

EL CENTRO DE ENTRENAMIENTO.

20 AÑOS DE HISTORIA

por Nidia Estela Alvarenga de Cogliolo^{1*}

“Solamente aquel que construye el futuro tiene derecho a juzgar el pasado”

Friedrich Nietzsche

* Química, egresada de la Facultad de Ciencias Químicas de la Universidad Nacional de Asunción (1986), Abogada, egresada de la UNINTER(2013), Especialista y Masterando en Criminalística y Ciencias Forenses de la UTCD, Postgrado en Didáctica superior Universitaria (Universidad Intercontinental), Postgrado en Gestión Educativa (ISE/ Tercer Milenio), Perfeccionamiento Gerencia en Políticas Públicas (PROMUR), Jefa de Departamento de Evaluación y Monitoreo del Centro de Entrenamiento del Ministerio Público.





Presentación

El Centro de Entrenamiento del Ministerio Público (CEMP) es un centro de formación con excelencia académica que lidera paradigmas en el campo de la educación para la promoción de valores éticos, jurídicos, sociales y culturales a fin de brindar eficiencia en la gestión y calidad en los servicios.

Su misión es la formación integral del talento humano del Ministerio Público, orientada a la calidad en la gestión institucional, a fin de contribuir a la excelencia en la administración de justicia y al fortalecimiento del Estado de Derecho.

“Entrenar para la función”, es la política que incorpora el sistema académico del Centro de Entrenamiento. Para ello implementa planes y programas que buscan desarrollar competencias, destrezas y habilidades e introduce herramientas innovadoras para su utilización y aplicación, en la gestión específica que desarrolla cada grupo de capacitados.

Tiene, como política de calidad, la formación integral continua del capital humano para el logro de los objetivos y mandatos del Ministerio Público. La actualización permanente de la docencia, la investigación y la cooperación, así como la pertinencia académica y el desarrollo del talento humano a través de los procesos de autoevaluación y autorregulación, constituyen sus fundamentos.

Para garantizar el cumplimiento de la política de calidad, el CEMP implementó un sistema de Gestión de Calidad diseñado en el cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001.

El Centro de Entrenamiento constituye hoy un destino de referencia para Iberoamérica, forma parte de la Red de Capacitación de Ministerios Públicos Iberoamericanos – RECAMPI y coadyuga al Fiscal General en su carácter de Director del Instituto Iberoamericano de Ministerios Públicos.

La sede está ubicada sobre las calles Alberdi e Ygatymi de la ciudad de Asunción, constituye un moderno edificio propio que fue construido con recursos de la Fiscalía. Cuenta con tres niveles en donde funcionan las oficinas de las direcciones operativas y técnicas, una sala de monitoreo, sala de reuniones, sala de informática, modernas aulas, que conjuntamente con el status que se otorga al Centro de Entrenamiento dentro de la Institución (un área específica a cargo de un fiscal adjunto), evidencia la jerarquización de esta dependencia dentro del Ministerio Público.

No obstante, para llegar a lo que hoy es el CEMP, se ha recorrido un largo y



denodado camino, por lo que se puede afirmar que constituye el resultado del esfuerzo y trabajo de muchos, que hoy recordamos al cumplir 20 años de historia.

El inicio. La Dirección de Capacitación

En el año 1994, dentro del departamento de Asuntos Varios del área Tutelar, la Fiscalía General del Estado a cargo del Dr. Luis Escobar Faella (1990/1995) impulsó la organización del área de capacitación a fiscales adjuntos, agentes fiscales y funcionarios, que quedó conformada en julio de ese año. La actividad principal fue colaborar con la optimización del funcionamiento de las estructuras internas del Ministerio Público, como instancia de servicio a la sociedad.

La nueva área tenía como función lograr la eficiencia en el servicio que todo funcionario ministerial debía rendir a la ciudadanía y para ello, se precisaba de actualizaciones constantes, capacitaciones tanto teóricas como prácticas, especialmente en esa época en que el Ministerio Público había modificado su pasada identidad, su estructura organizativa y buscaba profundizar su nueva representatividad, tanto externa como interna, maximizando resultados con eficiencia.

La Dirección de Capacitación, tuvo como primera tarea realizar una consulta nacional sobre los anteproyectos de Reforma de la Justicia Penal ante la comunidad jurídica de las diferentes localidades del país.

En función de los resultados obtenidos de esa consulta, se inició una primera fase formativa centrada en los aspectos novedosos que más dudas despertaban, así como capacitaciones tendientes al modo de aplicación de lo que sería la nueva normativa y a la forma de responder a situaciones coyunturales que se venían dando en el intervalo de la puesta en vigor de los nuevos Códigos Penales.

Las actividades de capacitación fueron diseñadas como cursos, talleres, seminarios, conferencias, grupos de estudios y de trabajo, con diversa carga horaria, pero generalmente cortos en extensión.

De acuerdo al objetivo y los temas abordados en la capacitación, fueron calificados con carácter de obligatoriedad para fiscales y funcionarios en general cuyo contenido iba enfocado a la naturaleza del cargo desempeñado y a las nuevas funciones del Ministerio Público en sus diversas instancias, áreas, departamentos y unidades de servicio creadas en la nueva estructura organizativa de esa época. La capacitación estaba destinada a los funcionarios del Ministerio Público, tanto de la capital como del interior del país.



Se diseñaron los objetivos de las capacitaciones, pensando en la eficacia y eficiencia exigidas internamente por la Fiscalía General del Estado y, con respecto al talento humano, se desarrollaron actividades de capacitación que guardaban relación con la estructura y funcionamiento de la institución, con el rol que correspondía desempeñar dentro del sistema organizativo del Ministerio Público, el conocimiento de los instrumentos jurídicos, el desarrollo de actitudes críticas basadas en el conocimiento de la realidad social, la doctrina y el derecho comparado, aplicar la legislación en el cumplimiento de sus funciones, como así también, para adquirir y perfeccionar los conocimientos técnicos necesarios para la mayor eficiencia.

Para diseñar e implementar las actividades del área de capacitación se optó por recurrir preferentemente a los servicios de los talentos humanos propios del Ministerio Público y, en algunos casos, convocar a especialistas y profesionales locales.

Apenas sancionada la Carta Constitucional de 1992, la Fiscalía General del Estado realizó diversas actividades que tuvieron como propósito capacitar a su propio funcionariado respecto de la Ley Fundamental, abrir debates sobre las reformas necesarias al sistema penal del país derivadas de las transformaciones constitucionales e informar a la ciudadanía sobre el nuevo rol del Ministerio Público.

La propuesta de reforma de la justicia penal planteada en el año 1995, por la Fiscalía General del Estado bajo la denominación de “**Anteproyecto de la Ley Orgánica del Ministerio Público**” menciona en su reseña de funciones y estructura, que la oficina de capacitación realizó actividades dirigidas a cerca de 300 funcionarios, que participaron en 55 seminarios, cursos y talleres, tanto de la capital como del interior del país. Asimismo se da cuenta de la participación en 30 seminarios interinstitucionales.

En el capítulo sobre *Fundamentos particulares del Anteproyecto de Ley, sección IV. Organización* se menciona a la **Dirección de Capacitación** como órgano auxiliar de singular importancia, ya que los criterios de especialización y tecnificación dependerían de los programas efectivos de capacitación. Alude a que el Ministerio Público, en los próximos años, estará sometido a una crisis de crecimiento que requerirá grandes esfuerzos de formación.

El Art. 93 del citado *Anteproyecto de Ley Orgánica*, regula bajo la denominación de Dirección de Capacitación y Evaluación que “...*tendrá a su cargo la organización de todas las actividades de formación, capacitación y evaluación de los funcionarios y empleados del Ministerio Público*”¹. El mencionado artículo establece 11 funciones

¹ Ministerio Público. Anteproyecto de la Ley Orgánica del Ministerio Público. Año 1995



de la Dirección y estipula que estará a cargo de un director, con amplia experiencia en la formación de recursos humanos. En el año 2000 se promulgó la Ley n° 1562/00 del Ministerio Público, pero sin mencionarse el área de capacitación.

En el transcurso de los años 1995/1996 se realizaron capacitaciones permanentes de los integrantes del Ministerio Público, las cuales fueron indispensables para impulsar la reforma de la justicia.

