

## EL NUEVO MODELO PROCESAL PENAL Y LA «CORPORATIVIZACIÓN» DEL MINISTERIO PÚBLICO

---

Mgtr. Dante E. Pimentel Cruzado (\*)

PIMENTEL CRUZADO, Dante E.: EL NUEVO MODELO PROCESAL PENAL Y LA «CORPORATIVIZACIÓN» DEL MINISTERIO PÚBLICO. En: IPEF, Revista Jurídica del Instituto Peruano de Estudios Forenses, Año XVII N° 82, Setiembre 2021, pps. del 25 al 33.

Print ISSN: 2308- 5401 / Line ISSN: 2617- 0566  
La revista indexada en LATINDEX (folio 22495)  
www.latindex.org.unam.mx

### RESUMEN

*El autor realiza un análisis sobre la implementación del nuevo modelo de proceso penal de corte acusatorio adversarial, introducido a través del Decreto Legislativo N. ° 957 o Nuevo Código Procesal Penal -en adelante NCPP-, así como el fenómeno de la «corporativización» que ha generado que se realicen cambios organizacionales y/o estructurales, así como de gestión y mentalidad en el Ministerio Público.*

### PALABRAS CLAVES

*Reforma procesal penal – Nuevo Código Procesal Penal - Modelo acusatorio adversarial - Ministerio Público - Corporativización - Gestión de despacho.*

### ABSTRACT

*The author analyzes the implementation of the new criminal process model of adversarial accusatory court, introduced through Legislative Decree No. 957 or New Code of Criminal Procedure -hereinafter NCPP-, as well as the phenomenon of «corporatization» that it has generated organizational and/or structural changes, as well as management and mentality changes in the Prosecutor's Offices.*

### KEYWORDS

*Criminal procedure reform - New Criminal Procedure Code - Adversarial accusatory model - Prosecutor's Offices - Corporatization - Office management.*

Fecha de recepción de originales: 05 de Agosto de 2021.  
Fecha de aceptación de originales: 26 de Agosto de 2021.

---

\* Master: "Magistratura Contemporánea: La Justicia en el siglo XXI" – Universidad de Jaén España.  
Docente de Posgrado de la Maestría en Derecho Penal y Procesal Penal - Universidad UCV. Fiscal Provincial Penal Titular de Lima Norte.

## I. INTRODUCCIÓN

En el Perú, como en la gran mayoría de países de nuestra región, los Estados han optado por implementar modelos procesales de corte acusatorio adversarial, en pro del respeto de los derechos fundamentales de los procesados, así como de la división de funciones de investigación y sanción en distintos órganos, como son el Ministerio Público y el Poder Judicial respectivamente, dejándose así poco a poco de lado al modelo procesal de corte inquisitivo adversarial que imperó en nuestro país.

En este nuevo modelo procesal penal, que el Ministerio Público, viene ostentando un rol protagónico, no en vano algunos autores lo califican a este como el motor del nuevo sistema procesal; sin embargo, para poder alcanzar los fines u objetivos esperados, se deberá de asumir un ritmo de trabajo adecuado, de lo contrario este motor no podrá funcionar de forma óptima como se espera, es cuando cobran relevancia los cambios, ya no solo a nivel normativo, sino también a nivel organizativo y/o estructural en el Ministerio Público, así como el cambio de visión en sus operadores.

Es así que en las siguientes líneas desarrollaré como se ha venido realizando la reforma procesal penal en el Perú, así como el proceso de «corporativización» de los Despachos Fiscal, recalando algunos aciertos, así como planteando algunas soluciones sobre algunos problemas identificados.

