3

Falta de organización en sus miembros 4

Otro 5

3. ¿Cuál cree Ud. que es el mayor obstáculo para una eficiente función de la FELCC?

Falta de recursos económicos 1

Falta de equipos adecuados 2

Falta de coordinación con el Ministerio Público 3

Falta de Apoyo del Ministerio Público 4

Otro 5

4. ¿Cree Ud. que el Ministerio Público y la FELCC coordinan sus funciones en la investigación de los delitos?

Si Parcialmente No NS/NR

5. ¿Sabe Ud. de algún plan de coordinación entre el Ministerio Público y la FELCC?

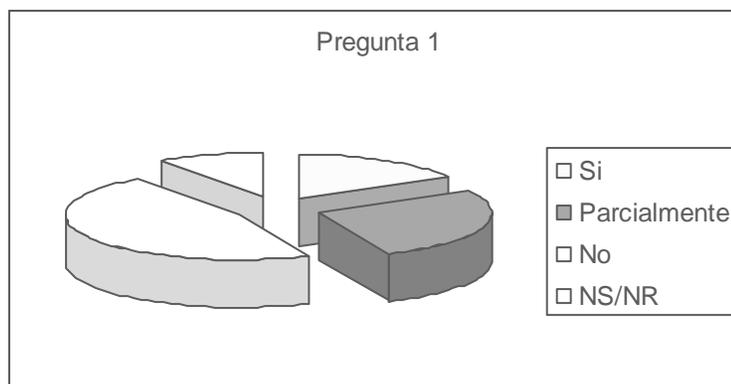
Si No

6. ¿Cree Ud. que la introducción y la aplicación de un Plan de Coordinación entre el Ministerio Público y la FELCC, ayudaría a la investigación de los delitos?

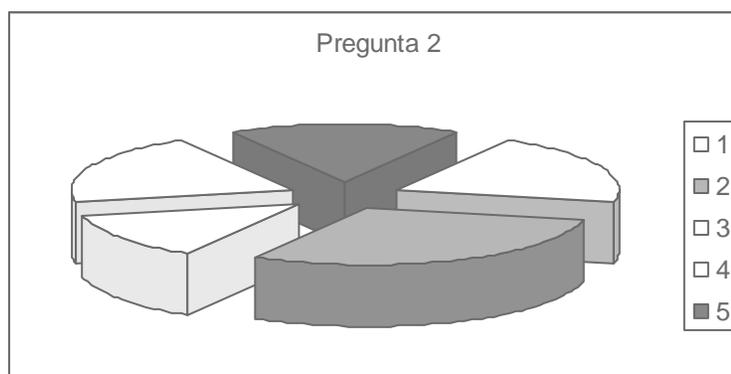
Si No

ANEXO 3. RESULTADO ENCUESTA A LA POBLACIÓN EN GENERAL

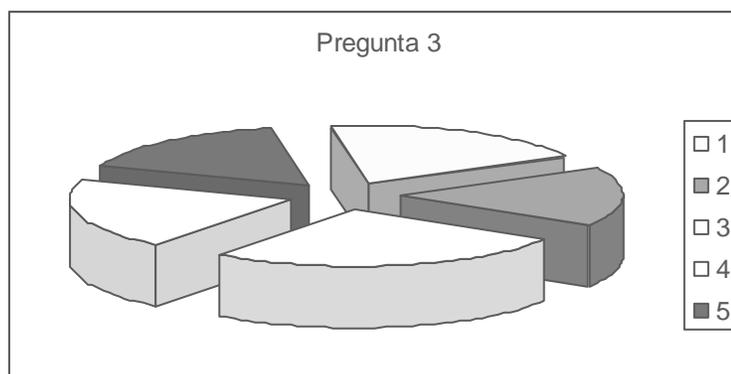
Pregunta 1	Si	Parcialmente	No	NS/NR	TOTAL
	5	8	14	3	30