Para el desarrollo de las actividades de capacitación se realizaron convenios de cooperación con organismos nacionales e internacionales entre los cuales podemos citar los siguientes:

- A) Agencia para el Desarrollo Internacional - USAID;
- B) Centro Interdisciplinario de Derecho Social y Economía Política - CIDSEP;
- C) Fundación para la Reforma del Estado - FUNPARE;
- D) Fundación Moisés Bertoni;
- E) Proyecto Marandú del Comité Paraguay - Kansas;
- F) Proyecto de las Naciones Unidas para el Desarrollo;
- G) Asociación Rural del Paraguay;
- H) UNICEF.

En ese mismo período, se realizaron 46 actividades de capacitación, de las cuales 17 fueron dirigidas a la comunidad jurídica, 10 charlas y conferencias dirigidas a funcionarios del Ministerio Público y 19 cursos de capacitación interna.

En el año 1997 el Ministerio Público, siendo Fiscal General el Dr. Anibal Cabrera Verón (1995 -2000), dio inicio a un programa de actividades vinculadas con la *“Capacitación Judicial”* mediante un convenio de cooperación con la Agencia Internacional para el desarrollo (AID) a través de la Universidad del Estado de New York (SUNY).

El primer objetivo que se propuso el Ministerio Público con este proyecto fue aceptar el desafío que implica, por un lado, el reconocimiento de la necesidad de capacitación permanente de los integrantes del Ministerio Público y, por otro, la



implementación de un sistema idóneo, participativo y dinámico con ese fin.

Para lograr un diagnóstico de las necesidades prioritarias y la creación posterior de un sistema de capacitación, de acuerdo con la realidad de la época, se contó con el asesoramiento y ayuda de una consultora internacional, la doctora Silvana Stanga, contratada a través de SUNY, con quien se realizaron varias reuniones de trabajo. El resultado fue la conformación de tres comités de trabajo, que servirían de base al futuro Centro de Capacitación del Ministerio Público: necesidades, planificación y docencia.

Cada comité tenía un objetivo específico determinado, ya sea el relevamiento de necesidades para la capacitación, la determinación de los objetivos educacionales o la determinación del perfil del capacitador, respectivamente.

En el año 1997 se realizaron 27 actividades de capacitación, como ser: teorías de la imputación penal, tipicidad, teoría de la imputación objetiva, antijuridicidad, principio de culpabilidad, tentativa, teoría de las normas, intervención criminal, el ilícito del partícipe, distinción entre comisión y omisión, investigación criminal, requisas en la escena del delito, identificación humana, entre otros.

A partir del año 1998 comenzó la formación en todos los aspectos relacionados con el nuevo Código Penal, debido a que era inminente su puesta en vigencia, tarea que continuó en el año 1999, cuando se abordó, además, el nuevo proceso penal.

La capacitación incluía información completa sobre el nuevo rol, la nueva estructura y funcionamiento del Ministerio Público y se abarcó a la mayor cantidad posible de agentes fiscales y funcionarios afectados a la reforma. Este proceso se prolongó hasta el mes de febrero del año 2000.

Entre los meses de marzo a noviembre del año 1998, la Dirección de Capacitación desarrolló 22 actividades de capacitación, utilizando distintas modalidades o técnicas de enseñanza, como: cursos, mesa redonda, panel debate, seminarios y talleres. Los temas y contenidos desarrollados fueron variados, de acuerdo a las necesidades del momento, tales como el código penal y su aplicación (violencia intrafamiliar, medio ambiente, maltrato y abuso sexual a niñas, niños y adolescentes), las funciones del Ministerio Público, la posición del fiscal ante la prueba, entre otros.

Hacia el año 2001, durante la gestión del Dr. Oscar Germán Latorre (2000-2005), se analizó la situación de la Dirección de Capacitación y el trabajo hasta ese entonces desplegado, porque aunque se había trabajado mucho, la impresión que residualmente les había dejado esos años de experiencia, era la de haber realizado un



gran esfuerzo, sin conseguir abastecer las necesidades, ya que éstas les sobrepasaban.

La inversión que se había estado haciendo en los últimos años en la capacitación de los recursos humanos del Ministerio Público y la problemática que aún persistía en cuanto a la eficiencia y agilidad de los servicios, llevó a reflexionar sobre la utilidad y la efectividad de este continuo esfuerzo.

Por más cursos que se fueron desarrollando a los diferentes operadores, persistió la difícil tarea de visualizar con claridad y de manera sistemática, un impacto tangible en el flujo de los casos, en la calidad de los resultados y en la satisfacción de los usuarios en términos de tiempo, forma de atención y transparencia, entre otros aspectos.

A lo referido, se suma el hecho de que se contaba con pocos recursos financieros para la capacitación y que la demanda de cursos era cada vez mayor. Estas circunstancias, impulsaron a tener presente la medición del impacto real en el servicio, por que de ello dependía que la inversión en capacitación, tanto de dinero como de tiempo y esfuerzo, valiera la pena.

En el año 2000, como parte de un proyecto denominado de “*Fortalecimiento institucional del Ministerio Público*”, varias unidades de trabajo del Ministerio Público iniciaron un proceso de análisis sobre las respectivas gestiones y la proyección de un sistema integrado de desarrollo institucional acorde con las necesidades y los desafíos que planteaba ese tiempo nuevo.

Así las cosas, todos estaban en condiciones de elaborar propuestas de cambio, porque habían sido actores presenciales del acelerado crecimiento institucional, pero también sabían que en forma aislada no lo habrían de conseguir.

En cierta manera, fueron pioneros en la implementación de todo lo que la reforma significó. No existía una experiencia anterior, no había nadie que pudiera decirles “*esto se tiene que hacer así*”. Y aunque tuvieron asesoramiento de expertos contratados para cuestiones puntuales y manejaron mucha información de experiencias comparadas, el sistema tenía sus peculiaridades que no eran similares a otros y había que resolver las dificultades que aparecían.

Ese mismo año, en la unidad de gestión de capacitación, se inició un proceso de análisis a partir de la compilación de toda la experiencia de trabajo desde la creación de la Dirección de Capacitación del Ministerio Público hasta esa fecha.



El estudio de estos materiales puso en evidencia lo puntual de las intervenciones, aspecto este que impidió en muchos casos el mejor aprovechamiento del recurso formativo, ya que una vez despertado el interés por los temas, no existían canales a través de los cuales profundizar en ellos. Si bien la Dirección de Capacitación siempre estuvo abierta a cualquier consulta, propia o externa, esto no dio la sensación de proceso formativo y todo quedaba en la iniciativa de los participantes.

La unidad de gestión de Capacitación, al construir lo que sería un nuevo sistema de trabajo, requirió la actualización de la información para diseñar los objetivos generales y las metas del Programa de Capacitación. Para el efecto, se recurrió a la experiencia escrita de reconocidos autores, no se escatimaron esfuerzos para la realización de talleres para la identificación de necesidades en forma conjunta entre las direcciones de capacitación y recursos humanos del Ministerio Público, con la participación de agentes fiscales y funcionarios de diferentes áreas y regiones, además de entrevistas y reuniones con diferentes operadores de la institución.

Centro de Capacitación

Como culminación del proceso de reorganización de la Dirección de Capacitación, se presentó a fines de 2001 el proyecto de Estatuto del “*Centro de Capacitación del Ministerio Público*”, sobre la base de que un centro de capacitación es una de las principales herramientas para optimizar el sistema, pues es el responsable de velar por la excelencia del factor humano que lo compone. En el 2001 se crea el Centro de Capacitación con sede sobre la calle Chile, en el microcentro de Asunción.

En el mes de mayo de 2002, a través de la coordinación de la Fiscalía Adjunta I del Área II, la Dirección de Capacitación, pasó a ser miembro de la RECAMPI (Red de Capacitación de los Ministerios Públicos Iberoamericanos).

La RECAMPI es una comunidad de enlace para la cooperación, concertación y apoyo recíproco entre los centros públicos y los responsables de la capacitación del Ministerio Público en Iberoamérica, que contribuye al intercambio de información sobre programas, metodología y sistemas de capacitación.; éste facilita la coordinación de actividades conjuntas que interesan a sus miembros y planifica actividades conjuntas.