## II. LA REFORMA PROCESAL PENAL EN EL PERÚ

El Decreto Legislativo N. ° 957 o Nuevo Código Procesal Penal -en adelante NCPP-, instauró un modelo procesal penal de corte acusatorio adversarial, siguiendo así la tendencia de otros países de nuestra región, como bien resumió Fernández León (2005), en los siguientes términos:

“Los países de América Latina comenzaron a transformar sus estructuras judiciales y a configurar procesos de inspiración adversarial basados en la presunción de inocencia, el debido proceso, la inviolabilidad de la defensa, la descentralización de órganos y funciones, la afirmación de la libertad, la

protección jurídica y asistencial de víctimas, la oralidad, la publicidad, el juez plural, la efectiva participación ciudadana y el respeto de los valores supremos del justiciable”

El aludido modelo procesal, se inspira en el mandato constitucional de respeto y garantía de los derechos de la persona y apunta al equilibrio entre estos derechos y las facultades de persecución y sanción que recaen sobre el Estado, a través de sus órganos competentes, entre los cuales destaca el Ministerio Público -en adelante MP-, con este se pretende que:

La justicia peruana se aparte de un proceso inquisitivo que, conceptualmente, pero sobre todo en su aplicación durante años, se ha caracterizado por ser básicamente secreto, escrito, burocrático, formalista, incomprensible, aislado de la ciudadanía, despersonalizado, ritualista, poco creativo, medroso, preocupado por el trámite y no por la solución del conflicto, memorista y acrílico (VVAA, 2013, p. 20).

El rol del MP, en esta reforma del sistema procesal, ha sido recalado por Duce (2005), quien refirió:

“La Lógica del nuevo sistema opera en base a la idea de que una institución fuerte estará a cargo de conducir la investigación, formular cargos en contra de los acusados y representar a la sociedad en los juicios orales. Este nuevo modelo requiere que el Ministerio Público asuma un ritmo de trabajo del sistema para que este funcione óptimamente. De allí que el Ministerio Público se convierte en una especie de motor del nuevo sistema procesal penal”.

## III. EL MINISTERIO PÚBLICO EN EL NUEVO MODELO PROCESAL PENAL

La Carta Política de 1993 -en adelante CP1993-, establece en su artículo 158, lo siguiente:

El Ministerio Público es autónomo. El Fiscal de la Nación lo preside. Es elegido por la Junta de Fiscales Supremos. El cargo de Fiscal de la Nación dura tres años, y es prorrogable, por reelección, sólo por otros dos. Los miembros del Ministerio Público tienen los mismos derechos y prerrogativas y están sujetos a las mismas obligaciones que los del Poder Judicial en la categoría respectiva. Les afectan las mismas

incompatibilidades. Su nombramiento está sujeto a requisitos y procedimientos idénticos a los de los miembros del Poder Judicial es su respectiva categoría. (Constitución Política, 1993).

Conforme es de verse, el artículo aludido, reconoce la estructura del MP; así como las obligaciones de sus miembros, las cuales fueron resumidas por Peña Cabrera (2016), en los siguientes términos:

“El modelo constitucional peruano se reconoce a los miembros del Ministerio Público los mismos derechos y prerrogativas, así como las mismas obligaciones que los del Poder Judicial en la categoría respectiva (art. 158), entre estas figura la independencia, objetividad e imparcialidad (art. 146), pero no como un poder del Estado. Dicha garantía solo es reconocida en el CE, en lo respecta al órgano jurisdiccional, más no en lo que concierne al Ministerio Público”.

Sobre la organización y funciones del MP y su similitud con las del Poder Judicial – en adelante PJ-, también se pronunció Rusconi (1993), quien incluso considero que el MP bien podría ser considerado como un cuarto poder, conforme se precisa a continuación:

“El Ministerio Público, así concebido, es una institución que no depende de alguno de los tres poderes (...) Se lo organiza, entonces, con autonomía suficiente, en el ejercicio de su tarea requirente, como para considerarse un cuarto poder”.

El cuerpo normativo –bajo comentario- resumió en su artículo 159, las funciones u obligaciones del MP, en los siguientes términos:

1. Promover de oficio, o a petición de parte, la acción judicial en defensa de la legalidad y de los intereses públicos tutelados por el derecho.
2. Velar por la independencia de los órganos jurisdiccionales y por la recta administración de justicia.
3. Representar en los procesos judiciales a la sociedad.
4. Conducir desde su inicio la investigación del delito. Con tal propósito, la Policía Nacional está obligada a cumplir los mandatos del Ministerio Público en el ámbito de su función.
5. Ejercitar la acción penal de oficio o a petición de parte.

