



DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Noviembre – 2004

Gloria Sandra Biassini
CONSULTORA

I. INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica, el fortalecimiento institucional y la sostenibilidad son procesos inherentes a toda iniciativa que pretenda ser y funcionar como organización.

Cuando se habla de planeación estratégica no se trata de otra cosa que pensar claramente con relación a la organización en estudio y la realidad que la rodea, para luego determinar los pasos a dar para lograr sus propósitos. Una organización sin plan estratégico caminará a ciegas, en forma lenta y sin definir hacia donde va.

Por otra parte, el proceso de planeación estratégica va indisolublemente ligado al proceso de fortalecimiento institucional, en tanto proceso permanente por el que los responsables de una organización **analizan, definen, deciden e implementan** los cambios necesarios para que una institución avance en todas las áreas que la integran y pueda de ese modo, adaptarse a la cambiante realidad en que se desenvuelve y satisfacer la demanda de la población a atender.

En la formulación del plan estratégico de cualquier organización, constituye una etapa previa y relevante la realización de un diagnóstico, que establezca cuál es la situación de la misma con relación a dos elementos organizacionales: **la misión** a cumplir y **la visión** a alcanzar.

Establecer la situación actual de la organización a analizar implica efectuar un análisis interno de ésta, con el objetivo de identificar y evaluar las capacidades internas, es decir, la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la entidad en examen. Este análisis interno debe ir acompañado de un análisis externo que defina la posición estratégica externa de la organización evaluando las condiciones del contexto en el que ésta se desenvuelve.

Una vez realizado el diagnóstico, la entidad dispondrá de un análisis preciso de los factores internos y externos que determinan cuáles son las condiciones en que se encuentra para cumplir con su misión y alcanzar su visión, lo que le permitirá tomar las decisiones necesarias y ejecutar las acciones acordes con los objetivos y propósitos

de la organización. Es decir, definir la estrategia a seguir, las metas a alcanzar y las acciones que deberá incluir su plan operativo.

En el caso que nos ocupa del **INSTITUTO DE LA DEFENSA PÚBLICA PENAL**, el presente trabajo contiene los resultados de la realización del diagnóstico institucional que comprende el análisis del ambiente interno y externo de la entidad, que tiene como elementos organizacionales de referencia la misión y visión institucionales que fueron oportunamente formuladas.

II. METODOLOGÍA

La recopilación y clasificación de la información que facilitó conformar un cuadro de la situación actual del Instituto de la Defensa Pública Penal se obtuvo a través de diferentes mecanismos:

1. Se elaboró y desarrolló un instrumento para efectuar un análisis a través del uso de la herramienta F.O.D.A.. El mismo fue sometido a consideración de los funcionarios integrantes de la Unidad de Planificación de la institución, solicitándoles su colaboración y acompañamiento en el trabajo realizado con los funcionarios participantes en el ejercicio.
2. Se requirió información por escrito a la Unidad de Planificación, al Departamento de Estadística y al Departamento de Recursos Humanos.
3. Se realizaron entrevistas con las siguientes áreas:
 - a. Área Técnico – Profesional: con la Unidad de Supervisión, Unidad de Investigaciones y con diferentes Defensores Públicos de planta, pertenecientes al personal de oficinas centrales.
 - b. Área Administrativa: Jefatura Administrativa, Jefatura de Recursos Humanos, Jefatura del Departamento de Informática, integrantes de la Unidad de Planificación.
 - c. Área Financiera: con cada uno de los integrantes de todas las unidades administrativas que la integran: compras, presupuesto, almacén, inventarios, contabilidad y tesorería, así como con la Jefatura del área.

Asimismo, se entrevistó a la Jefatura de auditoría interna.
4. Se mantuvieron varias reuniones con el equipo de la Unidad de Formación y Capacitación de la Institución, a fin de analizar el plan de trabajo existente en la unidad y evaluar las condiciones para su ejecución.
5. Se trabajó el instrumento elaborado para la aplicación del FODA con los grupos de funcionarios que se describen:
 - i. **Coordinadores Departamentales**
 - ii. **Defensores Públicos y Asistentes de Defensores**
 - iii. **Trabajadoras Sociales**
 - iv. **Unidad de Impugnaciones**
 - v. **Unidad de Ejecución**
 - vi. **Defensoría de Adolescentes**
 - vii. **Defensoría de la Mujer**

III. MARCO NORMATIVO

La Constitución Política de la República de Guatemala consagra en su artículo 12 la inviolabilidad del **derecho de defensa**, al establecer: “*La defensa de la persona y sus derechos son inviolables. Nadie podrá ser condenado, ni privado de sus derechos, sin haber sido citado, oído y vencido en proceso legal ante juez o tribunal competente y preestablecido.*”

Ninguna persona puede ser juzgada por Tribunales Especiales o secretos, ni por procedimientos que no estén preestablecidos legalmente.”

El factor determinante para asegurar la plena vigencia y respeto del derecho constitucional de defensa- a través de la instalación de un sistema de defensa pública - fue la firma de los Acuerdos de Paz en diciembre del año 1996 y en especial, el Acuerdo sobre Fortalecimiento del Poder Civil y Función del Ejército en una Sociedad Democrática.

En efecto, este Acuerdo en su artículo 13 estableció el compromiso de “*Promover ante el Congreso de la República las siguientes reformas legales, ...b) Servicio Público de Defensa Penal: Establecer el Servicio Público de Defensa Penal, para proveer asistencia a quienes no puedan contratar servicios de asesoría profesional privada. Será un ente con autonomía funcional e independiente de los tres organismos del Estado, que tenga la misma jerarquía en el proceso que el Ministerio Público y que alcance efectiva cobertura nacional.*”

El cumplimiento de este compromiso condujo a la aprobación por el Congreso de la República el 5 de diciembre de 1997, de la LEY DEL SERVICIO PÚBLICO DE DEFENSA PENAL – Decreto No. 129-97 – la que entró en vigencia a partir del 13 de julio del año 1998, y por la que se crea el **INSTITUTO DE LA DEFENSA PÚBLICA PENAL**, con autonomía funcional e independencia técnica para administrar el servicio público de defensa penal.

En cuanto a los aspectos funcionales y organizativos de la institución fueron regulados por el Reglamento del Servicio Público de Defensa Penal, aprobado por el Consejo del Instituto en Acuerdo No. 04-99.

A ello se agrega la aprobación de una serie de normas reglamentarias internas, tales como el Reglamento del Servicio de Defensoría Pública de Oficio y el Reglamento Interno de Trabajo y Disciplinario del Instituto de la Defensa Pública Penal, por citar aquellos vinculados directamente a la prestación del servicio de defensoría pública.

IV. ÁREAS OBJETO DE ANÁLISIS

Como actividad previa a la determinación del universo de datos objeto de análisis, se procedió a la formulación de la MISIÓN y VISIÓN del Instituto de la Defensa Pública Penal, trabajándose en ello con el equipo asesor nombrado por la Dirección General a tal efecto.

Como ya se expresara, estos dos elementos organizacionales constituyen los puntos de referencia para la realización del diagnóstico, ya que la búsqueda y recopilación de la información que nos permita entender cómo está la situación debe necesariamente estar orientada por el propósito que persigue la organización, el rol o función que cumple y la población a quien está dirigida el servicio que presta. De igual forma sucede con la visión, cuyo contenido debe ser tenido en cuenta al analizar la situación, en cuanto la misma expresa el modo en que la organización pretende proyectarse tanto a lo interno como a lo externo, a la comunidad en que se desenvuelve.

La orientación del diagnóstico a partir de la misión y visión institucionales permite identificar en forma clara y precisa los factores internos y externos, favorables y desfavorables al logro de la misión y visión, dejando fuera otros factores de la realidad nacional tales como el analfabetismo, la pobreza, la seguridad ciudadana, en tanto factores macro económicos – sociales que generan situaciones que escapan al rol de la organización considerada.

En tal sentido, conviene citar aquí la misión y visión del Instituto de la Defensa Pública Penal oportunamente formuladas:

MISIÓN

Somos una entidad pública autónoma y gratuita que ejerce una función técnica de carácter social, con el propósito de garantizar el derecho de defensa asegurando la plena aplicación de las garantías del debido proceso penal, a través de una intervención oportuna en todas sus etapas.

Nuestra entidad desarrolla sus atribuciones con fundamento en el derecho de defensa que garantiza la Constitución Política de la República de Guatemala, los Tratados y Convenios Internacionales ratificados por Guatemala en materia de Derechos Humanos, así como en su ley de creación y su reglamento, inspirada en el espíritu de los Acuerdos de Paz.

VISIÓN

Ser una entidad de alta calidad técnico-legal con presencia, protagonismo y liderazgo en el sistema de justicia y en el medio social, con una estructura organizacional funcional eficaz y eficiente que permita tener la capacidad de atender a todas aquellas personas que requieran de su servicio de asistencia jurídica, priorizando a las de escasos recursos.

Asimismo, desea contar para ello con Defensores Públicos de alto nivel profesional y convertidos en agentes de cambio y transformación hacia una justicia penal, que respete la plena vigencia de los principios constitucionales y procesales del derecho de defensa.

En atención a lo expuesto, la identificación de las **FORTALEZAS** (factor interno positivo), **DEBILIDADES** (factor interno negativo) así como de las **OPORTUNIDADES** (factor externo positivo) y **AMENAZAS** (factor externo negativo) se efectuó recopilación y procesamiento de datos con énfasis en las siguientes áreas:

- **ÁREA PROFESIONAL – DEFENSORES PÚBLICOS, ASISTENTES y PERSONAL DE APOYO TÉCNICO**

- **ÁREA ADMINISTRATIVA**

- **ÁREA FINANCIERA**

En el área profesional se atendió especialmente los factores internos y externos que inciden directamente en el trabajo de los DEFENSORES PÚBLICOS, y su relación con el personal de apoyo a su labor de defensa, esto es, ASISTENTES, INVESTIGADORES Y TRABAJADORAS SOCIALES.

En cuanto al área administrativa y financiera se puso especial énfasis en estructura administrativa, procesos y procedimientos así como en las relaciones entre las diferentes unidades que la integran.

ÁREA PROFESIONAL

A. DEFENSORES PÚBLICOS

FORTALEZAS

RECURSOS HUMANOS

1. La nómina de Defensores Públicos del Instituto de la Defensa Pública Penal está constituida por 167 Abogados, 80 de los cuales trabajan en el Departamento de Guatemala y 87 lo hacen distribuidos en las 22 sedes departamentales y 12 municipales de la Institución, quienes ejercen directamente la representación de todas aquellas personas de escasos recursos económicos sometidas a proceso penal.
2. La gran mayoría de este personal ha trabajado para la Institución desde la regulación de ésta como entidad autónoma - durante los últimos 6 años- e incluso un gran número de Defensores Públicos lo ha hecho desde que la defensa pública era una dependencia del Organismo Judicial, por lo que se trata de profesionales identificados con el fin social de la organización a la que pertenecen y que por lo tanto conocen cuál es el rol que deben cumplir en ella, el que ejercen con total independencia técnica.
3. Cuando se evalúa la eficacia de la intervención del Defensor Público en el proceso penal haciendo valer el derecho de defensa del imputado, las estadísticas que registran las resoluciones judiciales, muestran lo siguiente:

Tipo de Sentencias dictadas	Número	Porcentaje
a. Falta de Mérito	2,949	9.9 %
b. Absolutorias	264	0.89 %
c. Sobreseimiento	3,519	11.92 %
d. Clausura Provisional	2,645	8.96 %
e. Medidas Desjudicializadoras	2,188	7.41 %
f. Condenatorias (con prisión, con suspensión de pena, conmutables)	921	3.12 %

Nota: la estimación fue realizada en base a un total de 29, 514 resoluciones judiciales dictadas durante el período comprendido entre enero y diciembre del año 2003, según información proporcionada por el Departamento de Estadística de la institución.

Del total de las resoluciones consideradas durante el año 2003 tenemos que, un 39 % corresponden a aquellas en las que el Defensor Público logró que la acción penal no prosperara, en tanto se dictaron sentencias condenatorias en un 3 % de los casos.

Los porcentajes referidos pueden ser interpretados en dos sentidos: por un lado, que los Defensores Públicos de la Institución han tutelado los intereses del imputado haciendo valer el derecho a un debido proceso con todas las garantías constitucionales que le aseguren la defensa en juicio, y evitando por lo tanto, sentencias de condena pronunciadas en base a una fundamentación errónea o a prueba ilegítimamente obtenida.