En ese mismo año, se dictaron un total de 64 cursos, mientras que en el año 2003, se lograron realizar 101 cursos de capacitación en todo el territorio nacional. Los disertantes en su mayoría fueron agentes fiscales, directores y jefes de distintas



dependencias del Ministerio Público. La concreción de muchos de estos cursos fue posible gracias a la cooperación del Centro Interdisciplinario de Derecho Social y Estudios Políticos (CIDSEP), la Cooperación Alemana (GTZ), la Cooperación Sueca (ASDI) y otros organismos internacionales.

Algunas de las actividades fueron: “Estrategias para el ejercicio de la persecución y acción penal pública”, cursos sobre Narcotráfico, escena del crimen, charlas sobre el rol relevante de los fiscales en el ámbito de la investigación, operaciones encubiertas, el rol de los fiscales en la prevención del delito y talleres sobre mesa de entrada, ujieres notificadores, introducción al cargo y a la institución. Hubo grupos de trabajo en materia de “Políticas Públicas en Prevención del Delito y Seguridad Ciudadana”, etc.

En el año 2003, la Fiscalía General del Estado, a cargo del Dr. Oscar Germán Latorre, asumió el reto de buscar medios para promover la construcción de una sociedad cimentada en la justicia, en el respeto y la tolerancia; así se comprometió a iniciar el proyecto “Hacia un Nuevo Centro de Capacitación”, partiendo de la redefinición de la política de fiscalía general en materia de capacitación.

El proceso se inició en julio del 2003 con una serie de reuniones con las diferentes áreas del Ministerio Público, buscando identificar las necesidades de capacitación en el área específica de la función, que arrojó como resultado una serie de temas urgentes bien diferenciados según el campo de acción de cada dependencia.

Esta etapa fue desarrollada por los consultores de la GTZ Elizabeth Bahr y Andrea Heissel. En esa época, la Dirección de Capacitación contaba con nueve funcionarios: la directora María Cristina Boggino, dos coordinadoras, dos jefas de departamentos, una técnica, dos asistentes y un auxiliar.

En octubre de 2003 se incorporó el experto consultor de la GTZ Herman Schink, quien inició, conjuntamente con un equipo de funcionarios de la institución, el proceso de construcción de la matriz de tareas del área penal, para lo cual la dividió por cargos y funciones, partiendo del superintendente, el agente fiscal, hasta el secretario de la unidad penal.

A partir de esa información se fue construyendo la Matriz Modular, dividida en 4 grandes campos, trabajo realizado por los funcionarios encargados del proyecto, encabezado por la Abg. Shirley Haurón, con apoyo permanente del consultor.



Las funciones abarcadas fueron las de:

- Introducción al cargo.
- Módulos de investigación y titularidad de la Acción Penal.
- Módulos de gerenciamiento y manejo de despacho, coordinación intra-extra institucional.
- Módulos Especiales.

El 11 de agosto de 2004 se inauguró el Centro de Capacitación del Ministerio Público, que por primera vez desde su creación estuvo bajo la dirección de un fiscal adjunto, lo que permitió jerarquizar la dependencia.

La fiscal adjunta Lourdes Samaniego asumió el desafío en junio de ese mismo año. La nueva sede de la Fiscalía estaba ubicada en el **Barrio Jara**, en las calles Teniente Daponte y Juan de Salazar N° 609 (sede conocida como “Techo Kapi’imi”).

El proceso de reorganización recobró renovado impulso cuando en mayo del 2005 se nombró al Fiscal Adjunto del área Penal I, Abg. Humberto Insfrán, como responsable del Centro de Capacitación. A fines de mayo de ese año se concretó un taller de planificación quinquenal que definió al Centro de Capacitación como “*Un lugar de encuentros, aprendizajes e intercambio*”.

Los resultados del taller debían plasmarse en un plan de actividades concretas. El inicio fue una reunión de funcionarios del Centro con la consultora Petra Guercke y una evaluación del mismo taller con los fiscales adjuntos.

Por Resolución FGE n° 1984, de fecha 31 de agosto de 2005 se implementó la nueva estructura del Centro de Capacitación del Ministerio Público. A partir del



Sede Barrio Jara



mes de agosto de ese mismo año, con el gerenciamiento del Dr. Humberto Insfrán, se aprobó un organigrama funcional del Centro de Capacitación y se detectó la necesidad de la elaboración de los manuales de cargos y funciones así como la redistribución de funcionarios y los procedimientos a ser implementados a partir de la nueva estructura.

Es así, que en el mes de septiembre del año 2005 se empezó a trabajar en el rediseño de un organigrama estructural que le diera dinamismo al plantel y sirviera de lineamiento para los futuros manuales de funciones.

La propuesta de dicho organigrama partía de la base de una Dirección General que ejerce el Fiscal Adjunto encargado del Centro de Capacitación del Ministerio Público (C.C.M.P). La estructura propuesta descansaba de este modo en tres pilares fundamentales que son la Dirección de Investigación y Actualización, la Dirección de Desarrollo Organizacional y la Dirección Académica.

La primera, estaba encargada de los procesos de búsqueda de información, de detección de necesidades de capacitación, así como la investigación propiamente de los contenidos temáticos.

El segundo pilar, era la Dirección de Desarrollo Organizacional, creada sobre la base de la necesidad de instalar desde el Centro de Capacitación un área encargada de los procesos de desempeño institucional, así como trabajar los aspectos que tengan que ver con las necesidades institucionales de desarrollo personal y profesional de los funcionarios del Ministerio Público. De este modo, era la dependencia encargada de elaborar los perfiles de los cargos de los funcionarios del Centro, así como también el diseño y la elaboración de los Manuales de Funciones de todos los cargos del C.C.M.P.

El tercer pilar fundamental era la Dirección Académica, responsable de los procesos que tienen que ver con el planeamiento, la organización y el desarrollo de la malla curricular, los cursos y talleres de los cuales era responsable el Centro de Capacitación. Dependía también de ésta área la oficina de Registros y Archivos, cuya función principal era manejar la Base de Datos del Centro de Capacitación que contenía toda la información referente a los cursos, evaluaciones y otros datos estadísticos.

Al nivel de staff de la Dirección General, se encontraba el Área de Evaluación y Monitoreo, responsable de la elaboración de los instrumentos a ser utilizados para el relevamiento de los datos a ser evaluados. Esta área se encargaba de la evaluación y monitoreo de todas las áreas del C.C.M.P. y de los docentes responsables de la malla curricular, a través de formularios aplicados y un proceso estandarizado diseñado



técnicamente por Casta María Elizeche.

También en el organigrama a nivel de Staff, se encontraban la Asesoría Interna y externa, como órganos consultivos y la Secretaría del Centro, que era la responsable de los trámites administrativos y de documentación del Centro de Capacitación. En lo que respecta a la organización del Centro, se realizó una distribución de funcionarios -que en ese momento eran 17, en total-, de acuerdo a las nuevas funciones incorporadas.

A continuación, la portada del primer boletín informativo de actividades del Centro, diseñado ya como Centro de Capacitación en el año 2005.

Calendario de Actividades del Mes de Agosto

Lunes	2	Miércoles	3	Jueves	4	Viernes	5	Sábado	6
1	8	9	10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31					

...Un lugar de encuentros, aprendizajes e intercambio

Todos los participantes aportaron lo suyo. Se destaca la presencia de representantes de todas las áreas, tanto de gestión penal como tutelar y de apoyo investigativo (por primera vez participó el CIJ de una de estas jornadas), de dependencias de desarrollo organizacional (recursos humanos, prensa)... y el listado de actividades resultante de los dos días de debate y esfuerzo resultó realista y comprometido.

A partir de julio del 2005 se inició el proceso de selección y entrenamiento del cuerpo de docentes con el desarrollo de siete talleres, que culminaron con la conformación del plantel estable de docentes, integrado en su gran mayoría por fiscales, relatores y psicólogos, todos del Ministerio Público.