6. Emitir dictamen previo a las resoluciones judiciales en los casos que la ley contempla.
7. Ejercer iniciativa en la formación de las leyes; y dar cuenta al Congreso, o al Presidente de la República, de los vacíos o defectos de la legislación. (Constitución Política, 1993).

Las funciones y/o obligaciones que recaen sobre el MP, han sido resumidas de forma magistral, por Hurtado Pozo (1983), en los siguientes términos:

“No solo interviene en la administración de justicia, sino que desempeña también el rol de defensor de la legalidad, de los derechos ciudadanos y de los intereses públicos; de observador atento a la independencia de los órganos judiciales; de defensor del pueblo ante la administración de justicia; y representante de la sociedad en juicio. La necesidad de su existencia y la importancia de su actividad no pueden ser apreciadas desde una perspectiva puramente procesalista en el campo de la administración de justicia. Anteriormente, hemos tenido la oportunidad de destacar su carácter multifacético”

#### IV. EL DESPACHO FISCAL CORPORATIVO

##### 4.1 EL FENÓMENO DE LA CORPORATIVIZACIÓN

La «corporativización» proviene del término «corporativismo», el cual es definido por la Real Academia Española – RAE, como aquella «actitud de defensa a ultranza de la solidaridad interna y los intereses de sus miembros», tomando como referencia esta definición, Aliaga Azalde (SF), la definió, como:

“La acumulación de medios de producción en una entidad para obtener un beneficio común. Es un fenómeno de raíz económica y productiva, mediante el cual dos o más unidades orgánicas integran sus recursos (humanos, materiales, iniciativas, etc.) a efectos de obtener un beneficio común”.

Hoy en día, son cada vez más las organizaciones e instituciones que optan por la «corporativización», esta se ha convertido en el modelo dominante en la prestación de servicios; sin embargo, no es aceptada por todos, incluso, existen algunos que se oponen rotundamente a

esta, como acertadamente, resumió Ghazzaoui (2015), quien señaló:

“Los que se oponen presentan la «corporativización» como «lobo vestido de oveja» que ofrece una imagen de titularidad pública mientras realmente difunde la ideología de mercado e impulsa la acumulación privatista, se trataría, en definitiva, de una forma de privatización sin los riesgos políticos y financieros asociados con la participación directa del sector privado”.

Es una práctica común que los ciudadanos y especial los usuarios comparen la estructura, funcionamiento y sobre todo los servicios que prestan de las personas jurídicas de derecho privado -en adelante PJDPR- y las personas jurídicas de derecho público -en adelante PJDPL-; y se concluyan en su gran mayoría –salvo ciertas excepciones- que las PJDPR gocen de una mejor calificación y por ende aceptación que las PJDPL, es por ello que considero que no resulta incompatible el que se repliquen las buenas prácticas de las PJDPR en las PJDPL, como la implementación de la «corporativización».

En la actualidad, se puede afirmar que las PJDPL que han optado por la «corporativización», están un paso adelante en el perfeccionamiento de su organización; si bien en el «Marco de Política de Modernización del Estado Peruano» no se hacen referencias de forma expresa a la «corporativización», como bien recalca Contreras Sosa (2015), si se señala «El objeto principal de toda entidad de la administración pública está dirigido a brindar un mejor servicio al Ciudadano y realizar el uso óptimo de los recursos estatales, priorizando permanentemente el interés y bienestar de los ciudadanos», lo que considero se conseguirá de forma más rápida si se opta por implementar la «corporativización» en las distintas PJDPL.