Y por otro lado, significa poner en evidencia las deficiencias y disfunciones del sistema de justicia, en particular las debilidades de la imputación penal.

4. En cuanto a la calificación profesional para el desempeño de la función de Defensor Público, estos profesionales conocen los elementos básicos para el ejercicio de la defensa técnica a partir de ser graduados universitarios¹, y algunos de ellos poseen estudios de postgrado, tales como Maestría en Derecho Penal, Derechos Humanos y Diplomados en Derecho Indígena.

RECURSOS FÍSICOS

1. En la consideración de este aspecto existen diferencias cuando se trata de evaluar las condiciones físicas en que se desempeñan los Defensores Públicos del Departamento de Guatemala y los que trabajan en las sedes departamentales de la institución.
2. Con relación a los primeros, con excepción de quienes se ubican en la Torre de Tribunales, desarrollan sus funciones en el edificio que alberga las oficinas centrales del Instituto de la Defensa Pública Penal, en condiciones aceptables de trabajo en tanto disponen de buena iluminación, servicio de teléfono, de fácil acceso y comunicación.
3. En el edificio, propiedad de la entidad, se ha hecho una distribución funcional de espacios para oficinas - en el caso de los Defensores son compartidas con sus Asistentes –así como salones de reuniones, biblioteca, parqueo y control de seguridad. En el mismo también se han ubicado las oficinas administrativas y algunas defensorías especiales, cada una de ellas con su mobiliario, equipo de comunicación y equipo de cómputo.
4. En el interior de la República, las 22 sedes departamentales del Instituto, ocupan oficinas arrendadas con servicios básicos, equipadas con mobiliario y equipo indispensable, así como vehículos. A ello cabe agregar las 12 oficinas destinadas a atender los principales municipios considerados por sus cualidades sociales conflictivas.
5. Se dispone de un lote de 52 vehículos para dar servicio de transporte a nivel nacional y a las delegaciones departamentales.²

¹ Esta afirmación se sustenta en un estudio realizado para la Unidad de Formación y Capacitación.

² Datos proporcionados por la Unidad de Planificación.

RECURSOS TÉCNICOS Y TECNOLÓGICOS

1. El Instituto de la Defensa Pública Penal cuenta para prestar el servicio de defensoría pública con un lote de 202 computadoras, que disponen de los programas básicos con sus respectivas licencias, adecuadas para el tipo de trabajo a desarrollar por el Abogado Defensor.
2. Asimismo, tiene en uso diversos aparatos de comunicación y reproducción como lo son: 90 teléfonos, 52 aparatos de fax y 45 fotocopiadoras, los que se encuentran distribuidos entre oficinas centrales y las delegaciones departamentales y municipales del Instituto³.
3. En el área metropolitana y en algunas sedes se dispone de una red que permite el acceso a Internet y el uso de correo electrónico, así como una interconexión entre las distintas dependencias a través del sistema e-pop.
4. La Institución cuenta con un equipo técnico de informática constituido por 13 personas - todos integrantes de la Unidad de Informática - 3 los cuales son profesionales y los 10 restantes personal de apoyo especializado. Este recurso humano calificado ha absorbido la limpieza y mantenimiento del parqueo electrónico de todas las dependencias de la entidad, siguiendo un plan de mantenimiento desarrollado al efecto conforme a un plan de trabajo elaborado en la Unidad de Informática.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN

1. La Institución cuenta con un sistema de información estadística de los casos atendidos donde han intervenido los Defensores, por cada Defensoría, a nivel nacional desde año 1999 a la fecha.
2. El Departamento de Estadística tiene la capacidad de recolectar datos y generar resúmenes analíticos de los diferentes tipos de delitos atendidos y los diferentes medios de terminación del proceso penal, presentados en cuadros y gráficas por mes, semestre y año considerado. Esta información se encuentra disponible por cada Defensoría tanto a nivel de la región metropolitana, como de las sedes departamentales y municipales de la institución.
En este aspecto corresponde resaltar la calidad de la información con que se cuenta, debido a que este medio de recopilación y análisis de datos constituye la base para la toma de decisiones estratégicas.
3. Para la recolección de la información con fines estadísticos se ha logrado estandarizar un formato de recolección de datos mensuales, con un sistema de corrimiento ágil en cada defensoría, acompañado de medidas administrativas para lograr el cumplimiento de este deber funcional.
4. Utilizando el recurso tecnológico disponible en la Institución se ha logrado instalar un sistema de interconexión a través del programa e-pop y acceso a

³ Datos proporcionados por la Unidad de Planificación.

Internet, facilitando el intercambio de información y la comunicación entre las diferentes unidades administrativas y profesionales de la región metropolitana.

5. La Institución ha avanzado en el diseño y desarrollo del **SISTEMA DE INFORMACIÓN DE APOYO A LA DEFENSA PÚBLICA (SIADEP)**, el que en su proceso de implementación ya tiene en funcionamiento 3 de los seis módulos que lo componen.
A la fecha se encuentran instalados y funcionando los módulos de: **1) Cobro, pago y control de Defensores de Oficio, 2) Asignación de Casos y 3) Notificaciones.** Con relación a los restantes módulos: el de **Seguimiento de Casos**, ha superado la fase de prueba y se encuentra listo para su puesta en funcionamiento; en tanto, el módulo correspondiente a la **Agenda de Abogados Defensores Públicos** y el de **Sistema Gerencial (Business Object)** se ha planificado su instalación e implementación para el primer trimestre del año 2005.
6. Tener a disposición un sistema de información como el SIADEP implica en el caso del análisis, para los Defensores Públicos tener acceso a un sistema moderno de registro de información de los casos atendidos y las diferentes intervenciones en el proceso penal. Asimismo, para la Unidad de Formación y Capacitación y la Unidad de Supervisión les permitirá contar con un sistema de control que permitirá evaluar y medir en forma constante el desempeño del Defensor Público en forma individual, así como la eficacia del ejercicio de la defensa técnica desde el punto de vista institucional.
7. Cabe destacar que el SIADEP constituye un subsistema dentro del **SISTEMA DE INFORMACIÓN DE APOYO AL SECTOR JUSTICIA – SIASEJU** -, siendo el Instituto de la Defensa Pública Penal el único de los cuatro operadores de justicia que está en condiciones - mediante un enlace - de estar interconectado con el mencionado sistema de conexión interinstitucional.
8. A partir de un convenio de intercambio de información con la **Dirección del Sistema Penitenciario**, el Instituto de la Defensa Pública Penal dispone de cuatro usuarios utilizando el SIAPEN, al igual que la Dirección mencionada cuenta también con cuatro usuarios con acceso a la información procesal penal de la Institución.

DEBILIDADES

RECURSOS HUMANOS

1. De los 167 Abogados Defensores Públicos con que cuenta el Instituto, un 59 % (99 de ellos) está vinculado funcionalmente al Instituto bajo el renglón presupuestal 0-11, en tanto que el restante 41 % (67 Defensores) se encuentra contratado bajo el renglón presupuestal 0-29⁴. De esto se desprende, que casi la mitad de este recurso humano se encuentra ligado a la institución bajo la modalidad contractual de “personal temporal”, modalidad regulada en la Circular conjunta del Ministerio de Finanzas Públicas, Contraloría General de Cuentas y Oficina Nacional de Servicio Civil, de 2 de septiembre de 1997.⁵
2. Lo anterior constituye una desventaja particularmente en el caso de los Defensores de Planta, a los que la Ley del Servicio Público de Defensa Penal consagra la estabilidad en sus funciones, y en el caso de los Defensores de Oficio, la contratación bajo el renglón 0-29 se realiza en infracción a la Ley mencionada toda vez que la misma regula que su intervención en la asistencia, defensa y representación gratuita, será retribuida mediante el pago de honorarios profesionales.
Además del efecto anotado, se ha señalado el trato desigual desde el punto de vista laboral que reciben los abogados contratados con relación a sus pares de planta.
3. La política institucional de racionalizar los gastos destinados a la contratación de personal bajo el renglón presupuestario 0-11 (servicios personales) ha impactado directamente y en forma desfavorable, en el funcionamiento de otros servicios que son esenciales para el funcionamiento del servicio de defensoría pública propiamente dicha. En tal sentido, cabe destacar los servicios que se han visto afectados:
 - a) **Unidad de Formación y Capacitación de Defensores Públicos**, impidiéndole ejecutar su Estrategia de Formación contenida en un Plan de Trabajo, desarrollado a partir de una evaluación de los Defensores Públicos en el año 2001.⁶
 - b) **Departamento de Investigación**, que sólo cuenta con el trabajo de 4 personas, una de las cuales ejerce la coordinación del mismo. En tal

⁴ La estimación porcentual se hizo en base a los datos proporcionados por el Departamento de Recursos Humanos de la Institución.

⁵ La Circular regula la contratación de Servicios Técnicos y Profesionales con cargo al renglón presupuestario 0-29, “Otras remuneraciones de personal temporal”.

⁶ La Estrategia Formativa contenida en el plan tenía como objetivos: desarrollar procesos formativos de **carácter práctico** que procuren la aplicación en casos concretos, de los aspectos normativos, doctrinarios y jurisprudenciales necesarios para una defensa técnica efectiva en función de los principios constitucionales. Y pretendía, asimismo, implantar en el Abogado Defensor Público, **una cultura organizacional** proclive a la lectura, estudio y formación permanentes; un **posicionamiento crítico** frente a la dinámica actual del sistema penal en relación al modelo constitucional; y **principios y valores** institucionales en el ejercicio profesional (el énfasis en negrita corresponde al documento original).

sentido, resalta el hecho de que dispone de **1 Investigador cada 42 Defensores Públicos** y si cada Defensor Público atiende un promedio mensual de 16 casos, cada Investigador tendría a cargo 672 investigaciones, en la hipótesis de que la investigación fuera necesaria en todos los casos.

Sin embargo, esta relación cambia cuando se trata del personal con tareas puramente administrativas, donde se registran **2 Administrativos por cada Defensor Público**.

c) **Unidad de Trabajo Social:** sólo se dispone de **12 Trabajadoras Sociales**, 5 de ellas para atender la región metropolitana y las 7 restantes para atender las sedes departamentales y municipales (ver análisis específico de la unidad).

d) **Un Profesional Psicólogo** para toda la República.

4. El impacto desfavorable de la política institucional de distribución presupuestal, ha provocado los efectos siguientes en los DEFENSORES PÚBLICOS:

4.1. Si bien conocen los elementos básicos para el ejercicio de la defensa técnica, requieren de habilidades prácticas y de contenido para la aplicación de los aspectos normativos, doctrinarios y jurisprudenciales al caso concreto.

La propia dinámica de la administración de justicia penal, marca una tendencia contraria a la aplicación de garantías constitucionales a favor del imputado, y en tal sentido, determinadas prácticas procesales en los Defensores Públicos reflejan un acomodamiento a esta situación y complacencia con el sistema, que no favorece la obtención de los mayores beneficios legales para el imputado ni para la vigencia de los principios y valores que promueve la Institución.

4.2. Los Defensores Públicos deben desarrollar su estrategia de defensa sin contar con el apoyo de profesionales investigadores ni de profesionales pertenecientes a las ciencias forenses, disciplina instrumental de la justicia en la investigación criminal. Esta circunstancia afecta la formulación de una defensa técnica, a pesar de que de acuerdo a la información estadística en un 38 % de casos no se configuran los presupuestos procesales para que prospere la acción penal, en clara evidencia de las deficiencias de la imputación a cargo del Ministerio Público. Sin embargo, este dato no debe distraer el hecho concreto de que el Defensor Público desarrolla su estrategia de defensa en solitario, prácticamente sin recursos de apoyo técnico y científico.

4.3. El escaso personal que se desempeña en la Unidad de Trabajo Social no cubre la demanda de trabajo del servicio de defensoría, lo que genera informes extemporáneos cuando se trata de establecer la situación económica del sindicado.

Este hecho incide directamente en el aprovechamiento del servicio de defensoría pública por personas que cuentan con recursos económicos para solventar el pago de un defensor privado, en perjuicio de la

cobertura que debe brindarse al usuario que prioritariamente tiene derecho a la misma.

El control en tal sentido se ejerce en forma dispersa y tardía, incluso muchas veces cuando ya ha concluido el proceso penal, y sin sujetarse a procedimiento alguno.