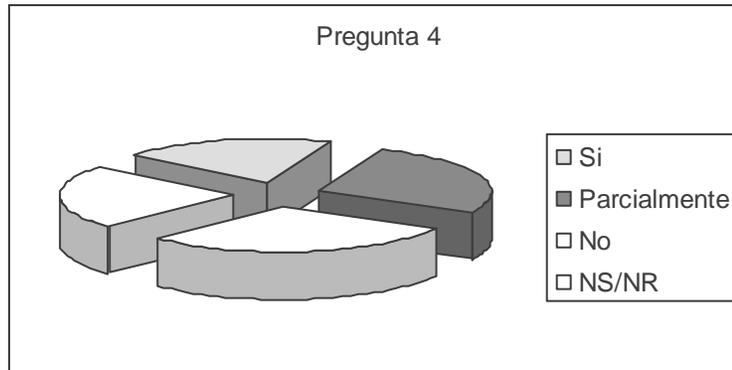
Pregunta 2	Resp. N° 1	Resp. N° 2	Resp. N° 3	Resp. N° 4	Resp. N° 5	TOTAL
	6	9	4	6	5	30



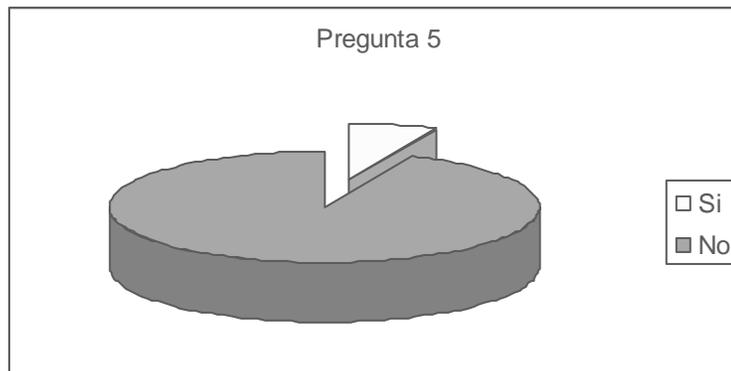
Pregunta 3	Resp. N° 1	Resp. N° 2	Resp. N° 3	Resp. N° 4	Resp. N° 5	TOTAL
	6	5	8	6	5	30



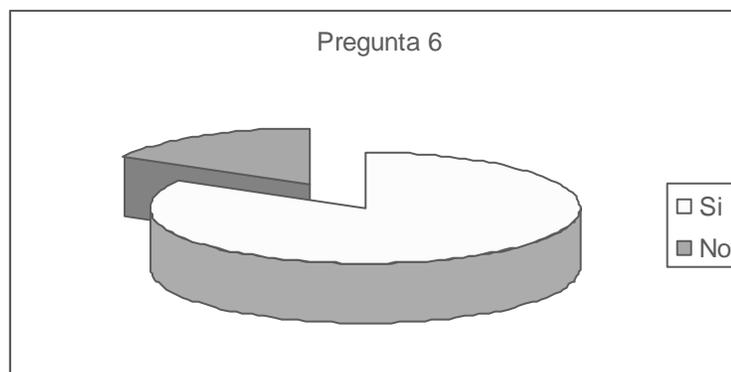
Pregunta 4	Si	Parcialmente	No	NS/NR	TOTAL
	6	8	9	7	.30



Pregunta 5	Si	No	TOTAL
	2	28	30



Pregunta 6	Si	No	TOTAL
	25	5	3.0



ANEXO 4. ENCUESTA A FUNCIONARIOS DEL MINISTERIO PÚBLICO Y LA FELCC

“COORDINACION MINISTERIO PUBLICO Y FELCC”

ENCUESTA A FUNCIONARIOS DEL MINISTERIO PÚBLICO Y LA FELCC

Estoy realizando un trabajo monográfico de investigación acerca de un Plan de Coordinación entre el Ministerio Público y la Fuerza Especial de Lucha Contra el Crimen, teniendo como objetivo con esta encuesta evaluar la imagen y eficiencia de estas dos instituciones en su servicio a la sociedad; para esto necesitamos de su colaboración. Las respuestas serán confidenciales y anónimas.

Por favor marcar con una X, la respuesta que considere correcta.

Gracias por tu colaboración...