#### **4.2. ¿CORPORATIVIZACIÓN EN EL MINISTERIO PÚBLICO?**

Conforme se señaló en los párrafos precedentes, muchas de las PJDPL han optado por implementar la «corporativización» en sus organizaciones, el MP no ha sido ajeno a este fenómeno, más aún de cara a la exigencia que implica la implementación del nuevo modelo procesal penal establecido por el NCPP, en el

cual desempeñará un rol protagónico, es que como bien señala Cubas Villanueva (2009):

“El cambio del modelo fuertemente inquisitivo a un sistema acusatorio tiene impacto en las funciones que debe cumplir el Ministerio Público en el proceso penal, implica el potenciamiento de la institución en medida en que se le han agregado nuevas facultades a las ya tradicionales de ser el titular del ejercicio de la acción penal pública, tales facultades lo ubican como un protagonista central del nuevo modelo procesal, el Ministerio Público debe ser fuerte y protagonista, responsable de llevar adelante la investigación de los delitos, acusar a los presuntos responsables y ejercer facultades discrecionales relevantes para mantener la carga de trabajo del sistema en volúmenes razonables”.

En similar sentido, se ha pronunciado Sánchez Velarde (2004), al tratar sobre la reforma del sistema de administración de justicia y la necesidad de recurrir a la «corporativización», este precisó:

“Se debe de tomar conciencia que la reforma de justicia, sobre todo, la penal, además de requerir un cambio de mentalidad, necesita ser asumido como un problema cultural. El sentido de la «corporativización» implica que los fiscales deben asumir su rol en dicho sentido, esto es, compartir el trabajo, las preocupaciones, inquietudes y las responsabilidades, en suma, un trabajo, en equipo, dejando de lado el equivoco concepto de que uno es «dueño» de su despacho y jefe único de las personas a su cargo, así como conocedor único e insustituible de los casos asignados. Esta «corporativización» tiene sentido también si se llega a una estandarización de las decisiones fiscales, esto es unificar criterios. Para ello es necesaria la reunión plenaria periódica donde se debatan y analicen temas y Casos. Luego de ello las reuniones con los Jueces, Policía y abogados defensores, en procura de una mejor operatividad del Código Procesal Penal. Finalmente, en los fiscales debe de haber un cambio de actitud frente a otros operadores de justicia penal, sobre todo, con la Policía ya que de la relación que se establezca entre ambos va a depender el éxito o fracaso de una investigación”.

Sobre lo señalado por Sánchez Velarde, en relación al cambio de actitud por parte de los funcionarios del MP sobre todo en sus relaciones con la policía, considero importante recalcar que

precisamente en el desarrollo de las diligencias preliminares –primer estadio o subestadio procesal- dónde se verá reflejada la influencia de la «corporativización» en la investigación del delito, ya que como bien señala ROXIN (2000) «es durante la actividad investigativa que la fiscalía tendrá su centro de gravedad».

Finalmente, si bien a raíz de la reforma del sistema procesal, la «corporativización» ha cobrado especial relevancia, en especial en cuanto al MP respecta, este fenómeno no resulta del todo nuevo, puesto que ya en los escritos de BramontArias (1984), se evidencia que este hacía referencia sobre el particular al referirse al MP, al señalar «Deben distinguirse dos aspectos, el referente a la organización corporativa, es decir, de los organismos correspondientes y el de la organización personal, relacionado a los individuos que los integran».

#### 4.3. EI DESPACHO FISCAL CORPORATIVO

Con la implementación del nuevo modelo procesal instaurado a través del NCPP, el MP, dio inicio a la implementación de los Despachos Fiscales Corporativos, con la finalidad de unificar criterios y brindar un servicio de acuerdo a las exigencias propias de estos tiempos, es que se emitió el Manual de Organización y Funciones de las fiscalías provinciales Corporativas (2016)<sup>1</sup>, el mismo que estableció, entre otros, los siguientes lineamientos:

- Trabajo corporativo: Cuyo sustento es el trabajo en equipo, articulación sistémica de unidades orgánicas fiscales y administrativas, relaciones de subordinación y coordinación, niveles de monitoreo, control y seguimiento.
- Fin común: Se debe trabajar en forma sinérgica orientado a lograr la solución de los casos de manera rápida y eficiente.
- Despacho fiscal: Es la conformación organizacional integrada por el Fiscal Superior o Provincial, sus Fiscales Adjuntos y personal administrativo que conforman un equipo de trabajo.
- Equipo especial de trabajo: Se conforma de manera excepcional por personal fiscal de diferente o igual jerarquía para atender un determinado caso, con el apoyo del personal

1 Resolución de la Fiscalía de la Nación N.º 2914-2016-MP-FN de fecha 24 de junio de 2016.

administrativo que se designe.