RECURSOS FÍSICOS

1. Si bien en oficinas centrales del Instituto se ha realizado una distribución planificada del espacio - según consta en los planos existentes - en otras dependencias el espacio es extremadamente reducido, llegándose incluso en algunas sedes del interior de la República a trabajar en un ambiente con servicios de agua precarios o inexistentes, sin ventilación y mínimas condiciones de seguridad.

Tal es el caso del espacio físico que ocupa la Coordinación Metropolitana en la Torre de Tribunales, un reducido ambiente en el que trabajan casi 30 personas entre Defensores, Asistentes y Coordinación en condiciones de hacinamiento, mobiliario y equipo de cómputo que no cubre las necesidades de todas las personas que allí trabajan.

2. No obstante la distribución planificada del espacio físico, en el caso de oficinas centrales, la infraestructura fue diseñada sólo para ser ocupada por el Abogado Defensor y su Asistente, no previendo un espacio destinado exclusivamente a la atención del usuario del servicio y sus familiares.

3. El uso y administración de los recursos físicos de la Institución se manejan en forma separada por las distintas unidades administrativas con atribuciones en el tema, desde que cada una de ellas actúa en forma independiente y sin sujeción a un plan de trabajo en el que estén previstas las necesidades de bienes y suministros.

Este extremo conduce a una compra desordenada y sin control de materiales, conforme a los requerimientos puntuales de cada unidad en funcionamiento, consecuencia de una administración improvisada de los recursos.

4. En cuanto al equipamiento mobiliario y vehicular en las sedes departamentales el desgaste y depreciación de los bienes se acentúa debido a la realización de diligencias procesales en lugares geográficos de difícil acceso, requiriendo un mantenimiento que no se atiende con la prioridad que exige el cumplimiento del servicio de defensa.

RECURSOS TÉCNICOS Y TECNOLÓGICOS

1. El Instituto si bien dispone de un lote de más de 200 computadoras, existe la previsión de adquirir 30 equipos más para atender las necesidades de los Abogados Defensores Públicos, que fuera de la infraestructura de oficinas centrales, deben compartirlas con otros Abogados de la misma oficina así como con sus Asistentes y hasta con el personal administrativo (Coordinación metropolitana, sedes departamentales y municipales).

2. En el caso de la Unidad de Investigaciones, la herramienta que posee para investigar es su talento para realizar averiguaciones y reunir documentación, sin contar con el apoyo tecnológico de cámaras fotográficas, videograbadoras, fácil acceso a vehículos ni medios de comunicación portátiles.
3. En el caso de las sedes departamentales y municipales, la comunicación vía fax y/o telefónica apenas alcanza el rango de aceptable, siempre y cuando se disponga en el lugar de alguno de estos aparatos y además funcione. El mismo comentario corresponde hacer de las fotocopiadoras e impresoras de estas oficinas.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN

1. La instalación del sistema de interconexión a través del programa e-pop y acceso a Internet, sólo alcanza a las diferentes unidades administrativas y profesionales de la región metropolitana (Guatemala, Mixco, Villanueva, Amatitlán, Antigua), quedando fuera del acceso a este medio de intercambio de información y comunicación el resto de las sedes departamentales y municipales. La consecuencia directa de este extremo es la trasmisión tardía y desactualizada de la información a las diversas sedes, con el consiguiente perjuicio para su funcionamiento.
2. El fortalecimiento del SISTEMA DE INFORMACIÓN DE APOYO A LA DEFENSA PÚBLICA depende de decisiones administrativas y financieras que faciliten la adquisición de equipos con memorias suficientes y sus respectivas licencias, así como vencer la resistencia natural a la utilización de la herramienta informática en todos los aspectos funcionales del servicio de Defensoría Pública.
3. La información estadística que se produce en la unidad encargada de esta función sólo se utiliza para rendir informes mensuales, semestrales y anuales, al que no tiene acceso más que la Dirección General.
4. La fortaleza de contar con un sistema de interconexión por medio del programa e-pop, de disponer de acceso a Internet y de un sistema de información institucional del servicio de defensoría, se debilita en la medida que no todos los funcionarios tienen los conocimientos y habilidades para aprovechar el uso y manejo de los mismos.

B. ASISTENTES DE ABOGADO DEFENSOR

FORTALEZAS

1. La nómina de Asistentes de Abogado Defensor del Instituto de la Defensa Pública Penal está constituida por 158 funcionarios, 84 de los cuales trabajan en el Departamento de Guatemala y 74 lo hacen distribuidos en las 22 sedes departamentales y 12 municipales de la Institución.
2. En cuanto a la calificación profesional para el desempeño de la función de Asistente de Abogado Defensor, estos funcionarios cuentan con pensum cerrado en la carrera de Abogacía y algunos con fases avanzadas para rendir el Examen Técnico Profesional, superando el nivel académico exigido por la Ley del Instituto para ocupar el puesto.
3. El grupo con estas funciones resalta su vocación de servicio, responsabilidad, optimismo, compañerismo y solidaridad en el medio laboral, aún en aquellos casos en que la vinculación a la Institución es contractualmente temporal.
4. El Asistente desarrolla su trabajo en un espacio físico compartido con el Abogado Defensor que, en el caso de las oficinas centrales del Instituto, es producto de una distribución funcional de espacios con una infraestructura dividida por medio de tabiques.
5. Las condiciones en que desempeñan su labor varía entre quienes lo hacen en oficinas centrales, la Torre de Tribunales y las sedes del interior. En el caso de quienes lo hacen en el edificio central de la Institución, gozan de espacios con una mínima independencia, disponen de buena iluminación, servicio de teléfono, de fácil acceso y todos los medios de comunicación a su alcance.
Para quienes cumplen sus tareas en Defensorías Especiales – Género, Adolescentes – el ambiente de trabajo es agradable con un espacio físico apropiado.
6. En lo que refiere al mobiliario, éste es adecuado para el trabajo que realizan, cuentan con equipo de cómputo que, salvo excepciones, está en relación de uno a uno con el Abogado Defensor al que asisten. Tienen acceso a intercambio de información mediante el programa e-pop, y al sistema de comunicación tecnológica vía Internet.
7. Cabe destacar que en la labor de apoyo técnico que desenvuelve el Asistente para el Abogado Defensor, tiene a su alcance el módulo de “*Seguimiento de Casos*” del SIADEP, que le permitirá mantenerse informado en todo momento sobre el status del caso durante el desarrollo del proceso penal, siendo una herramienta de gran utilidad para cumplir eficaz y eficientemente el servicio de asistencia a los profesionales defensores.

DEBILIDADES

1. De los 158 Asistentes de Abogado Defensor con que cuenta el Instituto, un 53 % (84 de ellos) está vinculado funcionalmente al Instituto bajo el renglón presupuestal 0-11, en tanto que el restante 47 % (74 Defensores) se encuentra contratado bajo el renglón presupuestal 0-29⁷. De esto se desprende, que casi la mitad de este recurso humano se encuentra ligado a la institución bajo la modalidad contractual de "personal temporal", modalidad regulada en la Circular conjunta del Ministerio de Finanzas Públicas, Contraloría General de Cuentas y Oficina Nacional de Servicio Civil, de 2 de septiembre de 1997.
2. Lo anterior constituye una desventaja ya que, en primer lugar, la contratación bajo el renglón 0-29 en este caso no se ajusta a la "*contratación de servicios técnicos y profesionales*" que regula la Circular de Gobierno aplicable, en tanto estos funcionarios no son técnicos ni profesionales. A ello cabe agregar que no están obligados a observar jornada u horario de trabajo, ya que según la reglamentación mencionada sus servicios serán evaluados en base a resultados parciales o finales de su gestión.
3. Si bien su calificación académica supera las exigencias legales para ocupar el puesto de Asistente de Abogado Defensor, sus funciones exceden las reguladas en el Reglamento del Instituto de la Defensa Pública Penal⁸, y llega en algunos casos a reducirse al desempeño de tareas administrativas, en desmedro de la imprescindible función de apoyo que necesita el profesional abogado defensor.
4. Las condiciones de quienes desempeñan su labor en Torre de Tribunales y en las sedes del interior, se caracterizan en cuanto al espacio físico por hacerlo en lugares reducidos, con ventilación e iluminación insuficientes. Así en el caso de quienes trabajan en la Coordinación Metropolitana comparten con los Abogados 3 ambientes para 30 personas, sin ventilación ni mobiliario adecuado.
5. En lo que refiere a la disposición de mobiliario, equipo de cómputo y acceso a recurso tecnológico, en la Coordinación Metropolitana existe una computadora para 6 personas, 10 sillas en estado regular para ser utilizadas por 20 personas y una sola mesa que sirve de escritorio para los Abogado y Asistentes. Además, se cuenta con un archivo para 3 o 4 Asistentes, aunque los expedientes se guardan en cajas.
En las sedes departamentales y municipales, los Asistentes desarrollan su trabajo en un espacio con dimensiones mínimas, compartido con el Abogado y Trabajador Social de la región, con mobiliario muchas veces en mal estado, equipo de cómputo obsoleto que también deben compartir (ej. 2 computadoras para 6 personas). A ello cabe agregar, aparatos de comunicación y reproducción en condiciones precarias de funcionamiento.
6. El acceso al sistema de información y manejo de datos, así como el uso de Internet está limitado a los Asistentes que trabajan en la región metropolitana.

⁷ La estimación porcentual se hizo en base a los datos proporcionados por el Departamento de Recursos Humanos de la Institución.

⁸ Acuerdo del Consejo No. 04-99.

UNIDADES DE APOYO TÉCNICO – ADMINISTRATIVO

UNIDAD DE ASIGNACIONES

1. Fue creada por el Reglamento del Servicio Público de Defensa Penal, y es la unidad que maneja el módulo de *Asignación de Casos* del SIADEP, módulo que se encuentra en funcionamiento desde el mes de marzo del año 2003 y genera el inicio del proceso de intervención del Instituto de la Defensa Pública Penal en el juicio penal correspondiente.

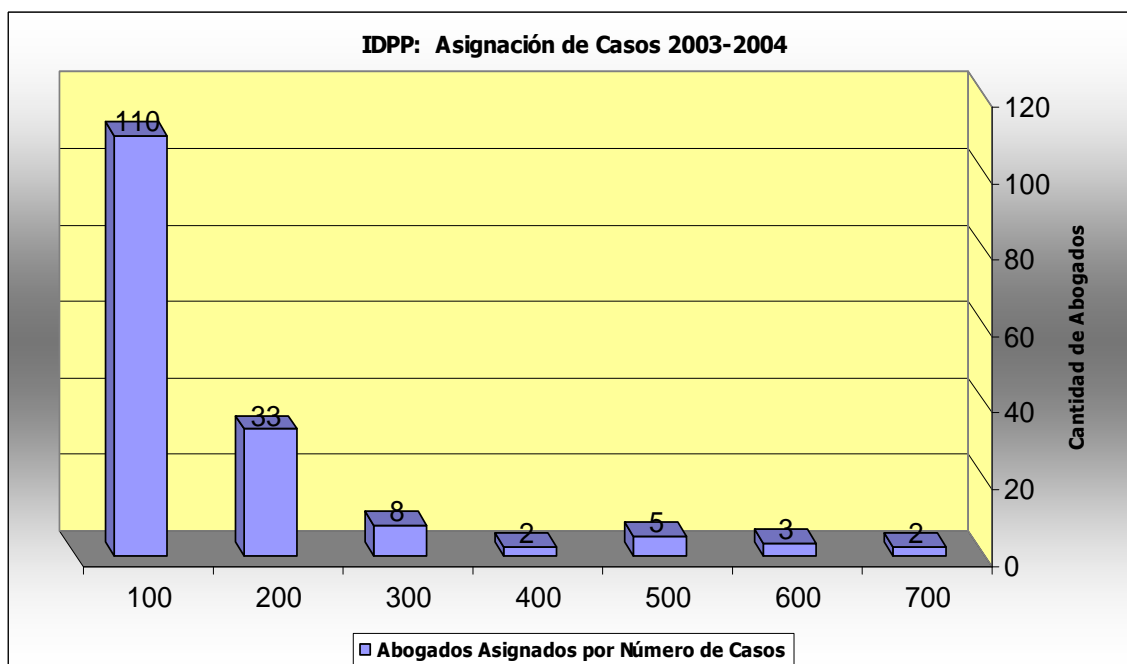
DEBILIDADES

1. Es una unidad administrativa que en los hechos funciona como registro, manejo y conservación de la información relativa a la asignación de casos a los Defensores de Planta y de Oficio, tanto de la ciudad capital como de las sedes departamentales.
2. El módulo instalado de "Asignación de Casos", asigna número de ficha en forma manual – según la asignación ya realizada por el Coordinador Departamental – aún cuando el sistema prevé la asignación automática. La asignación manual así realizada está sujeta al criterio discrecional de quien la hace.