Nuevos Docentes seleccionados, entrenados y evaluados

- Jazni Lovera de Primavera
- Ricardo Preda
- Rocío Vallejo
- Carmen Chávez
- Patricia Doria
- Teresa Aguirre
- Alba Cantero
- René Fernández
- Patricio Gaona

Docentes activos que ya formaban parte del plantel:

- Teresa Martínez
- Liliana Alcaraz
- Madelaine Ruiz
- Claudio Lovera
- María Victoria Acuña
- Jorge Konaweter
- Matilde Moreno
- Alejo Vera
- Laura Gómez
- Crio. Néstor Vera Planas

Centro de Entrenamiento

El 1 de setiembre de 2005, el Dr. Rubén Candia Amarilla (2005 -2011) asumió la titularidad de la Fiscalía General del Estado. Inmediatamente creó un equipo de trabajo, liderado por el propio fiscal general e integrado por el Centro de Capacitación, la Dirección de Política Criminal y las distintas fiscalías adjuntas. El objetivo fue elaborar un diagnóstico situacional y realizar un análisis completo de la estructura orgánica y funcional del Ministerio Público, tanto a nivel interno como externo. Dentro del plan estratégico se diseñaron las políticas de capacitación y entrenamiento.



A fin de estimular y desarrollar las capacidades del plantel de la institución, se promovió una política enfocada a la profesionalización y especialización de todos los sectores. Se pretendía fortalecer las habilidades y dotar de herramientas para el mejoramiento en la prestación de los servicios.

Por ello, se apostó fuertemente al avance y jerarquización del Centro de Capacitación, que adoptó el nombre de Centro de Entrenamiento del Ministerio Público. Se apuntó a obtener una capacitación acorde con las exigencias de los nuevos tiempos y, que a que se constituya además, en un espacio para unificar criterios de pensamiento y labor, nutriéndose de distintos programas y sirviendo de enlace para la coordinación con organismos técnicos de capacitación internacional.

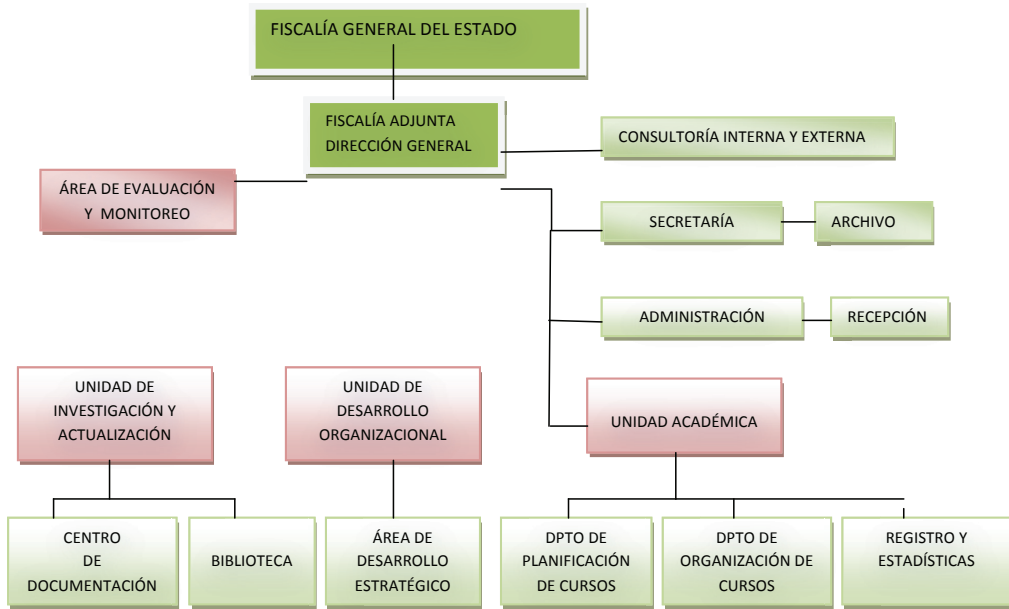
Finalizado el año 2005, se previó la necesidad de dotar al Centro de Entrenamiento de un local adecuado para el desarrollo de sus actividades, que se verían incrementadas por las nuevas políticas institucionales.

Este proyecto se concretó en el mes de marzo del año 2006, en el **Barrio Trinidad**, sobre la calle Itapúa, con una infraestructura que contaba con las condiciones necesarias para el desarrollo de varios cursos simultáneos, así como el apoyo tecnológico



y de recursos humanos que permitieron desarrollar actividades de capacitación acordes con las necesidades de las más actualizadas metodologías de enseñanza.

Desde inicios del 2006 se implementó un nuevo organigrama funcional, en donde la dirección general estaba a cargo de una fiscalía adjunta:



Al asumir la capacitación no solo como espacio para transmitir contenidos, sino para detectar problemas y colaborar con propuestas de solución, se creó el área de investigación, para la búsqueda constante de nuevas metodologías, técnicas de retroalimentación, criterios uniformes de interpretación para la aplicación de la norma y conocimiento de las reformas del ámbito jurídico.

El Área de Desarrollo Organizacional se creó con el fin de desarrollar la capacidad de diagnóstico en los diferentes niveles de la institución, a través de la capacitación, de manera a definir estrategias de intervención necesarias para la formación y el desarrollo profesional de todos los funcionarios del Ministerio Público.

“Capacitar para la función” fue la política que incorporó el nuevo sistema académico, implementando planes y programas que buscaba desarrollar destrezas y habilidades. Se introdujeron herramientas innovadoras para su utilización y aplicación en la gestión específica que desarrolla cada grupo de capacitados.



La biblioteca jurídica se incrementó con la donación de la GTZ – Cooperación Alemana, a lo que también se sumaron los aportes de los agentes fiscales, de lo que se contó con aproximadamente 550 volúmenes, 100 videos sobre experiencias de capacitación, además de publicaciones, revistas, folletos, etc. Asimismo, se editaba regularmente un boletín semestral de actividades.

A inicios del año 2006, se instaló una oficina administrativa que facilitó la interacción con la Dirección Administrativa del Ministerio Público y permitió que se agilicen los trámites para la adquisición de bienes y servicios que demandan la ejecución de las planificaciones. El 57% de las actividades de capacitación desarrolladas eran financiadas por el Ministerio Público con recursos propios, de lo que debe destacarse que todos los cursos de la malla curricular eran solventados por la institución.

En ese año, los organismos externos que colaboraron para la realización de las actividades de capacitación fueron: CIDSEP, GTZ, Colegio de Escribanos, el Departamento de Justicia de la Embajada Americana e INECIP.

Durante el año 2006, el plan curricular para la formación inicial –del que necesariamente debían participar todos los agentes fiscales de ese entonces– sufrió importantes modificaciones por la necesidad de incorporar los ejes estratégicos de las políticas de la Fiscalía General del Estado.

El Centro de Entrenamiento, contaba desde ese tiempo con una sala de informática además de equipos informáticos en sus diversas oficinas, así como también equipos tecnológicos para el apoyo de sus actividades académicas. Es necesario destacar que algunos de los recursos mencionados fueron donaciones de las agencias cooperantes.

A la par de trabajar con lo relacionado a los planes curriculares, también se implementó un sistema de evaluación de las actividades del Centro de Entrenamiento con el propósito de asegurar que el proceso de formación sea realizado eficazmente, sirviendo como fuente de retroalimentación permanente que permitía monitorear la calidad y efectividad de dicho proceso de capacitación.

El sistema de evaluación comprendía el examen de las actividades de capacitación, la comparación de los objetivos planteados con los resultados obtenidos y la toma de medidas correctivas. Cada actividad era estimada por los participantes al término de las capacitaciones con criterios claros de evaluación mediante encuestas, que luego de procesadas permitían medir la gestión a través de indicadores a ser alcanzados



a lo largo del año.

Se realizaron 120 cursos en el periodo comprendido entre setiembre de 2006 y junio de 2007 y se capacitó a 1580 personas, entre agentes fiscales y funcionarios del Ministerio Público e, inclusive, funcionarios de otras instituciones.

En el mes de agosto de 2007, ante las designaciones de la Corte Suprema de Justicia, el CEMP cumplió el desafío de la capacitación inicial de los 53 nuevos agentes fiscales – incluyendo 4 fiscales adjuntos – en cursos realizados simultáneamente.

En el transcurso de los años 2007 – 2008 se instaló un sistema de comunicación interna para la accesibilidad del ingreso a los bancos de datos de cada área de gestión y, a través de ello, lograr la unificación de la codificación de los documentos desde su ingreso, para agilizar su ubicación e identificación.