- Jerarquía: Se debe respetar los niveles jerárquicos establecidos por Ley Orgánica y demás disposiciones de la Fiscalía de la Nación.
- Autoridad: El equipo debe cumplir las funciones establecidas en el Manual de Organización y Funciones de las fiscalías provinciales Corporativas, así como las demás normas administrativas, y las que imparte el fiscal en el ejercicio de sus funciones.
- Liderazgo: La función fiscal se ejerce con un elevado nivel de confianza, autodomio y competencia generando compromiso y complementariedad mediante la comunicación y coordinación efectiva.
- Proactividad: El representante del Ministerio Público ejerce sus funciones con iniciativa y dinamismo en todas las etapas del proceso penal.
- Distribución equitativa: La carga procesal debe ser distribuida aleatoriamente en todas las etapas del proceso penal.
- Eficiencia y eficacia: El fiscal como líder aplica los conocimientos, metodologías, habilidades y destrezas, con la finalidad de cumplir con los fines del proceso. (Manual de Organización y Funciones de las Fiscalías Provinciales Corporativas, 2016).

Si bien alguien podría alguien creer que lo señalado por el aludido manual, son meras referencias y que estas en realidad no resultan ser trascendentes, esto sería errado, ya que conforme he venido sosteniendo en los párrafos precedentes, el nuevo modelo procesal penal, no solo implica un cambio a nivel normativo, organizacional, sino sobre todo de mentalidad, como acertadamente resume Cubas Villanueva (2009), en este nuevo modelo el fiscal deberá «abandonar la actitud pasiva y burocrática con que actuaba en el marco del Código de Procedimientos Penales de 1940», para convertirse así, en un fiscal proactivo.

#### V. LA GESTIÓN DEL DESPACHO FISCAL CORPORATIVO

##### 5.1 GESTIÓN DEL DESPACHO

Previo a compartir algunas ideas sobre «gestión de despacho», considero necesario establecer que si bien el término «gestión», es utilizado como sinónimo de «administración»,

esto no resulta correcto, ya que, si bien estos se encuentran vinculados entre sí, esto no quiere decir que sean idénticos, cuando se «administra» se «planea» o «proyecta», en cambio, cuando se «gestiona» se ejecuta, lo que ya se «planeó» o «proyectó».

Ahora bien, en la gestión del despacho, se debe de promover el trabajo en equipo, es decir orientar las sinergias que se generarán en este ámbito, sobre las mismas Buckingham (2005), refirió:

“Muchas fuerzas producen múltiples sinergias (el esfuerzo de todos es más que la suma de sus partes), es decir, aprovechar la singularidad de una persona también desarrolla un sentido más fuerte de equipo. Al darse el trabajo de entender qué es lo que mueve a cada empleado, un gran ejecutivo muestra que ve a su gente por lo que es. Ello no sólo motiva a los individuos, sino que también estimula a todo el equipo. Finalmente, este enfoque remece las jerarquías existentes, lo que conduce a un pensamiento más creativo”.

Hoy en día, en pleno desarrollo del «corporativismo», ya no se puede hablar de áreas de trabajo aisladas, sino como señalé en el párrafo precedente al trabajo en equipo, sobre el particular, Drucker (2005), señaló:

“Comprender que el mundo actual ya no es para áreas de trabajo aisladas, sino que exige la conjunción de recursos, pero cabe precisar que para que esto funcione el trabajador debe aceptar el hecho de que las otras personas son tan individuos como él, ellos insistirán malsanamente en comportarse como seres humanos. Esto significa que ellos también tienen sus fortalezas; también tienen sus maneras de hacer las cosas; también tienen sus valores. Por lo tanto, para ser eficaz, usted debe conocer las fortalezas, los modos de desempeño y los valores de sus compañeros de trabajo”.