En tal sentido, un análisis de cómo se ha comportado la asignación de casos durante el período comprendido entre el 1º de enero del año 2003 y el 19 de noviembre de 2004, puede apreciarse en gráfica de la página siguiente.

Para su elaboración fueron considerados, sobre un total de 163 Abogados Defensores asignados, 7 rangos de cantidad de casos distribuidos, de la forma que sigue:

IDPP: Asignación de Casos 2003-2004	
Rangos de Casos Asignados	No. De Abogados Defensores Asignados
100	110
200	33
300	8
400	2
500	5
600	3
700	2
Total	163



NOTA: Los datos utilizados en la elaboración de esta gráfica fueron extraídos del reporte de "Fichas asignadas por Defensor", proporcionado por la Unidad de Informática de la institución.

La gráfica muestra la gran dispersión y una inequitativa distribución de los casos ingresados al Instituto para su atención, que van de asignar más de 600 casos a sólo dos abogados, hasta 100 casos a 110 abogados o entre 100 y 200 casos a sólo 33 Abogados, en el mismo período considerado.

Es fácil concluir que, la **discrecionalidad** es el criterio utilizado para realizar la **asignación de casos por Abogado Defensor** y que tiene como consecuencia directa la concentración y recarga de trabajo en unos pocos, basada en una política administrativa de distribución que atenta contra cualquier sistema de control que se quiera implantar al respecto.

A la discrecionalidad en el sistema de asignación de casos debe agregarse la **discrecionalidad en la asignación del tipo delictual del caso**, tal como se ve en los ejemplos que siguen:

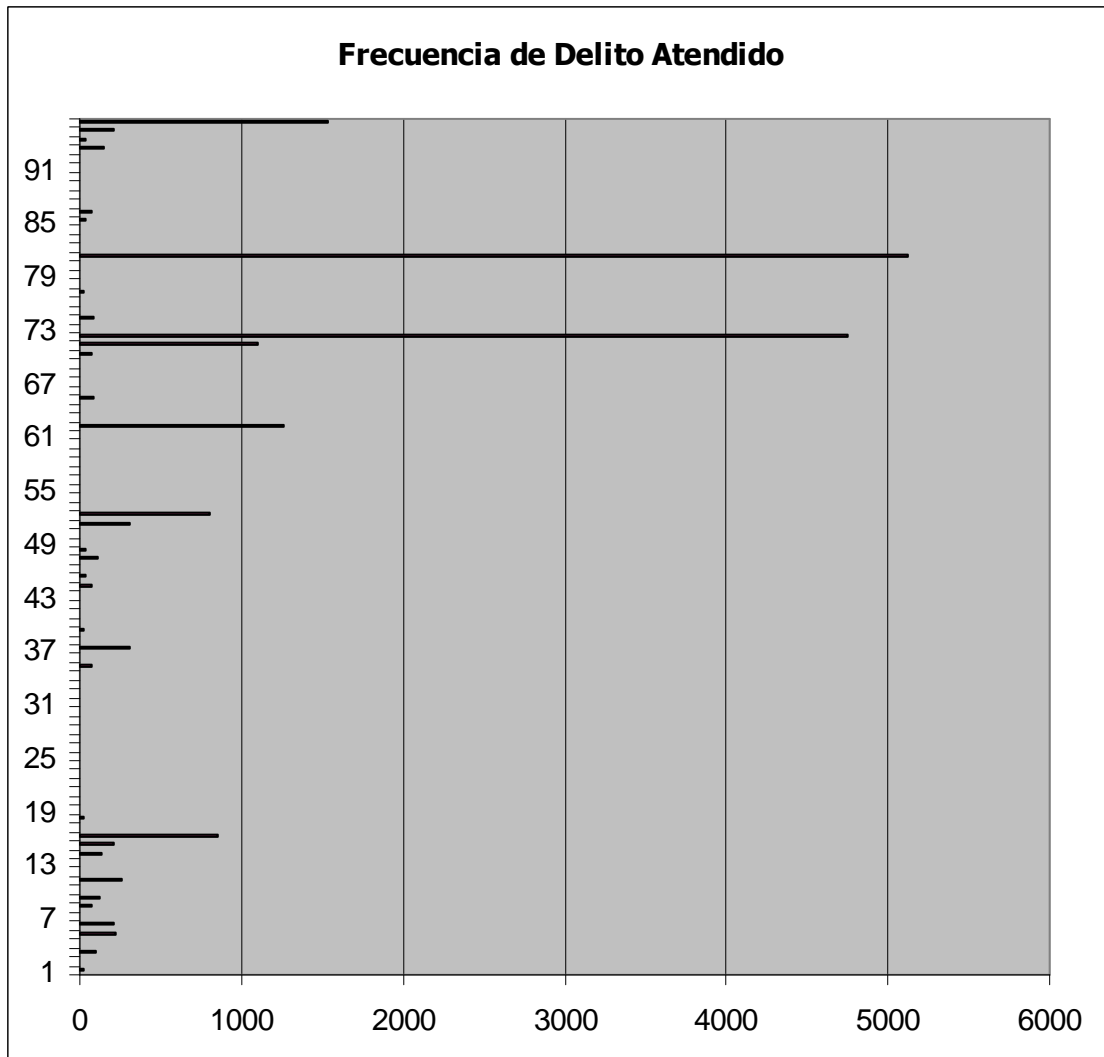
ABOGADO DEFENSOR CON 698 CASOS ASIGNADOS 2003 – 2004

TIPO DELICTIVO	CANTIDAD CASOS	PORCENTAJE DEL TOTAL ASIGNADO (%)	PORCENTAJE DEL TOTAL DE CASOS ATENDIDOS POR ESTE DELITO
ABUSOS DESHONESTOS...	9	1.28	9 %
ALLANAMIENTO	11	1.57	4.8 %
AMENAZAS	12	1.71	6 %
APROPIACIÓN Y RETENCIÓN INDEBIDAS	4	0.57	5 %
ATENTADO	22	3.15	8.4 %
COACCIÓN	2	0.28	1.4 %
COHECHO	7	1	3 %
CONSUMO ILÍCITO DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS	1	0.14	0.38 %
DEPÓSITO ILEGAL DE ARMAS DE FUEGO	1	0.14	9 %
DETENCIONES ILEGALES	1	0.14	6 %
ENCUBRIMIENTO PROPIO	5	0.71	6 %
ESTAFA	11	1.57	3.4 %
HOMICIDIO	5	0,71	1.6 %
HURTO Y HURTO AGRAVADO	30	4.29	3.7 &
LESIONES	86	12.32	6.8 %
NEGACIÓN DE ASISTENCIA ECONÓMICA	5	0.71	6 %
PORTACIÓN ILEGAL DE ARMAS DE FUEGO	53	7.59	4.8 %
POSESIÓN PARA EL CONSUMO	247	35.3	5 %
ROBO Y ROBO AGRAVADO	116	16.61	2 %
VIOLACIÓN	13	1.86	6 %
OTROS DELITOS	77	11.03	

Con relación a este Abogado con **698** casos asignados en el período considerado, el **64 %** de los mismos corresponden sólo a 3 (tres) tipos delictuales – POSESIÓN PARA EL CONSUMO_ 35 %, ROBO Y ROBO AGRAVADO_ 16.6 % y LESIONES_ 12 % - .

Esta discrecionalidad en la asignación por tipo de delito, impide tener parámetros o fijar criterios equitativos para evaluar el rendimiento y desempeño del abogado defensor público, en el desarrollo de su estrategia de defensa técnica y en el cumplimiento de sus deberes como defensor, ya que no puede existir un parámetro de comparación entre un Defensor al que se le asignaron 698 casos y otro al que se le han distribuido 142 casos.

En el gráfico siguiente es posible apreciar que en la dispersión de casos atendidos por la Defensoría Pública se registra en la conducta delictiva tipificada como "ROBO" (5,121 casos, incluidas todas sus modalidades), seguida muy de cerca por el delito de "POSESIÓN PARA EL CONSUMO" (4,751 casos) y bastante más lejos por el delito de "LESIONES" (1,258 casos), como las de mayor volumen de frecuencia.



UNIDAD DE TRABAJO SOCIAL

FORTALEZAS

1. La Unidad de Trabajo Social, creada a fin de controlar la vigencia del principio de gratuidad de asistencia jurídica para las personas de escasos recursos, consagrado en el artículo 5º. de la Ley del Servicio Público de Defensa Penal, está integrada por **12 profesionales trabajadoras sociales** asignadas al área metropolitana y a distintas sedes del interior de la República, con profunda vocación de servicio social y respeto hacia la dignidad de las personas con las que tratan.
2. Este equipo de trabajadoras sociales se encuentra asignado a las siguientes regiones:

REGIÓN ASIGNADA	SEDES A ATENDER
1. Sur Occidente:	San Marcos y Malacatán
2. Occidente:	Quetzaltenango, Huehuetenango, Totonicapán
3. Sur Occidente:	Mazatenango, Retalhuleu, Coatepeque
4. Sur:	Escuintla, Santa Lucía Cotzumalguapa
5. Central:	Chimaltenango, Sacatepéquez, Sololá
6. Nor oriental:	Zacapa, Chiquimula, El Progreso
7. Metropolitana:	Unidad del Adolescente
8. Sur Oriental:	Jalapa, Jutiapa, Santa Rosa
9. Metropolitana:	Amatitlán, Villanueva
10. Ciudad Capital y Municipios	Municipios restantes
11. Ciudad Capital.	Unidad de la Mujer

3. La Unidad de Trabajo Social se creó con la atribución específica de efectuar los estudios socio – económicos de los casos en que se ha requerido la representación de un Defensor Público en el proceso penal, a fin de establecer en el caso la capacidad de pago. Sin embargo, su ámbito de atribuciones se extendió también a la realización de estudios sociales respecto a los distintos casos, que incluye la determinación de las condiciones de vida de los patrocinados por la Defensoría Pública – en particular tratándose de menores de edad – así como la localización de recursos familiares e instituciones de protección.

A lo anterior cabe agregar, la remisión de casos a otras Instituciones y la coordinación inter e intrainstitucional que propicia la colaboración entre diferentes entidades, e incluso la presencia en debates cuando le es requerida por el Abogado Defensor Público del caso.

4. En cuanto a la infraestructura destinada para el cumplimiento de sus funciones, disponen de espacio físico adecuado – oficina de la Unidad – equipo de cómputo, mobiliario así como servicio telefónico y fax, para las trabajadoras sociales que se desempeñan en la jurisdicción de la región metropolitana.

DEBILIDADES

- 1.** A la ciudad capital le fueron asignadas dos trabajadoras sociales, y dos más al resto de la región metropolitana; sin embargo, varias regiones geográficas del interior del país no disponen de cobertura por parte de esta unidad: Alta y Baja Verapaz, Quiché, Izabal y Petén. A ello se agrega que **1 trabajadora social atiende los casos de hasta 3 regiones.**
- 2.** La expansión de esta Unidad ha estado directamente vinculada a las demandas de los Abogados Defensores al determinar su estrategia de defensa, aunque éstos a veces toman la iniciativa de ofrecer como medio de prueba estudios sociales sin conocer los resultados, medida que se traduce en un perjuicio para el sindicato, y en otros casos, requieren informes de personas reincidentes.
- 3.** Para la realización de sus investigaciones sólo cuentan con los elementos de estudio que constan en el expediente del sindicato, y los datos que éste pueda proporcionar – que muchas veces son falsos - , además del riesgo para la integridad física que representa investigar en lugares considerados “áreas rojas”.
- 4.** A las condiciones de peligrosidad y dificultades de acceso geográfico, se suman limitaciones cuando se trata de disponer de vehículos para traslados, seguridad y las demoras cuando se liquidan los viáticos de visitas, llegando prácticamente a renunciar al uso de éstos por la burocracia que afecta el trámite de su reembolso.
- 5.** La coordinación de esta unidad está a cargo de la Coordinación Departamental del Departamento de Guatemala, que también concentra la coordinación de la unidad de Investigaciones.

ÁREA ADMINISTRATIVA – FINANCIERA

El Análisis Administrativo del área administrativa – financiera de la Institución permite detectar la existencia de situaciones anómalas que es imperioso corregir, y adoptar una estrategia de cambio que debe ser sistemática, en tanto no puede realizarse un cambio tecnológico, estructural o funcional, sin que el mismo vaya acompañado de un proceso de cambio en el recurso humano de la organización.