1. ¿Cree Ud. que el Ministerio Público y la FELCC coordinan sus funciones en la investigación de los delitos eficientemente?

Si Parcialmente No NS/NR

2. ¿Cuál cree Ud. que es el mayor obstáculo para una eficiente función del Ministerio Público?

Falta de cooperación entre fiscales 1
Falta de recursos económicos 2
Falta de cooperación de la población 3
Falta de organización en sus miembros 4
Otro 5

3. ¿Cuál cree Ud. que es el mayor obstáculo para una eficiente función de la FELCC?

Falta de recursos económicos 1
Falta de equipos adecuados 2
Falta de coordinación con el Ministerio Público 3
Falta de Apoyo del Ministerio Público 4
Otro 5

4. ¿Cree Ud. que el Ministerio Público y la FELCC deberían de realizar sus funciones a través de un plan de coordinación para la investigación de los delitos?

Si No

5. ¿Cómo funcionario de la FELCC y/o Ministerio Público tiene desarrollado algún plan de coordinación para la investigación de los delitos con la FELCC y/o Ministerio Público?

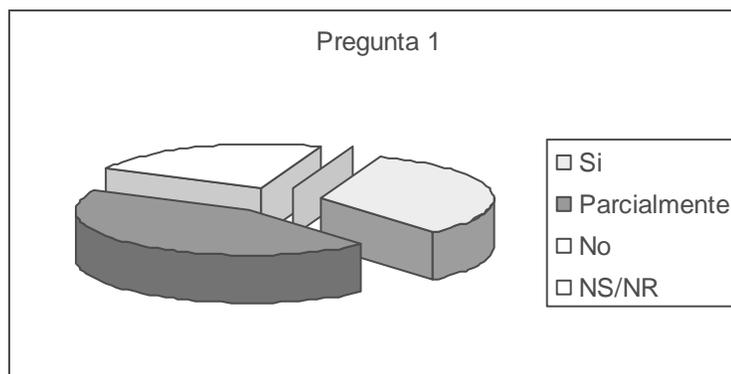
Si No

6. ¿Está satisfecho y cómodo con el ambiente social y con el tipo de infraestructura en que trabaja?

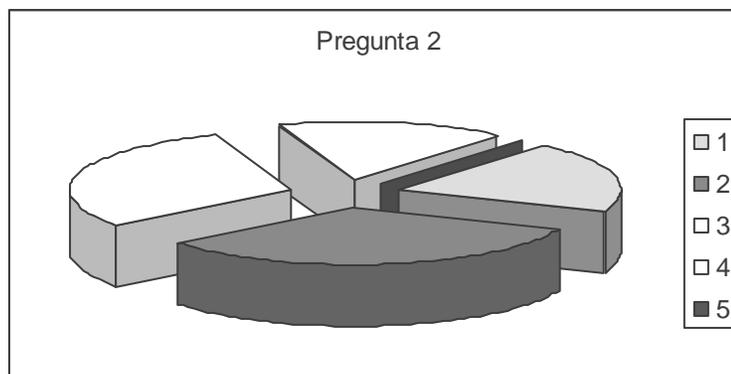
Si No

ANEXO 5. RESULTADO ENCUESTA A FUNCIONARIOS DEL MINISTERIO PÚBLICO Y LA FELCC.

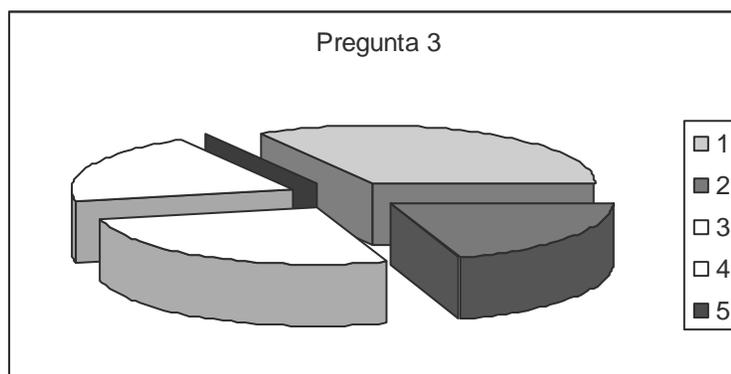
Pregunta 1	Si	Parcialmente	No	NS/NR	TOTAL
	10	13	7	0	30