De insistirse en el trabajo de forma aislada, no solo se estaría atentando contra la implementación de la «corporativización», sino que evidentemente no se podrán alcanzar los rendimientos a escala acorde con la demanda de servicios por parte de la ciudadanía, los mismos que cada vez se tornan más crecientes y complejos; ya que de no ser así, se podrá cumplir con lo establecido en el artículo XI del

Título Preliminar de la Ley N.º 30483 o «Ley de Carrera Fiscal», que señaló: «El Ministerio Público adopta una administración moderna para brindar a la sociedad un servicio eficaz y eficiente que contribuya al cumplimiento de sus fines institucionales, con una cultura humanista» (Ley N.º 30483, 2015).

En la gestión del despacho, se deberá de tener en consideración que para alcanzar los fines institucionales dentro del desarrollo de una cultura humanista, se deberán de superar distintas situaciones o conflictos que bien podrán presentarse, los cuales han sido identificados por parte de la Secretaria Técnica de Implementación del Nuevo Código Procesal Penal (SF), conforme al siguiente detalle:

- Conflictos internos entre fiscales del mismo y distinto nivel jerárquico.
- Inobservancia de las jerarquías establecidas en la Ley Orgánica del Ministerio Público
- Falta de coordinación y claridad en las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Distorsión y desconocimiento de las funciones de coordinación.
- Ausencia de criterios técnicos para la asignación, reasignación y distribución de carga.
- Ausencia de un sistema de turno penal estandarizado.
- Falta de integración de las áreas de apoyo administrativo al despacho fiscal.
- Confusión y desconocimiento de las áreas de trabajo.
- Dispersión de normas que regulan el despacho fiscal y sus áreas de apoyo.

## 5.2 ORGANIZACIÓN DEL DESPACHO FISCAL CORPORATIVO.

De conformidad con lo establecido en el Manual de Organización y Funciones de la Fiscalía Corporativa Penal<sup>2</sup>, La Fiscalía Corporativa Penal es una unidad orgánica Fiscal conformada por los Despachos Fiscales y las Unidades administrativas de apoyo funcional, bajo la conducción o guía de un Fiscal Superior, conforme se detalla en el siguiente gráfico.

<sup>2</sup> Aprobado mediante Resolución de la Fiscalía de la Nación N.º 2914-2016-MP-FN de fecha 24.06.2016.

FISCALÍA CORPORATIVA PENAL
Fiscal Superior Penal o Mixto
Fiscal Adjunto Superior
Fiscal Provincial Penal o Mixto
Fiscal Adjunto Provincial
Asistente en Función Fiscal
Asistente Administrativo

Asimismo, el citado manual detalla el ámbito de competencia funcional de cada uno de los integrantes del despacho fiscal corporativo, así como su línea de autoridad y nivel de responsabilidad.

### 5.3 LA RELACIÓN DE COORDINACIÓN Y SUBORDINACIÓN EN EL DESPACHO FISCAL CORPORATIVO

Conforme ha sido señalado en los párrafos precedentes, el fiscal provincial Penal o Mixto, tiene una relación de coordinación y subordinación con el Fiscal Superior Penal, de acuerdo a las exigencias establecidas en el Manual de Organización y Funciones de la Fiscalía Corporativa Penal, la «coordinación», implica una estructura horizontal dentro de la unión de unidades orgánicas; en cambio la «subordinación», es lo inverso, una estructura vertical dentro de la unión de unidades orgánicas.

Las relaciones de coordinación, que priman en las organizaciones no se construyen sobre la fuerza –como erróneamente conciben algunos- sino sobre la confianza, aunque cuando se hace referencia a esta, no debe de conceptualizarse como el agrado o amistad que debe de existir en el equipo de trabajo –lo que tampoco es malo-, sino que en este caso la «confianza» está referida a la comprensión mutua que debe de existir.