En tal sentido, al efectuar el diagnóstico organizativo de esta área de la administración en forma global, se determina lo siguiente:

FORTALEZAS

1. Existe un sistema informático SYSGEN para el control de operaciones financieras de la Institución, y en su uso y manejo fueron capacitados todos los empleados que se desempeñan en el sector financiero.
2. La gestión realizada por el Instituto en el área financiera no ha recibido reparos por parte de la Contraloría General de Cuentas.
3. El área administrativa cuenta con un Departamento de Recursos Humanos con personal suficiente, equipo informático adecuado, con una base de datos de todo el personal que le permite llevar el registro de ingresos, egresos, licencias, suspensiones y archivo.

DEBILIDADES

1. La **estructura organizacional** actual sólo funciona con la intervención del **mando gerencial o directivo** (jerarca de la Institución) y del **nivel operativo** (unidades de apoyo a la gestión institucional), en tanto los **mandos medios** trasladan la toma de decisiones de su área al mando directivo, limitándose a hacer solamente "lo que les toca" y nada más.
2. La consecuencia inmediata de este factor disfuncional es, en primer lugar, la recarga de trabajo en la dirección institucional que debe tomar las decisiones administrativas que le corresponde adoptar a los mandos medios, y en segundo lugar, obstaculiza o bloquea la adopción de decisiones políticas institucionales, propias de quien dirige la organización.
3. Como contrapartida de lo anterior el personal de nivel operativo no tiene claro qué directivas atender, desde que la estructura no ha previsto un puesto de "Encargado de Servicios Generales", lo que provoca que en particular el personal de mensajería y conserjería atienda el cumplimiento de sus tareas de acuerdo a su propio criterio, el que la mayor parte de las veces no responde a hábitos de trabajo acordes con las necesidades de la Institución. Este factor desfavorable no significa otra cosa, que afirmar que el control de este personal se ejerce en

forma dispersa por diferentes mandos de la organización, lo que incide directamente en la dispersión también de la responsabilidad funcional.

5. En lo que respecta al **recurso informático**, si bien se posee el sistema SYSGEN, existen módulos instalados que no se utilizan para la función que fueron desarrollados – tal el caso de la Unidad de Inventarios - . Del mismo modo, hay módulos que no se han instalado como el de la Unidad de Almacenes, lo que incide en forma desfavorable en el control del stock de materiales y suministros existentes para atender las necesidades de las diferentes unidades de la Institución.
6. Se percibe que la Auditoría interna realiza un control excesivo de las operaciones del sector financiero (visado del 100%), y que su intervención se traduce en un entorpecimiento de los procesos de compra y en la práctica de auditorías por los Asistentes de dicha unidad administrativa que terminan en un informe circunstanciado sin conocerse el objetivo perseguido por las mismas ni sus consecuencias.
7. En cuanto a los **procesos administrativos** en que interviene el área administrativa y financiera son producto de la práctica administrativa, aplicados en forma aislada y producto de una estructura administrativa vertical, protectora de feudos, alejadas del verdadero cliente del servicio, de lenta resolución y de escasa comunicación.
8. En tal sentido, resultan particularmente ilustrativos los procesos administrativos seguidos para el pago de proveedores y el pago de servicios personales contratados bajo el renglón 0-29, tal como pueden apreciarse en las páginas siguientes.

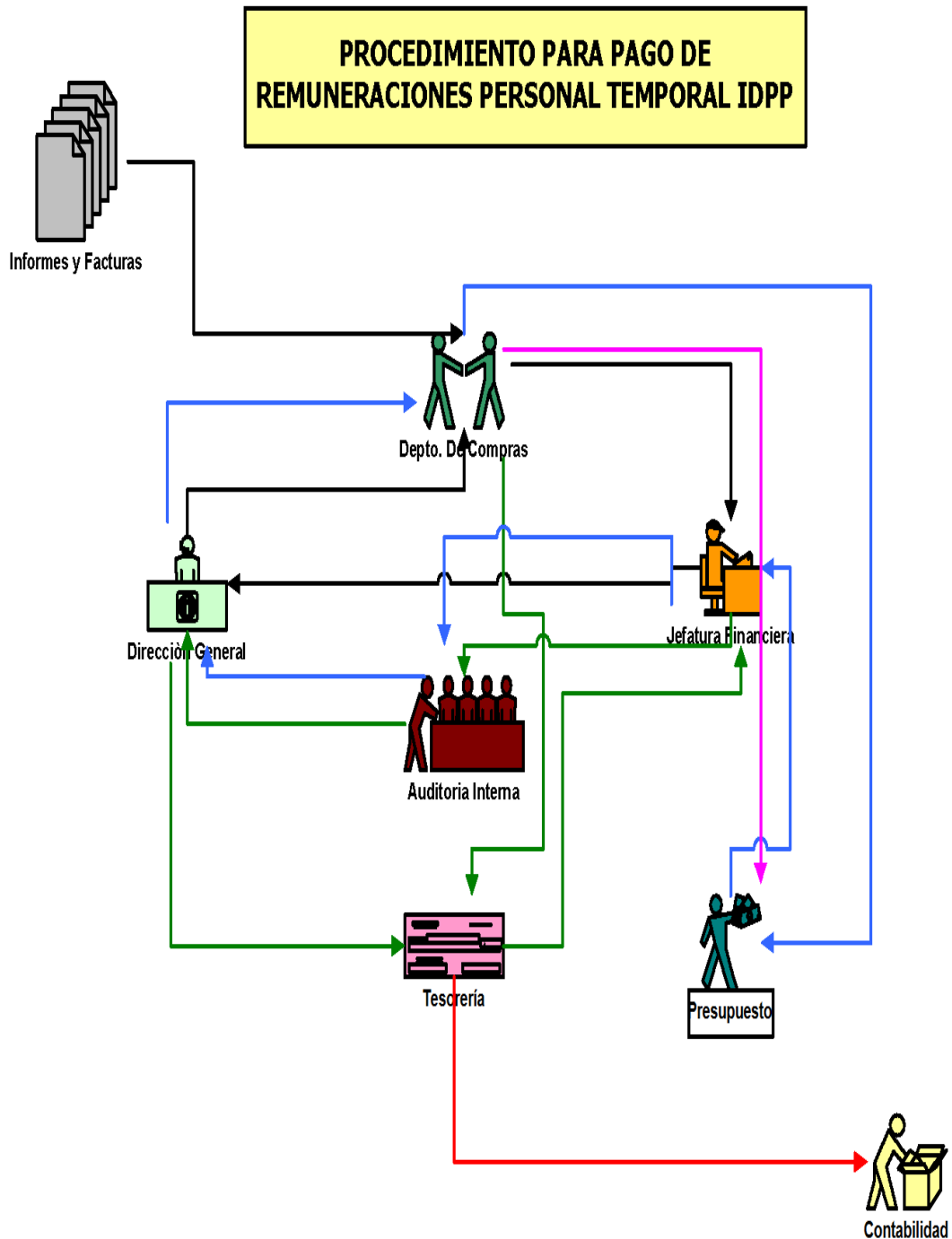
a. PROCEDIMIENTO PARA EL PAGO DE SERVICIOS PERSONALES CONTRATADOS BAJO EL RENGLÓN 0-29

b. PROCEDIMIENTO PARA EL PAGO DE PROVEEDORES (GRUPO DE GASTOS: SERVICIOS NO PERSONALES, MATERIALES Y SUMINISTROS, ACTIVOS FIJOS)

PROCEDIMIENTO PARA EL PAGO DE OTRAS REMUNERACIONES DE PERSONAL TEMPORAL						
DEPARTAMENTO DE PERSONAL	DEPARTAMENTO DE COMPRAS	DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO			JEFATURA FINANCIERA	AUDITORIA INTERNA
Recibe Informes y facturas debe remitirla al día siguiente a Dirección para firma y debe pasar al día siguiente a compras.	Recibe y coloca en el SISGEN al día siguiente pasa a presupuesto	Aprueba partida	Coloca sisgen en trámite	Mismo día pasa a financiero	APRUEBA pasa a Auditoría Interna al día siguiente	REVISA y al día siguiente a Dirección General
		El mismo día que recibe la orden de compra				
DIRECCIÓN GENERAL	DEPARTAMENTO DE COMPRAS	PRESUPUESTO			COMPRAS	TESORERIA
Firma y pasa a compras al día siguiente	Desglosa pasa copia celeste a presupuesto	Pasa copia rosada a operadores para status de recibido	Pasa a presupuesto el mismo día	Cambia de status APROBADO	Notifica a compras	Coloca status de SERV RECIBIDO
				El mismo día que recibe la orden de compra	Remite orden de compra a Tesorería	Elabora cheque
					El mismo día que recibe la orden de compra	Coloca status de cheque emitido
						Pasa a Financiero
						Al día siguiente de recibida la orden de compra
UNIDAD FINANCIERA	AUDITORIA INTERNA	DIRECCIÓN GENERAL			TESORERIA	
FIRMA CHEQUE	PASA AUDITORIA	Revisa y visa el cheque	Pasa a Dirección al día siguiente	Firma Cheque y pasa a Tesorería	Entrega el cheque	
Mismo día que recibe						

NOTA: El cuadro precedente fue proporcionado por la Lic. Mirna Elizabeth Caballeros Salguero.

El procedimiento contenido en el cuadro anterior puede apreciarse a través del flujograma siguiente, del que se desprende claramente la repetición de actos que atentan contra la agilidad y los principios de economía y eficiencia de una Administración eficaz:



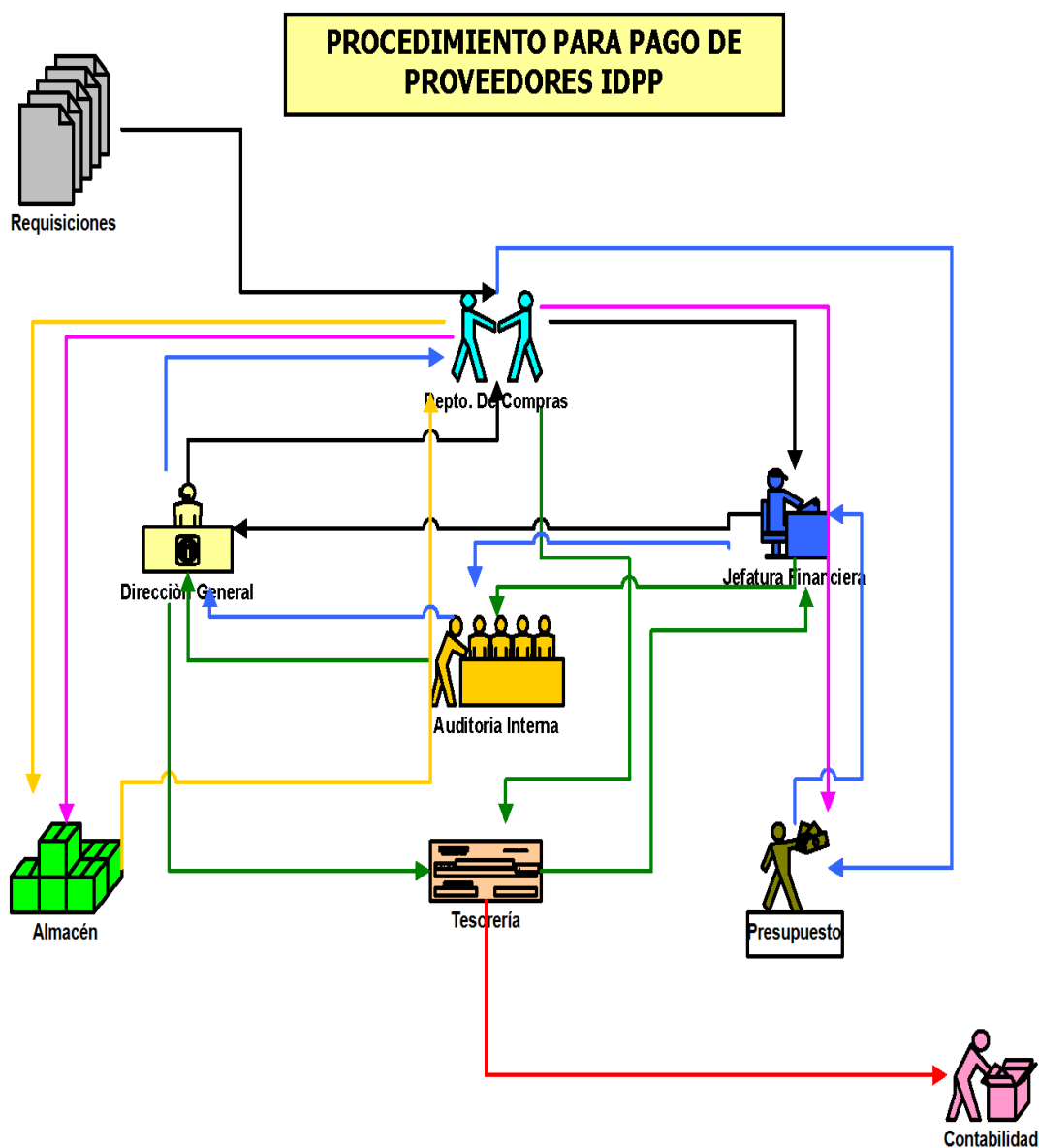
II. PROCEDIMIENTO PARA EL PAGO DE PROVEEDORES (GRUPO DE GASTOS: SERVICIOS NO PERSONALES, MATERIALES Y SUMINISTROS, ACTIVOS FIJOS)