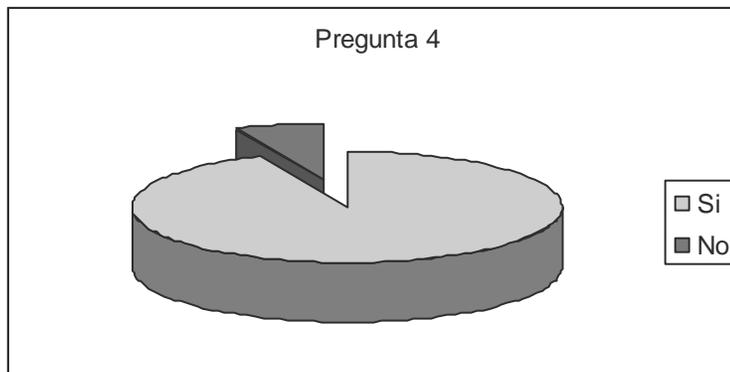
Pregunta 2	Resp. Nº 1	Resp. Nº 2	Resp. Nº 3	Resp. Nº 4	Resp. Nº 5	TOTAL
	6	10	9	5	0	30



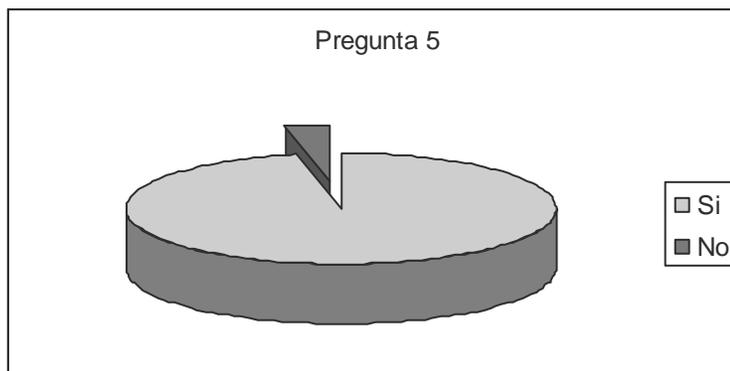
Pregunta 3	Resp. Nº 1	Resp. Nº 2	Resp. Nº 3	Resp. Nº 4	Resp. Nº 5	TOTAL
	10	6	8	6	0	30



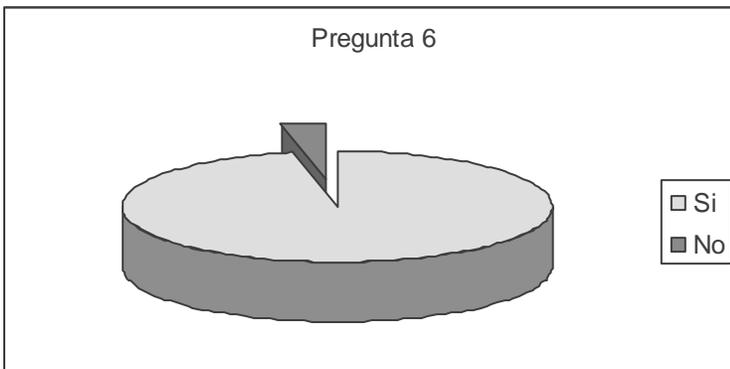
Pregunta 4	Si	No	TOTAL
	28	2	30



Pregunta 5	Si	No	TOTAL
	29	1	30



Pregunta 6	Si	No	TOTAL
	29	1	30



ANEXO 6. Artículo periodístico - Los Tiempos - Lucha contra el crimen espera mayor apoyo

Por Redacción Central - Los Tiempos - 27/07/2008

Los nueve directores departamentales de la Fuerza Especial de Lucha Contra el Crimen (Felcc), que se reunieron durante dos días en la ciudad de Cochabamba, esperan mayor apoyo estatal en infraestructura, equipamiento y logística.