A diferencia de las relaciones de coordinación, en las relaciones de subordinación, existe un líder que trabaja de manera conjunta con todos, en este caso es evidente que el líder deberá de trabajar por objetivos comunes al equipo y no en beneficio personal, es así que teniendo en consideración esto, aplicándola a la función fiscal, esta deberá de ejercerse con un elevado nivel de confianza, autodominio y competencia, ya que solo así se generará el compromiso y complementariedad entre los

miembros del equipo, para ello siempre deberá de primar la comunicación y coordinación efectiva, la misma que no solo deberá de limitarse al equipo de trabajo, sino también entenderse a los colaboradores externos –tómese como referencia lo expresado en los párrafos precedentes sobre las relaciones entre el MP y la policía-.

Conforme es de verse con la Corporativización se busca un trabajo en equipo, más no un trabajo en grupo, es así que el método de trabajo colectivo «coordinado» se muestra beneficiosa, además que promueve de forma directa e indirecta, el intercambio de experiencias, el respeto a los roles o funciones, así como a la consecución de propósitos, solo así se podrá lograr la calidad en los resultados, la mejora del clima organizacional, gestión adecuada de los recursos, acciones más asertivas, identidad de cambio y oportunidades de aprendizaje mutuo.

### VI.1 TOMA DE POSTURA

El MP es el protagonista en la implementación del nuevo sistema procesal penal introducido a través del Decreto Legislativo N. ° 957 o NCPP, en gran parte el éxito de este nuevo modelo de corte acusatorio adversarial, dependerá de esta institución; para ello, no es suficiente el cambio normativo, sino sobre todo realizar cambios organizacionales y/o estructurales, así como de mentalidad de los operadores.

Es así que en este proceso de reforma e implementación, destaca la «corporativización», el cual no es un fenómeno ajeno, ya que conforme se ha precisado en los párrafos precedentes, desde hace algún tiempo a la fecha, muchas PJDPL replicando las buenas prácticas de las PJDPR las venido implementando en sus organizaciones, obteniendo resultados sumamente atractivos, aunque esto no quiere decir, que todos se encuentren de acuerdo con el mismo o que en el proceso de transformación no se cometan errores; sin embargo, esto bien puede superarse.

La «corporativización» en el MP, ha traído consecuencias positivas, ha promovido las relaciones de coordinación entre los Fiscales Provinciales y Fiscales Superiores que pertenecen a un mismo Despacho Corporativo,

lo que poco a poco ha desplazado las relaciones de subordinación, con esto no quiero que se malentenda que el MP ha dejado de ser una institución jerárquicamente organizada, ello sería un imposible jurídico; sin embargo el que existan jerarquías, no quiere decir, que se deje de lado la coordinación, más aún si pese a la diferencias orgánicas que existen todos apuntan hacia un mismo norte en este proceso de reforma se busca como resumió Fernández León (2005), el respeto y protección de los derechos a «la presunción de inocencia, el debido proceso, la inviolabilidad de la defensa, la descentralización de órganos y funciones, la afirmación de la libertad, la protección jurídica y asistencial de víctimas, la oralidad, la publicidad, el juez plural, la efectiva participación ciudadana y el respeto de los valores supremos del justiciable».

### CONCLUSIONES

- El Decreto Legislativo N. ° 957 o Nuevo Código Procesal Penal -en adelante NCPP-, instauró un modelo procesal penal de corte acusatorio adversarial, siguiendo así la tendencia de otros países de nuestra región.
- El modelo procesal de corte acusatorio adversarial, tiene como sustento el mandato constitucional, así como las convenciones internacionales, orientado a respetar y garantizar los derechos de la persona (imputado y víctima), buscando el equilibrio entre dichos derechos y las facultades de persecución y sanción que recaen sobre el Estado, a través de sus órganos competentes, entre los cuales destaca el Ministerio Público.
- La «corporativización» proviene del término «corporativismo», el cual es concebido como aquella «actitud de defensa a ultranza de la solidaridad interna y los intereses de sus miembros».
- Es una práctica común que los ciudadanos y especial los usuarios comparen la estructura, funcionamiento y sobre todo los servicios que prestan de las personas jurídicas de derecho privado con las personas jurídicas de derecho público.
- Es un acierto que el Ministerio Público haya optado por la «corporativización» de cara a la implementación del modelo procesal penal de corte acusatorio adversarial instaurado por el Nuevo Código Procesal Penal.
- El hablar de «corporativización» en el

Ministerio Público, no es algo novedoso, ya en el año de 1984 Bramont Arias, hacía referencia a la organización corporativa que debería implementarse en esta institución.