En este caso, el desarrollo del procedimiento es el siguiente:

- 1. Dependencia interesada** realiza la requisición de materiales, bienes y servicios de acuerdo a sus necesidades, y la remite al Departamento de Compras.
- 2. Departamento de Compras:** analiza la solicitud y si considera que el pedido está justificado la remite a Jefatura Financiera para su aprobación.
- 3. Jefatura Financiera:** si considera necesaria y procedente la solicitud del bien o servicio, la aprueba y traslada a Dirección General.
- 4. Dirección General:** analiza el pedido y si lo considera procedente le otorga su aprobación, remitiéndolo a la unidad de Compras para que adquiera el bien o servicio solicitado.
- 5. Departamento de Compras:** define el proceso de adquisición a seguir para la compra del bien o servicio requerido, en función del que elabora la orden de compra y pago correspondiente, siempre que exista partida presupuestaria y saldo disponible en el recurso asignado a la misma. Posteriormente, este departamento coloca en sistema SYSGEN 2000 el status de la orden de compra y pago "emitida", y luego, la traslada a Presupuesto.
- 6. Departamento de Presupuesto:** revisa la orden de compra y pago, y es la unidad responsable de aprobar la partida presupuestaria que consignó el Departamento de Compras, colocando en el sistema SYSGEN el status de orden de compra y pago "en trámite", para elevarla posteriormente a la Jefatura Financiera.
- 7. Jefatura Financiera:** revisa la orden de compra y pago y los documentos de soporte de la misma, otorgando su aprobación si está conforme. Luego sigue a Auditoría Interna.
- 8. Auditoría Interna:** procede a "visar" la orden de compra y pago con la documentación de soporte respectiva. Si no existen observaciones la traslada a Dirección General.
- 9. Dirección General:** autoriza la orden de compra y pago, y sigue su trámite a compras.
- 10. Departamento de Compras:** recibe la orden de compra y pago autorizada y desglosa la misma, remitiendo el triplicado de la misma al Departamento de Presupuesto para que se cambie el status de dicha orden a "aprobada" y se notifique al proveedor. Una vez modificado el status, pasa a la unidad de Almacenes para que reciba del proveedor los productos que se obligó a entregar.
- 11. Unidad de Almacenes:** procede recibir los bienes y a colocar en la orden de compra y pago dentro del sistema SYSGEN 2000 el status de "bien recibido" y envía la constancia de ingreso al almacén al Departamento de Compras. Posteriormente, con el expediente completo se envía al Departamento de Tesorería para emisión de cheque.
- 12. Departamento de Tesorería:** elabora el respectivo cheque en el sistema SYSGEN 2000 y coloca el status de "cheque emitido" y lo remite a la Jefatura Financiera.

13. Jefatura Financiera: revisa la documentación, autoriza el gasto y firma el cheque respectivo, pasándolo a Auditoría Interna.
14. Auditoría Interna: procede a visar el cheque emitido, y luego traslada el expediente a la Dirección General para su autorización y firma correspondiente del cheque.
15. Departamento de Tesorería: entrega el cheque al beneficiario, consignando en el voucher la fecha de entrega del mismo., cambiando el status a "cheque pagado". Posteriormente se contabiliza como gasto en Caja Fiscal.

El procedimiento expuesto puede apreciarse en el flujograma siguiente:



9. En cuanto al **Departamento de Recursos Humanos**, el personal que trabaja en esta unidad administrativa sólo posee conocimientos en disciplinas afines a Recursos Humanos: administración de empresas, trabajo social.
10. Respecto a los procesos administrativos en que interviene este Departamento, muchos de ellos fueron desarrollados e implementados en la unidad, basados en la práctica administrativa sin sujeción a modelo ni estándar alguno.

En tal sentido, este Departamento realiza una intervención meramente operativa en una gran cantidad de procesos administrativos, por demás burocráticos:

- Participa en el proceso de nombramiento del personal vinculado bajo el renglón 0-11, pero sólo para la elaboración de la convocatoria, la elaboración de acuerdo de nombramiento, del acta de toma de posesión y apertura de cuenta monetaria para el pago del sueldo.
 - En el caso de las personas contratadas bajo el renglón 0-29, se limita a la elaboración del contrato, remisión de copias para los registros respectivos y la recepción de informes mensuales.
 - Participa también el proceso de pago de la nómina de personal 0-11 y 0-29, interviniendo en repetidas oportunidades durante todo el proceso.
 - Interviene, asimismo, en el proceso de pago de cuota patronal y laboral del IGSS, en el pago de la nómina de gastos de representación, en el pago de la nómina de dietas del Consejo, pago de la nómina del estipendio de transporte, en el pago de la nómina del bono de riesgo, pago de la nómina del bono de responsabilidad.
 - A ello se agrega que realiza la revisión de la declaración jurada ante el patrono del ISR de empleados.
10. En todas las operaciones descritas no aparece ninguna vinculada con el proceso de selección y reclutamiento del personal, perfiles de puestos, definición de funciones ni implementación de una carrera administrativa. Si bien existe un Manual de Puestos, Funciones y Salarios no parece responder a la realidad institucional en cuanto a estructura organizacional, así como a una determinación de las relaciones laborales de la organización, funciones así como a normas y políticas administrativas definidas.

UNIDADES DE APOYO TÉCNICO - ADMINISTRATIVO

UNIDAD DE PLANIFICACIÓN

FORTALEZAS

1. La unidad cuenta con personal calificado de diversas profesiones, con experiencia en planificación estratégica, presupuesto, administración financiera, recolección, análisis y presentación estadística de casos atendidos. Se dispone de una relativa autonomía técnica para el desarrollo de las funciones a su cargo.
2. En el ámbito de la coordinación sectorial, se ha delegado en el Jefe de la Unidad la representación ante la Instancia Coordinadora para la Modernización del Sector Justicia y la Coordinación de la Junta Técnica de Planificación Sectorial.
3. Esta unidad dispone de espacios físicos donde se ubican los diversos lugares de trabajo de cada empleado, con relativa comodidad, ya que cada funcionario cuenta con separaciones individuales con su propio mobiliario, equipo de oficina y materiales de trabajo.
4. Cada una de las personas que desempeñan funciones en esta unidad trabajan con un equipo de cómputo completo, aparato de comunicación telefónica, y tienen acceso a Internet y al programa de interconexión e – pop.
5. La unidad utiliza diversos medios de información: directa, por correspondencia elaborada y electrónica con la Dirección General y Jefes de las distintas unidades del Instituto, así como de las dependencias del sector justicia y sus respectivos operadores, al igual que con los Abogados Defensores Públicos.
6. Dispone, asimismo, del uso y manejo del SYSGEN 2000 para elaborar la apertura del presupuesto, sus ampliaciones y transferencias internas durante el año.

DEBILIDADES

1. Si bien posee profesionales con experiencia en distintas áreas, la unidad no tiene capacidad de respuesta cuando se trata de la elaboración de manuales de funciones, perfiles de puestos, reestructura de servicios, entre otros, ya que no cuenta con una unidad administrativa de Organización y Método. Tampoco posee la capacidad de atender la formulación de proyectos institucionales y propiciar el relacionamiento con la cooperación externa.
2. La capacitación inicial sobre el uso de los medios electrónicos de comunicación y advertencias de manejo, fue útil para un primer contacto con esta tecnología, pero su indebida utilización en la jornada diaria genera distractores que incide en la eficiencia laboral de cada receptor.

3. Aún no se aprecian en su nivel óptimo los beneficios de contar con el Sistema de Información de Apoyo a la Defensa Pública (SIADEP), ya que la información estadística se sigue solicitando manualmente, cuando es suficiente la instalación del módulo de Asignación de Casos para disponer de acceso directo a la base de datos y obtener directamente los reportes generados sobre la actividad de los Defensores Públicos.

UNIDAD DE SUPERVISIÓN

FORTALEZA

1. La unidad se está conformando con un equipo de 6 profesionales para ejercer el puesto de Supervisores y 1 Asistente.
2. Una de las personas que se integran al equipo se ha desempeñado antes en la supervisión de operadores de justicia, de ahí que su experiencia pueda ser aprovechada por los restantes profesionales recién incorporados.
3. La unidad tiene acceso, con sólo incorporar los módulos en sus equipos de cómputo, al Sistema de Información de Apoyo a la Defensa Pública (SIADEP), en particular al subsistema de Seguimiento de Casos.

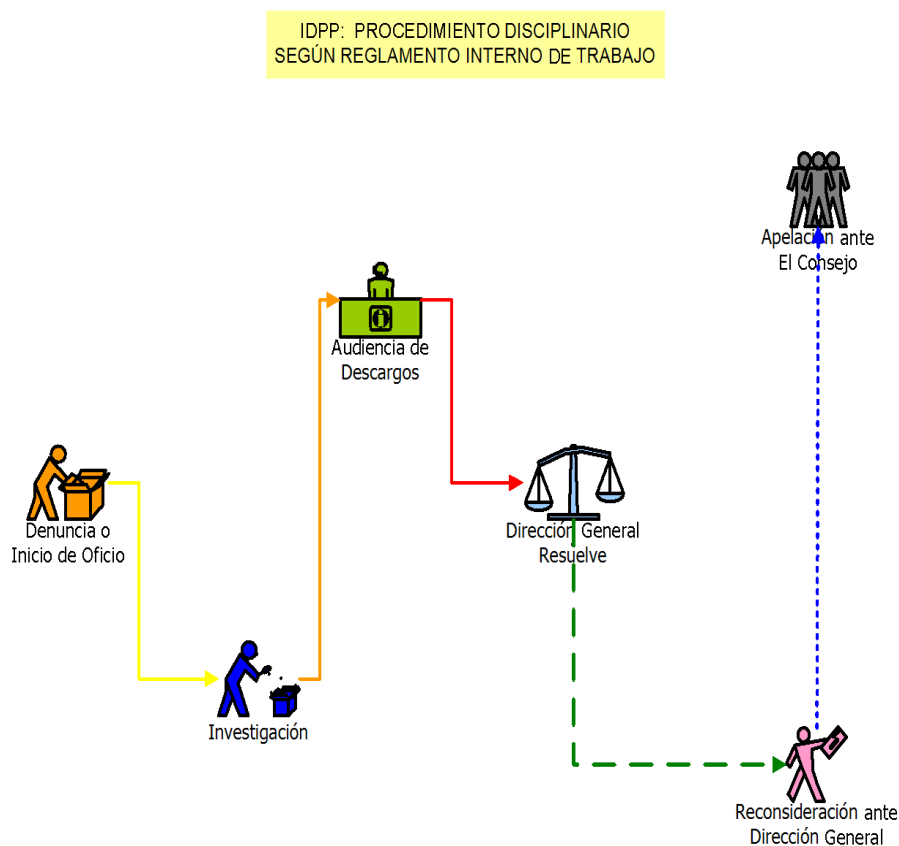
DEBILIDADES

1. Solamente uno de los 6 profesionales que se incorporaron a la unidad tiene experiencia en el área de supervisión de operadores de justicia.
2. No hay definición de los criterios con que va a realizarse la supervisión ni los alcances de la misma, así como tampoco una reglamentación en tal sentido
3. En cuanto a recursos físicos, estas 7 personas comparten un espacio que no es el más adecuado para el ejercicio de sus funciones y disponen de 5 computadoras para todos. Tampoco cuenta con recursos para la realización de las visitas de supervisión (vehículos, viáticos, etc.).
4. No existe una estructura administrativa y técnica para atender los procesos administrativos que puedan originarse a partir del ejercicio de supervisión, así como reglamentación en cuanto a plazos y actuaciones administrativas para desarrollar la investigación (sólo el proceso disciplinario previsto en el reglamento de trabajo).
5. Las disposiciones reglamentarias internas que regulan el proceso disciplinario son dispersas, no diferencian en forma clara las hipótesis de investigación administrativa y sumario administrativo, y se apartan de los principios del derecho administrativo en cuanto a la necesaria motivación del acto administrativo que dispone investigar y el respeto a las garantías del debido proceso, que se traduce en la notificación de toda resolución que implique un

perjuicio para el interesado y la debida oportunidad de producir los descargos correspondiente.