Durante su reunión, auspiciada por el Viceministerio de Seguridad Ciudadana, abordaron temas referentes a las carencias y dificultades que atraviesan esas unidades, para diseñar estrategias, planes y políticas, en el marco de la competencia que otorga la normativa jurídica a la Felcc.

La misión de la Felcc es investigar delitos, aprehender delincuentes, conservar pruebas y remitirlas a los órganos jurisdiccionales correspondientes.

En ese marco se analizaron problemas de coordinación con el Ministerio Público, infraestructura y asignación de recursos humanos, también propuestas de reforma al Código Penal y al Código de Procedimiento Penal, que fueron especialmente analizadas para diseñar políticas y planes de seguridad.

También se planteraron estrategias de Seguridad Ciudadana preventivas y operativas de lucha contra la delincuencia y perfeccionar y desarrollar las plataformas de atención al público.

ANEXO 7. Artículo periodístico – El Nacional – FELCC denuncia fuga de autores de robos por demora en emitir orden de allanamiento.

Noticias - Región

Lunes, 27 de Julio de 2009

La tardanza en la extensión de una orden de allanamiento por parte de la Fiscalía y del juez competente preocupa a las autoridades policiales e investigadores de la Fuerza Especial de Lucha Contra el Crimen (FELCC). Esta situación es aprovechada por malvivientes quienes tienen el tiempo suficiente para escapar o hacer desaparecer los objetos robados.

Este hecho fue revelado el pasado viernes cuando se logró desarmar una asociación delictuosa en coordinación con el Ministerio Público y dentro de los hechos de robo, los imputados y autores de este caso se dieron a la fuga.

El director de la FELCC, Never Vásquez señaló que se logró dar con esta asociación del hampa en base a una planificación estratégica y operativa con los fiscales e investigadores asignados al caso. Se logró recuperar los objetos robados y capturar a los autores y cómplices.

“Hay un procedimiento que cumplir para hacer los allanamientos y eso tarda un poco porque todo tiene que ser sustentado en base a algún informe que sea objetivo, claro y concreto, pase al fiscal, del fiscal al juez para que tenga conocimiento y baje la orden respectiva”, expresó.

Vásquez reconoció que la investigación si se retrasa y se posterga, da un margen de tolerancia a los autores para que puedan en ese lapso de tiempo hacer más cosas, como fugarse y hacer desaparecer algunas evidencias. “Se pueden dar a la fuga los autores porque ustedes saben que en cualquier allanamiento se pueden encontrar a los autores, a los objetos robados y muchas cosas más”.

De igual manera, el jefe de la División Propiedades, Sergio Duran señaló que cuando se realizó el allanamiento en este último caso en el que se recuperaron una serie de

electrodomésticos, uno de los sospechosos logró darse a la fuga y hasta la fecha continúa su búsqueda.

“Nos preocupa en la labor investigativa, tenemos cierta tardanza para la orden de allanamientos, ya que el tiempo para nosotros es muy valioso para dar con los autores y con los objetos los cuales podemos recuperar en el instante”, dijo la autoridad policial.

Los televisores, CPUS, monitores, equipos de sonido, microondas, aspiradoras, DVDS, un fusil máuser, un sable, tres cuadros de pintura y un casco de motociclista serán devueltos una vez se compruebe que los objetos encontrados en una inmobiliaria fueron robados y dejados en garantía por los delincuentes.

ANEXO 8. RESOLUCION FISCAL GENERAL DE BOGOTA - COLOMBIA

RESOLUCIÓN NÚMERO 1454 DE 2006

(Mayo 9)

“Por la cual se modifican y adicionan unos artículos de la Resolución 0-0509 de 3 de marzo de 2006”.