- La reforma del proceso penal no solo implica una reforma a nivel normativo, sino también orgánico y/o estructural y sobre todo de mentalidad de sus operadores.
- Las relaciones entre los fiscales provinciales y Fiscales Superiores del Despacho Fiscal Corporativo, deben de orientarse a la coordinación, más que a la subordinación, ya que, si no se concibe a todos los miembros del Despacho Fiscal Corporativo como un equipo de trabajo, no se podrán alcanzar los resultados esperados.
- La coordinación, por sobre la subordinación, de ningún modo implica una afectación al principio de jerarquía que rige en el Ministerio Público y que incluso goza de reconocimiento por parte del Supremo Interprete de la Constitución.

### BIBLIOGRAFÍA

- BRAMONT ARIAS, L. A. (1988). El Ministerio Público. Lima: S.P. Editores.
- CALDERÓN SUMARRIVA, A. C. (2011). El Nuevo Sistema Procesal Penal: Análisis Crítico. Lima: EGACAL – Escuela de Altos Estudios Jurídicos.
- CUBAS VILLANUEVA, V.M. (2009). El nuevo proceso penal peruano – Teoría y práctica de su implementación. Segunda Edición. Lima: Palestra Editores.
- DRUCKER, P. F. (2005). Gestionarse a sí mismo. Estados Unidos: Harvard Business Review.
- DUBRIN, A. (2008). Relaciones Humanas: Comportamiento humano en el trabajo. Novena Edición. México: Pearson.
- DUCE, M. (2005). El Ministerio Público en la reforma procesal penal en América Latina: visión general acerca del estado de los cambios. Vista Fiscal. (03) Lima.
- FÉLIX TASAYCO, G. (2016). Gestión del Despacho Fiscal. Lima: Academia de la Magistratura.

FERNÁNDEZ LEÓN, W. (2005). Procedimiento Penal Acusatorio y oral. Vol. I. Colombia: Librería Ediciones Profesional.

FRANCO VILLA, J. (1985). El Ministerio Público Federal. Editorial Porrúa.

HURTADO POZO, J. (1983). El Ministerio Público. Primera Edición. Lima: EDDILI.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DEL DESPACHO FISCAL CORPORATIVO. Aprobado por Resolución de la Fiscalía de la Nación N.º 2914-2016-MP-FN de fecha 24 de junio de 2016.

MIXAN MASS. F. (1993). Derecho Procesal Penal. La Libertad: Editorial BLG.

PEÑA CABRERA, A. R. (2016). El Ministerio Público en el Sistema Acusatorio. Lima: Pacífico Editores.

ROSAS YATACO, J. (2009). Manual de Derecho Procesal Penal – Con aplicación al Nuevo Código Procesal Penal. Lima: Jurista Editores E.I.R.L.

ROXIN, C. (2000). Derecho Procesal Penal. Buenos Aires: Editores del Puerto.

RUSCONI, M. (1993). El Ministerio Público en el proceso penal. Buenos Aires: Ad-hoc.

SAN MARTIN CASTRO, C. (2015). Derecho Procesal Penal, lecciones. Primera Edición. Lima: INPECCP – CENALES.

TIEDEMANN, Klaus (2003). Constitución y Derecho Penal. Lima: Palestra Editores.

VV.AA. (2008). La Aplicación del Nuevo Código Procesal Penal en Huara. Lima: Justicia Viva. Instituto de Defensa Legal PUCP Facultad y Departamento Académico de Derecho.