Por el contrario, el proceso disciplinario que establece el **Reglamento Interno de Trabajo y Disciplinario del Instituto de la Defensa Pública Penal**⁹, desconoce estos principios en tanto regula un proceso breve y sumario, con un reducido plazo para producir prueba de descargo, con el objetivo de juzgar la conducta funcional pasible de configurar falta administrativa y por consiguiente de generar responsabilidad administrativa en el ejercicio del cargo.

En tal sentido, el flujograma que se muestra evidencia el desarrollo de este proceso:



⁹ Artículos 108 a 113.

UNIDAD DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DE DEFENSORES PÚBLICOS (UNIFOCADEP)

FORTALEZAS

1. Esta unidad de formación técnica y científica está integrando su equipo de trabajo con profesionales de experiencia en ámbitos de capacitación y sólidos conocimientos académicos.
2. Los profesionales de este equipo de trabajo poseen una cultura de estudio y formación permanentes, así como un posicionamiento crítico frente a la problemática del sistema de justicia y en particular con el sistema de defensa pública penal, así como han ejercido la profesión de Defensor Público orientados por principios y valores institucionales.
3. Asimismo, la dirección de la unidad ha quedado a cargo de una profesional de alto nivel académico y profunda experiencia en la administración de justicia.
4. Se ha dispuesto para el funcionamiento de esta unidad un espacio físico con divisiones funcionales, y comodidades acordes con la actividad a desarrollar. Asimismo, disponen de mobiliario adecuado, acceso a diferentes medios de comunicación e información, así como equipo de cómputo apropiado.
5. Esta unidad encargada de la implementación de programas permanentes de formación, ha formulado su misión y visión, en base a las que se orientan las políticas y estrategias de los procesos formales de capacitación.
6. Cuenta, además, para el cumplimiento de su misión y visión con una Estrategia Formativa elaborada en el año 2001, a partir de un diagnóstico de la situación de los Defensores Públicos realizada entonces.

DEBILIDADES

1. El carácter formal que habían adquirido los procesos de capacitación técnica y científica, fue sustituido por la ejecución de programas que perseguían otros objetivos, en perjuicio de procesos de formación destinados a brindar conocimientos y herramientas que propicien resultados favorables a la defensa técnica: calidad profesional y efectividad.
2. Si bien dispone de una Estrategia Formativa, ésta fue formulada en el año 2001, y aún cuando la práctica profesional de los Defensores Públicos mantenga hábitos de acomodamiento al sistema y por tanto sea una estrategia vigente, es necesario que la misma aparezca alineada a las políticas institucionales orientadas al fortalecimiento de la profesionalización de los Abogados Defensores Públicos y al ejercicio de la una defensa técnica que contemple como ejes transversales la multiétnicidad, el plurilingüismo, la diversidad de género y la existencia de grupos vulnerables por razón de edad.

3. La estructura tal como está integrada debe fortalecerse con plan estratégico y operativo, programación de actividades, presupuesto para funcionar, con un equipo de tutores y facilitadores, así como el necesario material de apoyo educativo.

UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

FORTALEZAS

1. Recurso humano calificado: 3 Asistentes que son Auditores Públicos graduados. Dos de los asistentes han recibido capacitación de la CGC en Auditoría Gubernamental.
2. Dispone del recurso tecnológico apropiado para realizar las funciones a su cargo, ya que cuentan con 4 equipos de cómputo.

DEBILIDADES

1. El control ex ante de las operaciones financieras (visado del 100 %) le impiden realizar auditorías en áreas sensibles, tales como Caja y RR.HH.
2. El 40 % de procesos de control que realiza esta unidad son innecesarios (revisa el trabajo de otras unidades), generando una carga de trabajo extra que podría evitarse si cada una de las unidades involucradas en los mismos cumplieran con responsabilidad sus tareas y tuvieran manejo de las operaciones así como conocieran los procesos de control. Por lo que considera que quitar el visado previo implicaría un riesgo estimado de un 70 % en las operaciones controladas.
3. De lo anterior se desprende que la forma en que actúa esta unidad, la convierte en Juez y Parte de los diferentes procesos, lo cual hace engorroso a los mismos. Desde el punto de vista técnico, por su carácter auxiliar de la Dirección, la Auditoría Interna debe hacer una post revisión de las operaciones administrativas y financieras de la Institución, trasladando la responsabilidad de visa a las unidades generadoras mismas o en último caso a la Jefatura Financiera.
4. En cuanto al programa SYSGEN tienen acceso, pero no tienen un total dominio de su uso debido a que la capacitación que recibió la unidad fue tan sólo de dos horas, tiempo insuficiente para aprender el correcto manejo del mismo.
5. Si bien tiene sus tres asistentes son Auditores Públicos graduados, sólo uno de ellos cuenta con experiencia en auditoría.
6. No se hace la auditoría de acuerdo al Plan de Auditoría Anual por las razones expuestas, sólo se realiza una auditoría puramente administrativa (en RR.HH cada vez que se elaboran nóminas).

OPORTUNIDADES

1. El fortalecimiento del sistema de administración de justicia nacional se encuentra como tema de agenda, en las distintas agencias de cooperación internacional, y tienen como objetivos prioritarios el acceso a una justicia incluyente, la profesionalización de los operadores de justicia por medio de la capacitación y sistema de evaluación de desempeño, y también la modernización de las instituciones (procesos y procedimientos).
2. El Instituto de la Defensa Pública Penal es uno de los cuatro operadores de justicia que integran la Instancia Coordinadora para la Modernización del Sector Justicia, y por ende, se encuentra en inmejorable posición para impulsar desde este espacio la necesaria coordinación interinstitucional que debe existir entre las entidades del sector, a partir de una perspectiva de sistema que supere el aislamiento en que se desenvuelven las mismas. De igual forma, debe aprovechar el espacio generado por la Comisión Nacional para el Fortalecimiento de la Justicia, como medio para promover e impulsar reformas.
3. Los espacios abiertos por las diferentes organizaciones de la sociedad civil, a través de generar en forma conjunta un proyecto común de transformación de la justicia.
Lo anterior implica involucrar a la sociedad civil organizada para que asuma con responsabilidad procesos de transformación de la justicia, procurando el acercamiento a través de alianzas y acuerdos.
4. La posibilidad de ampliar la cobertura de los servicios de la defensoría pública, como consecuencia de las políticas adoptadas por el Organismo Judicial, Corte Suprema de Justicia y la Reforma Administrativa del Estado promovida por el Ejecutivo, y que involucra la creación de nuevos Juzgados de Paz.
5. Como entidad autónoma encargada de prestar servicios de defensoría pública a las personas de escasos recursos económicos, es la institución idónea para superar las contradicciones en la estructura de la sociedad civil guatemalteca, que plantean la fatal relación entre el incremento de la delincuencia vs. un sistema de justicia tardío e inoperante. En tal sentido, es al Instituto de la Defensa Pública Penal a quien le corresponde la misión de generar nuevos enfoques en el ejercicio de la defensa técnica penal que permitan fortalecer el acceso al sistema de justicia.
6. La Defensa penal es una de las expresiones más coherentes con los procesos de transformación de la justicia en los países latinoamericanos, todos en su mayoría resultado de democracias “emergentes” de procesos dictatoriales que caracterizaron el subcontinente en la década de los '70, y que trajeron como consecuencia procesos penales de corte inquisitivo, propios de un Estado represivo.
De ahí que sea a la Defensa Pública, como integrante indispensable de un sistema de justicia garante de los derechos individuales, a quien le corresponde liderar en gran medida el tránsito de un sistema de justicia represivo a un sistema de justicia moderno y respetuoso de los derechos humanos.

AMENAZAS

- 1.** La actitud inflexible y radical de ciertos sectores y grupos de la sociedad, contrarios al fortalecimiento del sistema de justicia, y a favor de métodos antidemocráticos de resolución de conflictos.
- 2.** La consolidación de la defensa técnica penal en el proceso penal guatemalteco se ve obstaculizada por diferentes factores: a) brecha existente entre la práctica judicial y la norma constitucional y legal; b) la ilegítima delegación de funciones; c) el continuo apartamiento del juzgador del precepto legal que le impone fundamentar sus resoluciones; d) el uso indiscriminado de la prisión preventiva, en clara violación a las libertades individuales; e) la práctica constante por parte de la judicatura de no respetar los plazos procesales; f) la admisibilidad de prueba obtenida en forma ilegítima; g) el abuso de la detención ilegal, en clara violación al principio constitucional de la libertad de locomoción y movimiento.
- 3.** El aislamiento político y funcional con que se manejan las instituciones del sector justicia, provocan serios trastornos en el funcionamiento global del sistema, situación que se ve agravada aún más con cada nueva iniciativa que en forma aislada impulsan las autoridades de turno. Los efectos de este centralismo que caracteriza los operadores de justicia impacta directamente en el sistema de garantías constitucionales.
- 4.** Las decisiones y resoluciones de órganos externos al Instituto, afectan su funcionamiento y limitan su accionar en el ejercicio de la defensa legal, tal el caso de la aprobación del presupuesto de funcionamiento por el Congreso, el que por lo general tiene otras prioridades que la de tutelar el fin público de administrar justicia.
- 5.** Las características de oportunidad, permanencia y eficacia de la defensa técnica están lejos de verificarse mientras el sistema siga promoviendo disfunciones, tales como: traslado tardío de detenidos a las diligencias judiciales, permanencia prolongada de los presos en celdas temporales para la realización de diligencias en los tribunales, decisiones dispares de los jueces en asuntos tramitados con defensor privado frente a defensores públicos, por mencionar algunas.
- 6.** La población en general vive la percepción de que la defensa penal es “patrocinadora de la delincuencia”, ya que no comprende el rol del Defensor Público en el proceso penal ni tampoco la finalidad de las medidas sustitutivas de privación de libertad.