En ese entonces, los organismos que colaboraban con el Centro de Entrenamiento eran Global Infancia, Departamento de Justicia de la Embajada de los Estados Unidos, la Embajada de la República Federativa del Brasil, Umbral, Eurosocial, Seprelad, Conaprodis, Beca – Base Educativa y Comunitaria de apoyo, Asociación de Bancos del Paraguay- Felaban, Cedoc, Alda, Sinergica y Ceniju.

En el 2008 se realizó una nueva convocatoria para formar parte del plantel de docentes del CEMP, de la que surgieron ocho nuevos docentes, que fueron entrenados en el uso de metodologías de enseñanza, adoptadas por el Centro de Entrenamiento.

Un total de 264 actividades fueron desarrolladas desde setiembre de 2007 al mes de agosto del 2008, de las cuales 25 contaron con el apoyo de cooperantes.

Durante este período se logró el trabajo coordinado con entidades abocadas a las personas en situación de vulnerabilidad, además de contribuir con la Asociación de Sordos del Paraguay en la elaboración de un **manual básico de señas** sobre términos jurídicos. Se desarrollaron capacitaciones en materia de prevención del maltrato infantil, lucha contra la trata de personas, como así también cursos de aplicación del procedimiento especial contemplado en el





Cursos Forenses

código procesal penal y la legislación indígena, nacional e internacional.

En agosto del 2008 el Centro de Entrenamiento desarrolló la socialización de trípticos y afiches de la campaña del Ministerio Público por la no violencia contra la mujer. La actividad tenía por objetivo dar a conocer el marco legal y los contenidos sobre violencia de género.

El proceso de Certificación de Calidad en el Ministerio Público, ISO 9001, se inició en el año 2008 con el Centro de Entrenamiento, siendo ese año la etapa de la pre – auditoría. El CEMP contaba en ese año con 29 funcionarios y 3 docentes contratados.

En el marco del Programa Umbral Paraguay se realizaron numerosos **cursos de capacitación**, tales como, balística forense, imágenes y fotografía forense, administración y control de gestión, documentología y grafoscopia, criminalística de campo, revenido metaloquímico, auditoría forense, análisis forense de voces, informática forense, entre otros temas. Cada curso tuvo un promedio de 30 participantes, entre funcionarios del Ministerio Público, agentes fiscales, asistentes fiscales y funcionarios de la Policía Nacional.

Durante el año 2009, se realizaron 136 cursos, con 2325 participantes, se dio continuidad a los procesos de capacitación a los funcionarios del Laboratorio Forense y se colaboró en el fortalecimiento del Centro de Atención a Víctimas (CAV) desarrollando contenidos sobre: herramientas para la autogestión personal, intervención en crisis, relacionamiento interpersonal y entrevistas con técnicas de PNL.

Durante ese año se implementó un circuito de retroalimentación para fiscales adjuntos, directores y responsables de áreas, a través de la remisión regular de un reporte sobre la participación de funcionarios en cursos desarrollados por el CEMP.

En el transcurso del periodo de enero a noviembre de 2009, se registraron reuniones desarrolladas por el CEMP, para establecer criterios y modalidades con la finalidad de concretar actividades de capacitación conjuntas entre el Ministerio Público y otras instituciones gubernamentales y ONG`s. En ese contexto se realizaron encuentros con el Centro de Estudios en DDHH, Niñez y Juventud; Global Infancia, USAID – UMBRAL, Secretaría de la Mujer, Policía Nacional, Consultora VRG&Aso



y el Instituto de Estudios para la Consolidación de Estados de Derecho.

Desde el año 2009, el Centro de Entrenamiento cuenta con sede propia, de 1700 m², ubicada sobre Avda. Ygatymi y Alberdi, la que terminó de modificarse en julio de ese año.

El CEMP comenzó a funcionar en su **nueva sede** a partir de setiembre de 2009, una vez que finalizaron las pruebas de instalaciones y culminó el equipamiento mobiliario e informático. La fiscal adjunta Abg María Soledad Machuca fue designada como nueva encargada del CEMP y con ello la implementación de nuevas estrategias de acción para lograr los objetivos del Centro.

El local cuenta con mayor capacidad, con aulas ampliables, biblioteca equipada, sala de informática, oficinas instaladas en el primer y segundo piso, estacionamiento para vehículos en el subsuelo, sistema de detección y combate de incendios, sistema de monitoreo con 17 cámaras instaladas, control biométrico de accesos, entre otros.



Sede Propia

A partir del año 2010, el CEMP tiene una nueva estructura orgánica, que fue aprobada por la Resolución F.G.E n° 62/10, de fecha 14 de enero de 2010, que se ajusta a las exigencias de un centro de formación en servicio para agentes fiscales y funcionarios fiscales, que es la vigente hasta la fecha.

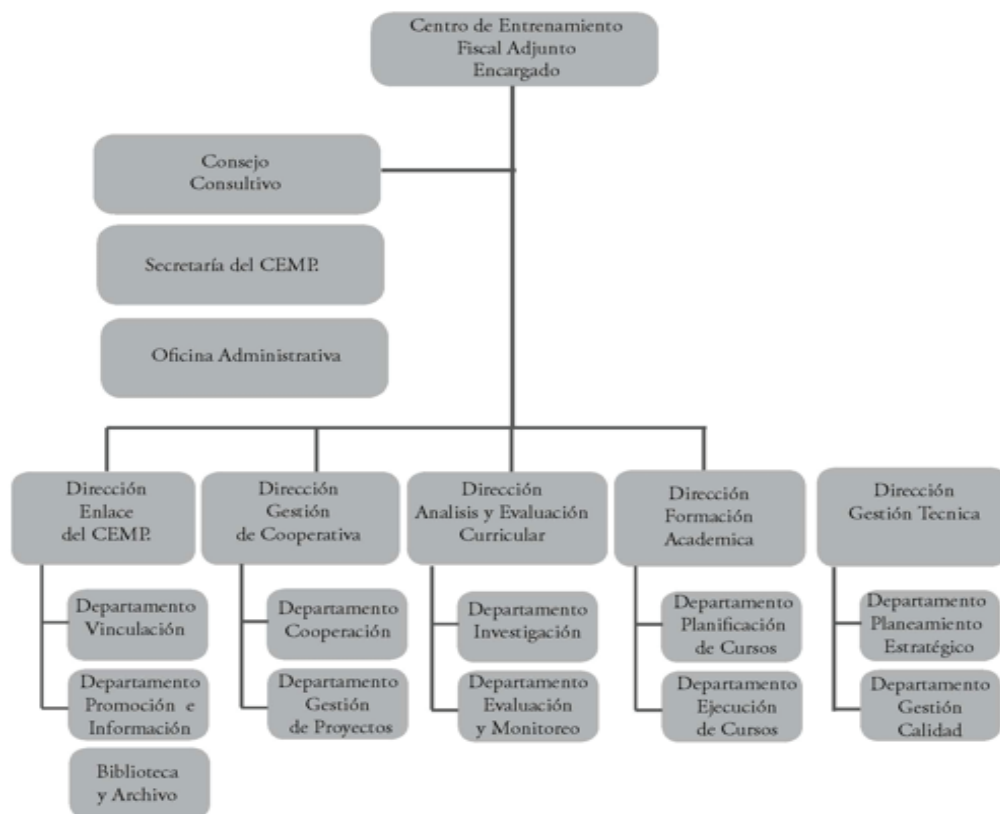
El organigrama parte de la base de una Dirección General que ejerce el Fiscal Adjunto encargado del Centro de Entrenamiento del Ministerio Público (CEMP). La estructura posee cinco pilares fundamentales: Dirección de Enlace, Dirección de Gestión de Cooperación, Dirección de Análisis y Evaluación Curricular, Dirección Académica y Dirección de Gestión Técnica.

La *Dirección de Enlace*, propicia la vinculación e inserción del CEMP tanto



CENTRO DE ENTRENAMIENTO

ESTRUCTURA ORGÁNICA



dentro del Ministerio Público como con instituciones y organizaciones educacionales del país. Trabaja en la elaboración, coordinación y difusión de las acciones desarrolladas por el CEMP, a través de folletos, revistas, memorias, trípticos, etc. Está compuesto de dos departamentos: Vinculación Académica y Promoción y Difusión, que tienen como principal función manejar la Base de Datos del CEMP, que contiene toda la información referente a los cursos, evaluaciones y otros datos estadísticos.