El Fiscal General de la Nación, en ejercicio de las facultades constitucionales y legales, en especial las conferidas por el artículo 3º del Acto Legislativo 3 de 2002, que modificó el artículo 251 de la Constitución Política, los artículos 203 y 282 de la Ley 906 de 2004 y el artículo 11 de la Ley 938 del 30 de diciembre de 2004,

CONSIDERANDO:

Que la policía judicial es el conjunto de autoridades que colaboran con los funcionarios judiciales en la investigación de los delitos y en la captura de los delincuentes, que actúa bajo la dirección funcional de los fiscales o de los jueces y sus funciones se deben cumplir bajo la dirección y coordinación del Fiscal General y sus delegados;

Que el ejercicio de las funciones de policía judicial es indispensable para el éxito del sistema procesal penal;

Que por disposición del artículo 251 de la Constitución Política, el Fiscal General de la Nación se encuentra facultado para asignar a sus funcionarios investigaciones y procesos, y otorgar atribuciones transitorias de policía judicial;

Que de conformidad con lo dispuesto en el artículo 203 de la Ley 906 del 31 de agosto de 2004, el Fiscal General de la Nación, mediante acto administrativo puede asignar funciones transitorias de policía judicial a entes públicos;

Que con base en la normativa citada, el Fiscal General de la Nación, se encuentra facultado para conferir de manera transitoria funciones de policía judicial a servidores que hacen parte de la planta de personal de la Fiscalía General de la Nación;

Que mediante Resolución 0-0509 de 3 de marzo de 2006 fueron conferidas de manera transitoria funciones de policía judicial a los servidores que desempeñan los cargos de asistente de fiscal IV, asistente de fiscal III, asistente de fiscal II, asistente de fiscal I;

Que se hace necesario adicionar el artículo 1º de la Resolución 0-0509 de 3 de marzo de 2006 para conferir un término en el cual los asistentes de fiscal IV, asistentes de fiscal III, asistentes de fiscal II, asistentes de fiscal I cumplan funciones de policía judicial, a efectos de adecuar sus funciones a la exigencia legal de transitoriedad;

Que se hace necesario modificar las facultades de policía judicial otorgadas a los asistentes de fiscal IV, asistente de fiscal III, asistentes de fiscal II, asistentes de fiscal I, respecto de la recepción de la noticia criminal, a efectos de optimizar y agilizar la investigación de los delitos;

En mérito de lo expuesto,

RESUELVE:

ART. 1 º.- Adicionar el artículo 1º de la Resolución 509 de 3 de marzo de 2006 , quedará así: “Conferir, por el término transitorio de un año, funciones de policía judicial a los servidores que desempeñen los siguientes cargos: asistente de fiscal IV, asistente de fiscal III, asistente de fiscal II, asistente de fiscal I, de conformidad con lo expuesto en la parte motiva de este acto administrativo.

PAR.- Estas funciones se confieren para las direcciones seccionales en las cuales haya entrado en vigencia la Ley 906 de 2004. En las demás direcciones seccionales, los cargos relacionados en este artículo primero, tendrán atribuciones de policía judicial una vez entre en vigencia la Ley 906 de 2004”.

ART. 2 º.- Modificar el artículo 2º de la Resolución 509 de 3 de marzo de 2006 , quedará así: “facultar a los asistentes de fiscal I, II, III, IV en cumplimiento de las funciones de su cargo, para adelantar las siguientes diligencias:

1. Recibir denuncias, querellas e informes de otra clase, de los cuales se infiera la posible comisión de un delito.

2. Realizar entrevistas.

3. Obtener los documentos que requiera el fiscal que sea superior inmediato, a efectos de realizar la investigación y solicitar pruebas durante el juicio. Para tales efectos deberán acatar las reglas técnicas pertinentes y someter escritos, grabaciones o archivos a cadena de custodia, de conformidad con las normas vigentes y el manual de policía judicial.

PAR. 1º.- Los asistentes de fiscal I, II, III, IV, no están facultados para realizar las siguientes actuaciones:

1. Actos de investigación de campo.

2. Estudio y análisis de laboratorio.

PAR. 2º.- Los asistentes de fiscal I, II, III, IV, que durante el desempeño de su cargo, realicen funciones de policía judicial podrán ser citados como testigos durante el juicio oral, de conformidad con lo señalado en el artículo 399 de la Ley 906 de 2004.