La *Dirección de Gestión de Cooperación*, implementa estrategias que fomenten la canalización de las cooperaciones nacionales e internacionales a través



de convenios, asistencia técnica y acciones dirigidas a la capacitación en función a las necesidades y características del CEMP. Dentro de esta Dirección se encuentran los departamentos de Cooperación Académica y de Gestión de Proyectos y colabora con la recopilación de las necesidades de capacitación, promueve las actividades conjuntas y apoya al fortalecimiento del CEMP, a través del diseño y la elaboración de proyectos.

La *Dirección de Análisis y Evaluación Curricular* se encuentra orientada a implementar una cultura de optimización continua de la capacitación en el CEMP, mediante el mantenimiento de un proceso permanente de investigación y valoración de la realidad educativa. Promueve la investigación, analiza, modifica y actualiza las capacitaciones para el mejoramiento de la malla curricular del CEMP, analiza los resultados de la evaluación de gestión y propone alternativas para mejorar los servicios brindados por esta dependencia.

Se apoya técnicamente en el departamento de Investigación y Publicación, encargado de promover, analizar y evaluar las investigaciones y coordinar el trabajo del staff de investigadores; y en el departamento de Evaluación y Monitoreo, cuya función es la de analizar y evaluar la gestión del CEMP, a través de consultas realizadas a los participantes, docentes y cooperantes de las actividades de capacitación, con miras a mejorar los estándares de desempeño de esta dependencia.

La Dirección de Formación Académica, gerencia y coordina las actividades de capacitación así como también acciones o programas de acuerdo con las políticas del CEMP y supervisa el trabajo del plantel docente en relación a actualización y utilización de técnicas metodológicas y didácticas. Cumple sus funciones apoyada por el departamento de Planificación, encargado de planificar las actividades a ser desarrolladas y del departamento de Ejecución de Cursos, encargado de organizar y supervisar el desarrollo de las actividades del CEMP.

La Dirección de Gestión Técnica construye y elabora los planes estratégicos y las actualizaciones de los procesos internos, a partir de lineamientos que emanan de las políticas institucionales. Gerencia dos departamentos: Planeamiento Estratégico y de Gestión de Calidad.

A nivel de Staff, se encuentran el Consejo Consultivo, que asesora respecto de las políticas de capacitación, ejecución de acciones y programas para la excelencia académica y la Secretaría del Centro, responsable de los trámites administrativos y de documentación del CEMP, sirviendo de apoyo al gabinete fiscal.



También se cuenta con la oficina de Administración, encargada de gerenciar las actividades administrativas necesarias para el mejor cumplimiento de los fines y objetivos del CEMP.

Durante el 2010, como actividades que se suman a las desarrolladas por el CEMP, se realizó la primera convocatoria a investigadores denominada: “1er. Concurso abierto de oposición para ocupar plazas de investigador, con adscripción al Centro de Entrenamiento del Ministerio Público” y, en ese contexto, se redactó el “Material Básico para Investigadores del CEMP”, que contiene las pautas básicas para la redacción de artículos científicos.



También durante ese año, se actualizaron algunos de los planes de instrucción del contenido programático de la malla curricular. Se hizo una revisión de los módulos de Planificación Operativa de la Investigación, Inspección en el Lugar del hecho y reconstrucción de los hechos, Actos Conclusivos, Etapa Intermedia y Juicio Oral y Público.

La elaboración del Manual Estratégico del Caso por parte de un equipo interdisciplinario liderado por el CEMP e integrado por representantes de la Policía Nacional y el Poder Judicial, es un aporte importante para optimizar las investigaciones de los hechos punibles.

Este manual contiene el Plan Estratégico del Caso, que es una herramienta única de planificación e investigación ajustada a la legislación actual, dirigida a jueces, agentes fiscales y personal policial, que tiene como objetivo buscar mayor eficacia, eficiencia y transparencia en la investigación. Apoyaron el proyecto el Programa de Asistencia Legal para América Latina y el Caribe (LAPLAC) y la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC).

En julio del año 2010 se editó la primera revista del Centro de Entrenamiento “**Arandú**”, con informaciones sobre la nueva estructura organizacional, la inauguración de la nueva sede, los principales cursos y talleres realizados, entre otras cosas.

También, durante el año 2010 el CEMP desarrolló un total de 196 actividades de capacitación, que contaron con 2287 participantes. Los organismos que colaboraron para la realización de actividades co-organizadas fueron el Ministerio de Justicia y Trabajo, Global Infancia, Ministerio de Salud Pública, Colegio de Escribanos del Paraguay, Promoción de la Salud - PREVER, Centro de Investigación para el Desarrollo



y Seguridad del Paraguay - CIDES, Base Educativa y Comunitaria de Apoyo - BECA, Centro de Estudios de Derechos Humanos, Niñez y Adolescencia - CENIJU, Paraguay Trade Fairs - PTF y Servicio Nacional de Promoción Profesional - SNPP.

En el año 2011, se logró la obtención de la certificación ISO 9001 de los procesos de los departamentos de Planificación y Ejecución de Cursos, primeramente, y de la Secretaría General y del Dpto. de Evaluación y Monitoreo, posteriormente. Así, el Centro de Entrenamiento fue la primera dependencia del Ministerio Público en obtener ese reconocimiento.

En ese mismo año, se realizó el segundo concurso abierto para investigadores, el lanzamiento de la primera Revista Jurídica del Ministerio Público y del Manual de Casación para Agentes Fiscales, el 3 de mayo de 2011. Para fines de ese año, se contaba con 22 investigadores *ad honorem* del staff del CEMP.

Mediante la firma de un convenio de cooperación con la editorial Servilibro se logró la edición e impresión de 500 ejemplares del primer número de la revista jurídica, con investigaciones en materia de Derecho Constitucional, Derecho Penal, Derecho Administrativo, Derecho Procesal Penal, Derecho Ambiental, Comunicación, Psicología y Capacitación; totalizando 14 trabajos impresos.

En el Manual de Casación para agentes fiscales se desarrollan las reglas generales del sistema recursivo, los antecedentes y el concepto de casación penal, los presupuestos de admisibilidad y los motivos que habilitan la procedencia del medio impugnativo, así como un importante trabajo de compilación de jurisprudencia nacional y los criterios de la FGE en la materia.



Otra iniciativa importante del CEMP es la promoción de los Ciclos de “Tertulias Jurídicas”, que se trata de un espacio creado para formar conciencia sobre temas jurídicos de interés general a través del debate informal. Mediante estos espacios de discusión se busca incentivar el conocimiento, el sentido crítico y se fomenta la actualización en temas diversos, que sean de interés o que tengan que ver con la función de los actores de la institución.

Como continuación de esta modalidad, hasta la fecha se tiene que se han realizado Ciclos de Conversatorios durante el 2013/2014 (en 5 oportunidades) con la

misma temática y objetivos y, en ese contexto, se han desarrollado temas variados de interés institucional.

En el área de investigación se realizó, entre lo más destacado, el diseño del Módulo de Derechos Humanos y Tortura. Marco Jurídico Internacional, se creó la Malla de Género, con los Módulos sobre Trata de Personas, Violencia de Género y Violencia Intrafamiliar. El CEMP, fomenta y promueve la investigación como fuente de conocimientos que aporta no solo al área académica con el desarrollo de nuevos planes o contenidos para la capacitación, sino como contribución fundamental sobre criterios o posturas jurídicas ante cuestiones que son objeto de discusión o interpretación.

En ese sentido, durante el año 2011, en materia de fortalecimiento del plantel de investigadores se desarrollaron cursos de “Metodología de la Investigación Científica”, “Redacción”, “Metodología de la Investigación Jurídica” y “Actualización de Redacción”. Estos cursos continúan desarrollándose no solo con los nuevos investigadores (2012 y 2014), más como una oportunidad de actualización de los que forman parte del plantel estable.

En el año 2011, comenzó el primer ciclo de capacitación conjunta Ministerio Público – Policía Nacional sobre “Roles y actuaciones de la Policía Nacional y el Ministerio Público en las investigaciones penales”, en el marco del Plan Nacional de Coordinación entre el Ministerio Público y la Policía Nacional. Esta actividad conjunta aún sigue desarrollándose actualmente, donde el CEMP colabora con sus docentes, equipo académico, planificación y ejecución de cursos, así como también con la evaluación de dichas actividades. El resultado de ese proceso de capacitación, son las *Guías de Actuación Preliminar conjunta entre la PN y el MP* y la mejora continua de la actuación conjunta en el lugar del hecho.

En noviembre del 2011 asume como Fiscal General del Estado el Dr. Francisco Javier Díaz Verón, con una gestión basada en la orientación y el liderazgo administrativo encaminados a la concreción del rol constitucional del Ministerio Público. El CEMP realizó acciones específicas basándose en los tres ejes estratégicos: Acceso a la Justicia, Calidad de Gestión y Transparencia.

Durante el año 2012 el CEMP obtuvo importantes logros, como el reconocimiento con el Premio Compromiso con la Calidad 2012, otorgado por la Asociación Paraguaya para la Calidad (APC) en reconocimiento a sus innovadoras





prácticas de gestión de calidad y optimización de resultados, como así también la recertificación ISO 9001 en todas las áreas comprometidas con el proceso de calidad.

Igualmente, se trabajó en el diseño e implementación de un plan curricular para la Dirección de Denuncias Penales, con módulos como: Intervención psicológica en situaciones de crisis; Manejo del sistema informático SIGEFI, Redacción, Subsunción legal, entre otros.

EL CEMP logró la incorporación de docentes especializados en género para capacitar a funcionarios sobre violencia de género y violencia intrafamiliar. Esto, gracias al apoyo de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID).



En materia de investigación se obtuvo la consolidación del staff de investigadores, mediante la realización de la 3ª convocatoria para ocupar plazas de investigador (agosto de 2012) y la adquisición de más de 186 textos para la biblioteca del CEMP.

La impresión y lanzamiento de la **2ª edición** de la Revista Jurídica, con temas del Derecho Penal, Derecho Procesal Penal, Ética en la Gestión Pública y Derecho Alimentario, un apartado especial de artículos redactados en homenaje al bicentenario de la República del Paraguay y extractos Jurisprudenciales sobre el Recurso de Casación.



La impresión de 600 ejemplares de la 2ª edición actualizada y ampliada del Manual de Casación para fiscales, material de alto valor jurídico técnico, así como la 2ª. Edición del Manual para la Investigación de casos de Tortura, actualizado conforme al Protocolo de Estambul.

En el área de investigación, realizaron promociones, tutoría y validación de módulos especiales presenciales sobre:



DDHH y Género; Violencia Familiar y Violencia Doméstica. Implementaron, como fase piloto, protocolos y procedimientos aplicables a la investigación jurídica, búsqueda de información y corrección de trabajos de investigación jurídica.

Como parte del proceso de certificación, se realizó la formación de auditores internos del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008 del Centro de Entrenamiento.

El CEMP conciente de que la criminalidad es un mal que no posee fronteras, desarrolló un programa de pasantías con el fin de que la actividad de capacitación se beneficie con las experiencias internacionales y que los demás países puedan nutrirse de experiencias nuestras. De este programa han participado agentes fiscales y directores de los Ministerios Públicos de Chile, Panamá, República Dominicana, Brasil, entre otros.

El CEMP cuenta con un sistema de evaluación y monitoreo de gestión que fue desarrollándose a partir del inicio de la institución, basado en las calificaciones dadas por los participantes de las actividades de capacitación, los docentes y los cooperantes. Se obtienen datos sobre el nivel de satisfacción del participante, el desempeño docente, la organización general y los contenidos desarrollados.

Todos estos datos se complementan con evaluaciones presenciales a las capacitaciones que se consideren pertinentes y son realizadas por técnicos en la temática desarrollada.

Desde el año 2011, se realizaron evaluaciones de impacto de las capacitaciones realizadas con el propósito de verificar la eficacia y la eficiencia de dichas actividades, cuyos resultados dan la pauta de que existe un impacto positivo en el ejercicio de la función del capacitado, porque se demuestra la pertinencia y la sostenibilidad de las capacitaciones impartidas por el CEMP.

En el CEMP se realizan mediciones sistemáticas y continuas en el tiempo de los resultados obtenidos del procesamiento de instrumentos de evaluación y la comparación de dichos resultados con aquellos deseados o planeados, con miras a mejorar los estándares de desempeño. Es decir, el Centro se maneja con seis indicadores de gestión anuales que permiten y conducen a la toma de decisiones a fin de lograr el avance hacia la excelencia.

Las acciones en el área académica se centran, por un lado, en la planificación y el desarrollo del programa de capacitación permanente o malla curricular del CEMP, que fue evolucionando y actualizándose hasta que hoy día se tiene, en forma diferenciada, de acuerdo al grupo al que va dirigido: Malla Curricular para agentes fiscales, relatores



fiscales, asistentes fiscales, secretarios fiscales, mesa de entrada y oficina de denuncias y planes curriculares especiales (Trata de Personas, Violencia de Género, Narcotráfico, Cooperación Internacional, etc.).

A finales del año 2012 se inició la evaluación institucional del Centro de Entrenamiento, que consiste en un proceso que le permite a una institución educativa hacer un diagnóstico sobre el estado actual de su institución, estableciendo el nivel de cumplimiento de objetivos y metas de calidad académica propuestas.



Esta evaluación tuvo como objetivos: desarrollar un proceso objetivo de revisión y detección de fortalezas y debilidades, propiciar el desarrollo de las fortalezas y de acciones correctivas que anulen las limitaciones encontradas con la intención de la instalación de un proceso duradero de mejoramiento continuo de calidad del servicio educativo que ofrece la institución, afianzar una cultura evaluativa que facilite la toma de decisiones para la mejora continua, mejorar el sistema de información existente para la toma de decisiones acertadas y oportunas para la mejora y principalmente mejorar la gestión del Centro de Entrenamiento.

La evaluación institucional culminó en marzo de 2013 y estuvo basada en un proceso de autoevaluación diagnóstica con criterios de calidad utilizados en base al Modelo Europeo de Gestión de Calidad y los resultados permitieron reconocer las fortalezas y debilidades del Centro de Entrenamiento. La institución presenta fortalezas destacadas en todas las dimensiones analizadas, como así también presenta debilidades que fueron analizadas para la mejora de la institución.

En el primer semestre del año 2013 en el marco del proceso de la gestión de calidad y en la búsqueda de la excelencia se han adquirido nuevas herramientas técnicas (Software remark y scanner cannon) para el Departamento de Evaluación y Monitoreo, para la lectura y procesamiento de los instrumentos de evaluación utilizados para la medición de los indicadores del CEMP.

Uno de los logros significativos en el año 2013 ha sido la implementación de la modalidad virtual de manera experimental, de los cursos a distancia a través del



compvirtual.com que se hizo posible gracias a la adquisición por parte de la Fiscalía General del Estado de los servicios de aulas.py.

Esta plataforma constituye la base para la primera experiencia de capacitación a distancia del Centro de Entrenamiento. Se habilitaron dos cursos virtuales a través del aula: Primer curso virtual sobre Violencia Doméstica e Intrafamiliar para agentes fiscales, directores y asistentes fiscales del Ministerio Público; y Socialización del Código de Ética del Ministerio Público para agentes fiscales y funcionarios de la Institución. Los responsables y tutores son profesionales del CEMP.

En el contexto de la formación continua del talento humano de la institución, se actualizaron varios de los módulos de la malla curricular y, en cuanto a las Reglas de Brasilia, han sido transversalizadas en cada uno de los módulos en la medida que sean aplicables al contenido de éstos.

Se han adaptado varios programas a las necesidades concretas de capacitación de diversas áreas y especialidades y se planificó y empezó a desarrollar la publicación de un cuadernillo/manual del participante por cada uno de los módulos de la malla.

La capacitación y actualización permanente de los docentes del plantel estable del CEMP es otro de los objetivos centrales. En ese entendimiento, en el 2013 se capacitó a los docentes y funcionarios del Centro en “Evaluación como parte del Proceso de Capacitación”, ocasión en la que se trabajó en el concepto de la evaluación como un permanente proceso crítico y reflexivo apoyado en evidencias.