ART. 3 º.- Comunicar, por conducto de la secretaría general, la presente resolución al Vicefiscal General de la Nación, a la Dirección Nacional de Fiscalías, a la Dirección Nacional del Cuerpo Técnico de Investigación, a la Dirección de la Escuela de Estudios e Investigaciones Criminalísticas y Ciencias Forenses de la Fiscalía General de la Nación, para los fines y efectos que sean de su competencia.

ART. 4 º.- La presente resolución rige a partir de la fecha de su expedición y deroga las disposiciones que le sean contrarias.

Publíquese, comuníquese y cúmplase.

Dada en Bogotá, D.C., a 9 de mayo de 2006.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y FUENTES DE INFORMACIÓN.

- **ANDER EGG, E.** “Técnicas de Investigación Social”. Editorial Humanitas. 1982.
- **BRUNET L.** “El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias”. México: Editorial Trillas. (1999).
- **CABANELLAS, Guillermo.** “Diccionario Jurídico Elemental”. Editorial Heliasta. Buenos Aires-Argentina, 1999.
- **CABANELLAS, Guillermo.** “Diccionario Enciclopédico de Derecho Usual”. Editorial Heliasta. Tomos I al VIII.
- **CALDERON SARAVIA, Marcelo.** “Diccionario Sinóptico de Doctrina y Jurisprudencia”. Edit. PAP. La Paz Bolivia 1992.
- **CODIGO DE PROCEDIMIENTO PENAL DE BOLIVIA.** Ley 1970 de 1 de marzo de 1997, Editorial El Original. La Paz – Bolivia.
- **CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO DE BOLIVIA.** Editorial El Original. La Paz – Bolivia.
- **DE LA CRUZ AGÜERO, Leopoldo.** “El Procedimiento Penal Mexicano”. Editorial Porrúa. Mexico – 1998.
- **ESPINOZA CARBALLO, Carballo.** “Código de Procedimiento Penal”. Editorial Alexander. Cochabamba – Bolivia, 2005.
- **FISCALIA GENERAL DE LA REPÚBLICA Y POLICIA NACIONAL.** “Manual de Actuaciones Investigativas de Fiscales, Policías y Peritos”. Cochabamba – Bolivia. 2007.
- **FISCALIA GENERAL DE LA REPÚBLICA.** “Política de Persecución Penal del Ministerio Público”. Sucre – Bolivia. 2006.
- **HARB, Benjamín Miguel.** “Código Penal Boliviano con las Reformas y Leyes Conexas”. Editorial Urquizo. La Paz – Bolivia, 2001.

- **KAST, FREMONT.** “Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias”. México D.F. 1994
- **LEY ORGANICA DEL MINISTERIO PÚBLICO.** Ley 2175 de 13 de febrero de 2000. Editorial El Original. La Paz – Bolivia.
- **LEY ORGANICA DE LA POLICIA NACIONAL.** Ley de 8 de abril de 1985. Editorial U.P.S. La Paz – Bolivia.
- **OSORIO,** Manuel. “Diccionario Jurídico de Ciencias Jurídicas, Políticas y Sociales”. Editorial Heliasta. Buenos Aires – Argentina. 1999.
- **OBLITAS POBLETE,** Enrique. “Lecciones de Procedimiento Penal”. Edit. Juventud, La Paz, 1985.
- **POMAREDA DE ROSENAUER,** Cecilia y **STIPPEL,** Jòrg Alfred. “El Nuevo Código de Procedimiento Penal”. GTZ. La Paz – Bolivia. 2001.
- **RUBIANES,** Carlos. “Derecho Procesal Penal”. Editorial Depalma, Buenos Aires – Argentina.
- **YÁNEZ CORTEZ,** Arturo. “La vigencia plena del Nuevo Código de Procedimiento Penal y la Jurisprudencia Constitucional”. Doctrina y Legislación Comparada. Edit. “Gaviota del Sur”. Sucre – Bolivia, 2003.
- www.derechoteca.com
- www.fiscalia.gov.bo
- www.gtz-justicia.org.bo
- www.poderjudicial.gov.bo
- www.lostiempos.com/diario/actualidad/local
- www.elnacionaltarija.com/Noticias