Cuerpo de Docentes

- Alba María Delvalle
- Juan Emilio Oviedo
- Karina Andra Pérez
- Laura Gómez Insúa
- Liliana Alcaraz
- María Auxiliadora Páez
- Marta Violeta Garcete
- Pablo Lemir
- Patricia Doria Argaña
- René Fernández
- Susana González
- Aldo Rodrigo Cantero
- Doris Ojeda
- Juan Francisco Recalde
- Karilem Roldán
- Liliana Zayas
- Nathalia Acevedo

Cuerpo de Docentes

- Teresa Martínez
- Alfredo Zárate
- Victoria Acuña
- Juan Federico Hetter
- Lourdes Rocío Garcete
- María Magdalena Quiñonez
- Ricardo Morales
- Yolanda Morel
- Cecilia Ocampos
- Miguel Ángel Ruiz
- Fanny Abarzúa
- Gloria Alcaraz
- Karina Sanchez
- Larissa Recalde
- Liliana Pérez
- María Eusebia Segovia



Otro de los aspectos en el que el CEMP participa activamente hasta la fecha es en el entrenamiento de facilitadores para el trabajo con alumnos, docentes y padres en el marco del Proyecto Fiscalía en la Escuela. En ese contexto, en el 2013 se realizaron talleres de capacitación a casi 100 funcionarios, de todo el país, promoviendo así la importancia del trabajo voluntario, en beneficio de la Institución y la sociedad. El propósito final de “Fiscalía en la Escuela”, en su primera etapa, fue desarrollar estrategias para sensibilizar a alumnos y docentes en la importancia de identificar al Ministerio Público como instancia en la lucha contra el micro tráfico de drogas. A partir del 2014 se han incorporado otros temas de actualidad, como ciberbullying.

En el 2013, surge la primera revista informativa del Centro de Entrenamiento “*Marandura*” con noticias, temas de interés e innovaciones, cuyo propósito es comunicar, de manera sencilla y clara, las cuestiones relacionadas con la capacitación en servicio, los desafíos, los retos y los avances. Asimismo, otras publicaciones a cargo del CEMP durante ese año son el “Manual del Módulo: Implementación del ADN para la solución de casos de Abigeato”, “El Ministerio Público a través del tiempo” y la 3ª. Edición de la Revista Jurídica del CEMP.

En el transcurso del año 2014 se tienen desarrolladas ya más de 50 actividades de capacitación tanto a componentes del Ministerio Público como a funcionarios de otras instituciones del Estado. La experiencia del aula virtual iniciada de manera experimental en el año 2013 ha continuado y apunta a consolidarse y en el 2014 se han realizado ajustes a la plataforma que cuenta con un nuevo formato ágil, novedoso y muy útil para los cursos a distancia.

En materia de investigaciones se realizó la convocatoria a nuevos investigadores y, en ese contexto, se realiza el curso de actualización en Metodología de la Investigación y se realizan reuniones de seguimiento, revisión y ajustes de las investigaciones para la 4ª. Edición de la Revista Jurídica del CEMP con los autores de los artículos.

Otra de las tareas que han sido encomendadas al CEMP durante el periodo 2013/2014 es su participación permanente en el Comité de Evaluación en los procesos de concursos para acceder a cargos dentro del Ministerio Público. En el 2014 el CEMP ha participado activamente en los procesos de selección de relatores fiscales asistentes fiscales, técnicos de cuentas, Psicólogos (área CAV y forenses), Trabajadores Sociales y Médicos Forenses.

En materia de evaluación y monitoreo se prosiguen con las buenas prácticas de procesar y elaborar reportes de evaluación, extraordinarios, gerenciales, de acuerdo



al plan de monitoreo, de cuyos resultados se tomaron medidas y acciones tendientes al mejoramiento de la actividad evaluada (actualización de contenidos, cambios de programa y metodología, etc.)

Participación en las actividades del PNI (Programa Nacional Integrado), Sub Programa 1, en los grupos de trabajo y en el equipo técnico para la elaboración de un Manual de Buenas Prácticas en investigaciones sobre crimen organizado.

El CEMP por cuarto año consecutivo mantiene la certificación ISO 9001-2008, posee un Manual de Calidad, que tiene por objetivo establecer y comunicar la estructura, la composición, los procesos, los requerimientos y el alcance del Sistema de Gestión de Calidad; con el cual se busca la eficiencia, eficacia y efectividad del Centro de Entrenamiento.

Actualmente el CEMP se encuentra en plena etapa de remodelación y ampliación, con la construcción de un tercer piso destinado para la biblioteca y sala de profesores, además de una amplia aula a fin de brindar siempre lo mejor a los capacitandos.

El talento humano del CEMP está compuesto por 48 funcionarios, de los cuales 38 personas son del área técnica y 10 personas del área administrativa. De estos, 36 son mujeres y 12 varones.

Finalmente, puede agregarse que a pesar de ser hoy, a 20 años de su creación, una dependencia consolidada dentro del Ministerio Público, que produjo y sigue produciendo resultados innegables en beneficio de sus funcionarios y de la institución, no es menos cierto que los que forman parte del equipo del CEMP no se detienen ni se conforman con los logros obtenidos, sino que avanzan por más, con la firme convicción de que la formación con excelencia para la función constituye el cimiento que sustenta y respalda el servicio de calidad para dar respuestas eficientes y oportunas a la sociedad a la cual representamos.



Pasaron 20 años, para llegar a ser lo que es hoy el Centro de Entrenamiento. Es la obra construida con el esfuerzo, la lucha, la perseverancia y visión de mucha gente a lo largo de este tiempo, algunas de ellas aun continúan aquí, otras se han ido a otras instituciones, incluso ya algunos han partido a la eternidad. Otras, fueron incorporándose para formar parte de este plantel de funcionarios que dieron y dan todo de sí, tiempo, esfuerzo, conocimiento y amor a la institución.

De ser un sueño de unos pocos hoy es una gran realidad... Por eso, en esta reseña encontrarán las frases, pensamientos y escritos de muchos, porque al escribir su historia es imposible no hacerlo con las palabras y los hechos de aquellos que fueron protagonistas de este camino recorrido que se sigue haciendo al andar, aunque con pasos más seguros.

Esta es una recopilación de memorias, informes, borradores y recuerdos no escritos por los pioneros del Centro de Entrenamiento, lo que nos trae añoranzas de tiempos pasados y a la vez nos sirve de impulso a los que aún estamos para continuar avanzando siempre hacia la excelencia e ir haciendo nuestra propia historia.



BIBLIOGRAFIA

- Boggino, María Cristina (2001). La Formación del Ministerio Público en la República del Paraguay. Ponencia para el seminario “Hacia una red de formación del Ministerio Público Iberoamericano”. Asunción
- Centro de Entrenamiento. Informe “Un año de gestión”- Setiembre del 2005 a julio del 2006. Asunción
- Informe General de Actividades Año 2007. Asunción.
- Informe de Gestión. CEMP. Asunción.2007/2008
- Arandú. Asunción. N° 1. Julio 2010.
- Marandurâ. Asunción. N° 1. 2013.
- Manual de Calidad- Asunción.
- (2011). Informe de Gestión. Asunción
- (2012). Informe de Gestión. Asunción
- (2013). Informe de Gestión. Asunción
- (2014). Informe de Gestión. Setiembre2014. Asunción
- Elizeche, Casta María. (1994). Borrador de Memoria Fiscalía General del Estado. Asunción.
- Ministerio Público. (1995). Anteproyecto de la Ley Orgánica del Ministerio Público. Asunción.
- Ministerio Público. Fiscalía General del Estado.(1997) Memoria Anual 1996. Asunción. Imprenta Ko`eyu
- Memoria 1997 – 1998. Asunción. Imprenta Ko`eyu



- Boletín. Asunción. Setiembre de 2001
- Memoria 2002 – 2003. Asunción.
- Boletín. Año 3. Numero 13. Asunción.
- Memoria 2004 – 2005. Asunción.
- Memoria 2005 – 2006. Asunción.
- Memoria 2006 – 2007. Asunción.
- Memoria 2007 – 2008. Asunción.
- Informe de Gestión 2008. Asunción. 2008. Imprenta EMASA.
- Informe de Gestión 2009. Asunción. 2009.
- Memoria 2008 – 2009. Asunción.
- Informe de Gestión 2010. Asunción. 2010.
- Memoria 2010 – 2011. Asunción.
- Fiscalía para la Gente. Gestión 2012. Javier Díaz Verón. Asunción
- Fiscalía con la Gente. Gestión 2013. Asunción.