ANEXOS

CASOS ATENDIDOS Y EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

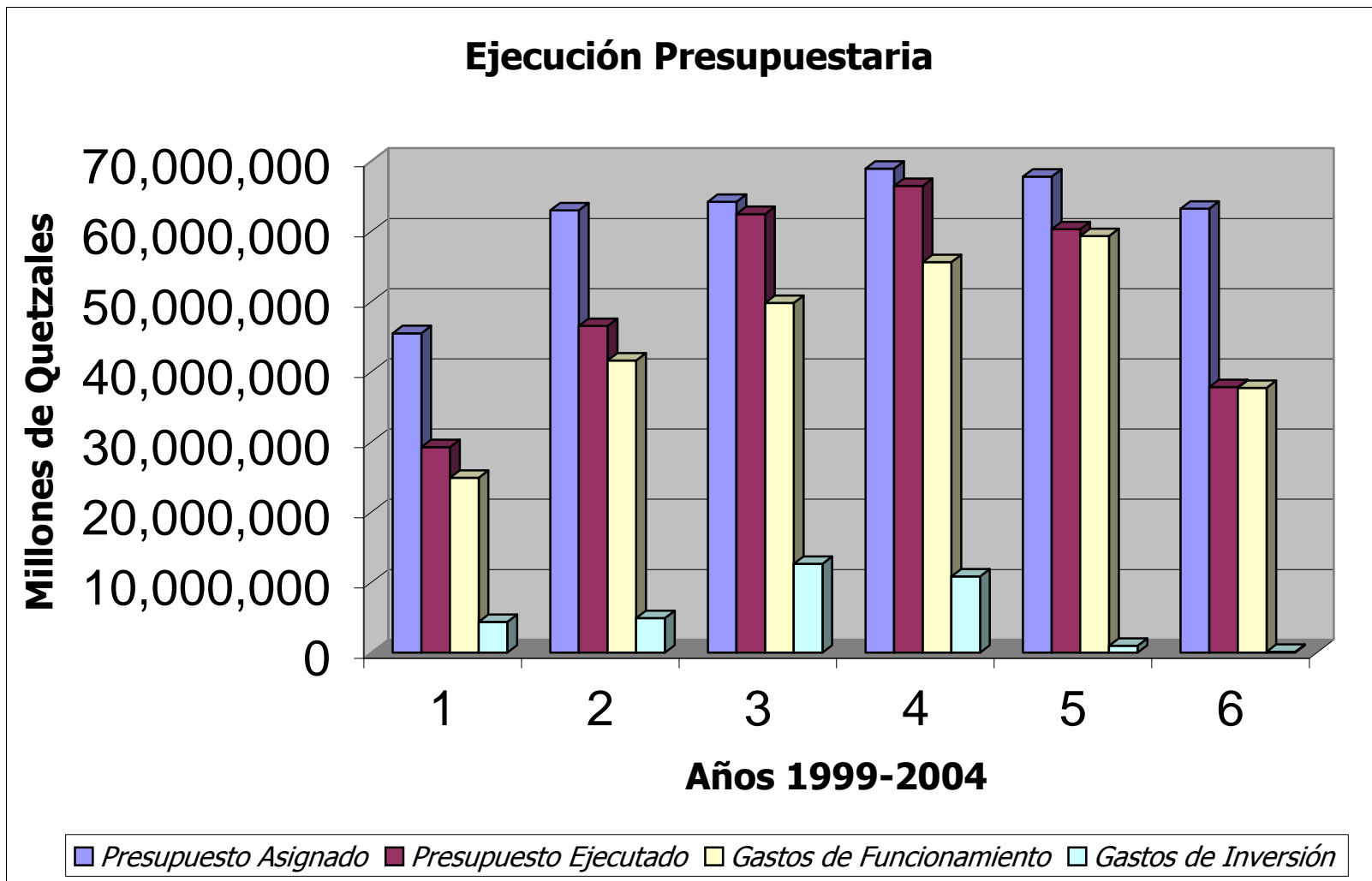
IDPP - Ejecución Presupuestaria -En Quetzales-							
No.	Nombre del Grupo y Renglón	1999	2000	2001	2002	2003	2004 *
	<i>Gastos de Funcionamiento</i>	24,897,198	41,602,527	49,809,511	55,641,126	59,322,261	37,714,951
0	Servicios Personales	21,825,205	33,223,932	38,764,426	43,181,082	46,960,456	32,952,584
1	Servicios no Personales	2,255,953	7,198,175	9,857,672	11,270,107	10,661,512	3,676,445
2	Materiales y Suministros	623,742	921,838	778,629	726,821	989,294	559,050
4	Transferencias Corrientes	192,297	257,683	406,534	457,916	608,208	526,171
9	Asignaciones Globales	0	900	2,250	5,200	102,792	700
	<i>Gastos de Inversión</i>	4,370,919	4,929,238	12,669,731	10,843,298	986,870	134,455
3	Propiedad, Planta, Equipo e I.	4,370,919	4,929,238	12,669,731	10,843,298	986,870	134,455
	Ejecución Total	29,268,117	46,531,766	62,479,243	66,484,424	60,309,131	37,849,406
	Presupuesto Asignado	45,500,000	63,011,239	64,198,625	68,929,783	67,794,683	63,231,221
	Nivel de Ejecución	64.33%	73.85%	97.32%	96.45%	88.96%	59.86%

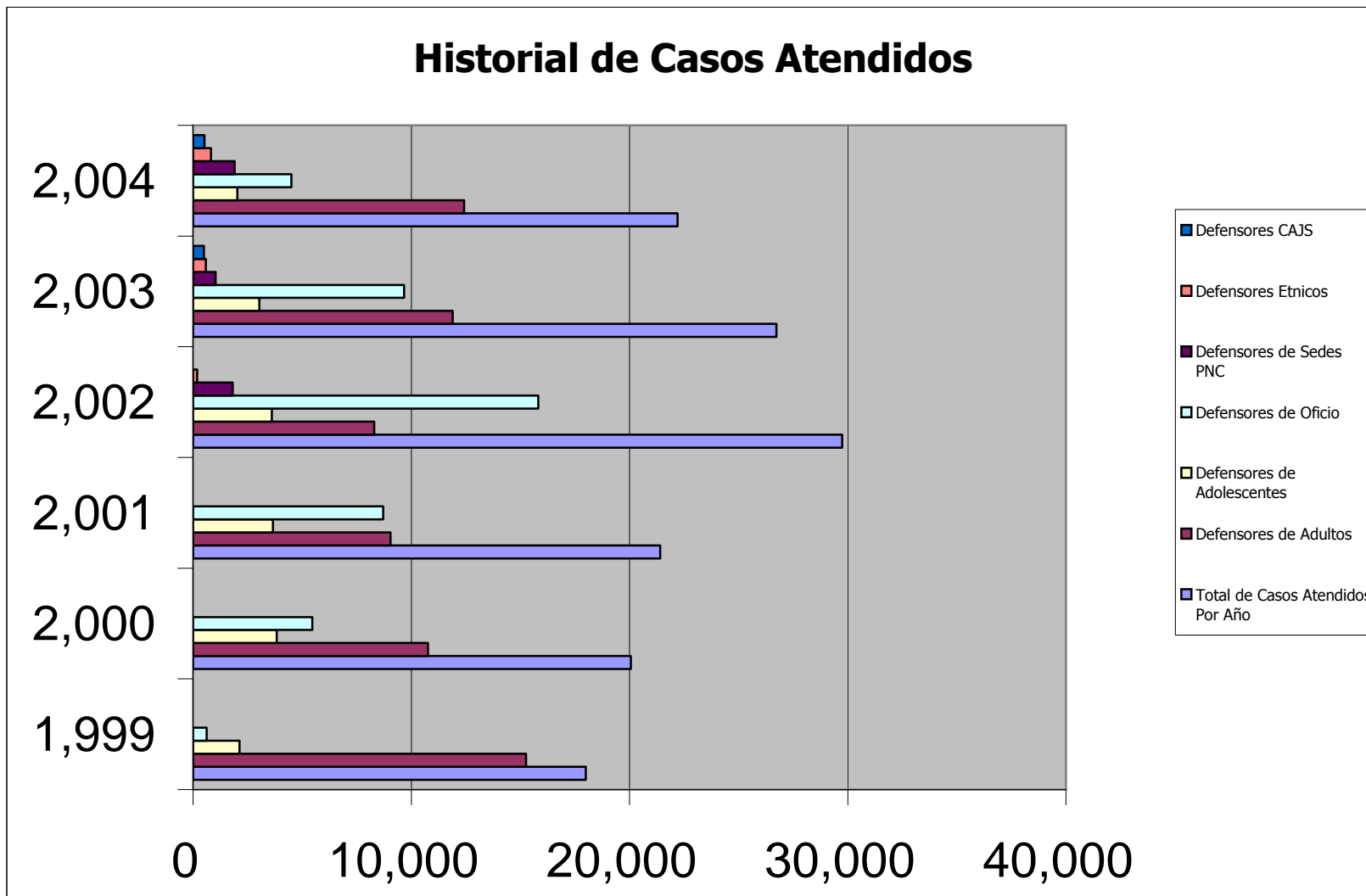
IDPP - Historial de Casos								Total de Casos
No.	Tipo de Defensa	1,999	2,000	2,001	2,002	2,003	2,004	Atendidos
1	Defensores de Adultos	15,254	10,769	9,045	8,307	11,896	12,423	67,694
2	Defensores de Adolescentes	2,123	3,830	3,657	3,606	3,039	2,029	18,284
3	Defensores de Oficio	617	5,458	8,707	15,824	9,675	4,505	44,786
4	Defensores de Sedes Policiales	0	0	0	1,822	1,035	1,905	4,762
5	Defensores Étnicos	0	0	0	181	587	819	1,587
6	Defensores CAJ´S	0	0	0	0	504	517	1,021

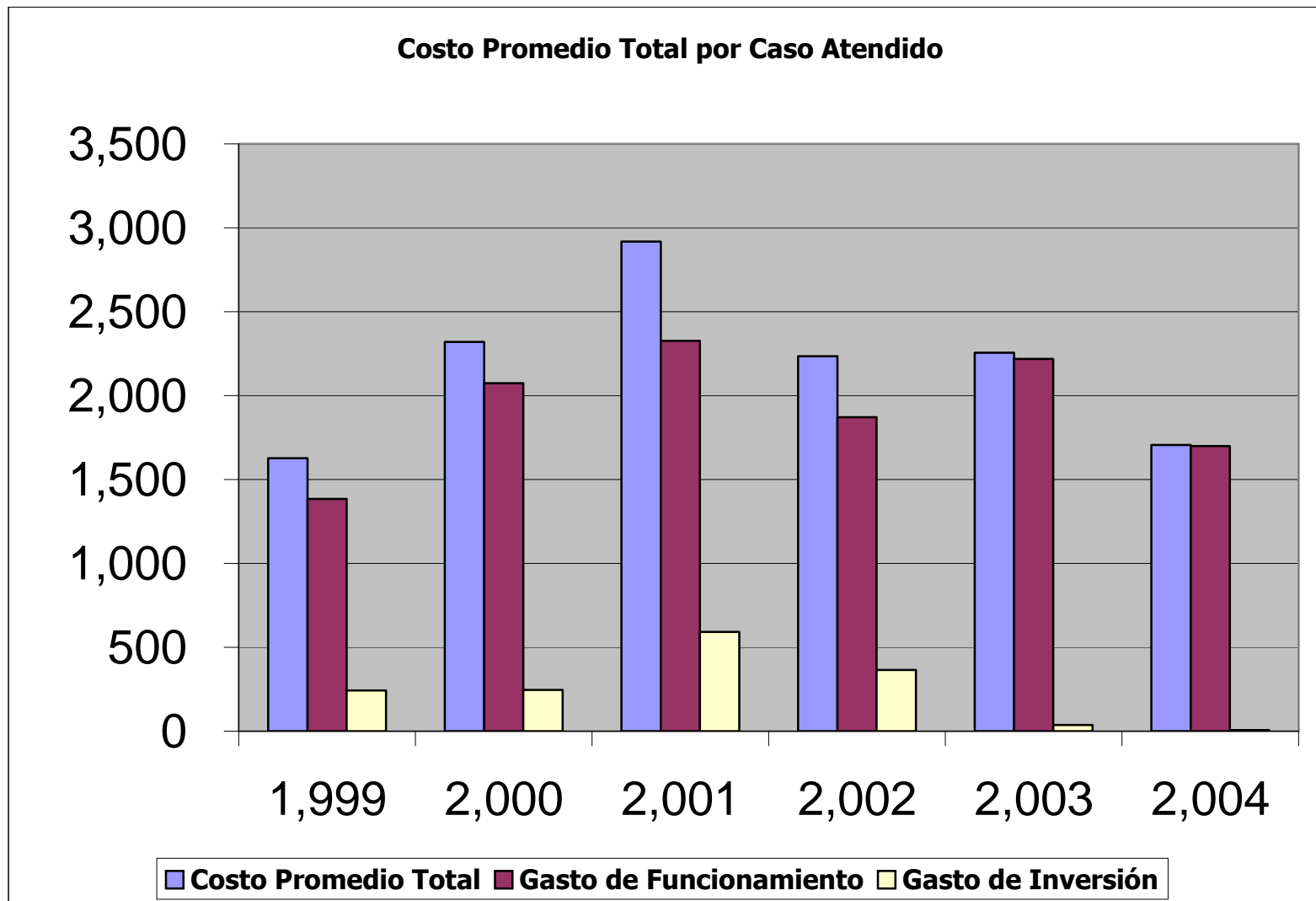
<i>IDPP - Costo Promedio Anual En Quetzales Por Caso Atendido</i>							
No.	Categoría	1,999	2,000	2,001	2,002	2,003	2,004
	<i>Gastos de Funcionamiento</i>	1,384	2,074	2,327	1,871	2,219	1,699
0	Servicios Personales	1,213	1,656	1,811	1,452	1,756	1,484
1	Servicios no Personales	125	359	460	379	399	166
2	Materiales y Suministros	35	46	36	24	37	25
4	Transferencias Corrientes	11	13	19	15	23	24
9	Asignaciones Globales	0	0	0	0	4	0
	<i>Gastos de Inversión</i>	243	246	592	365	37	6
3	Propiedad, Planta, Equipo e I.	243	246	592	365	37	6
	Costo Promedio Total	1,627	2,320	2,918	2,236	2,256	1,705

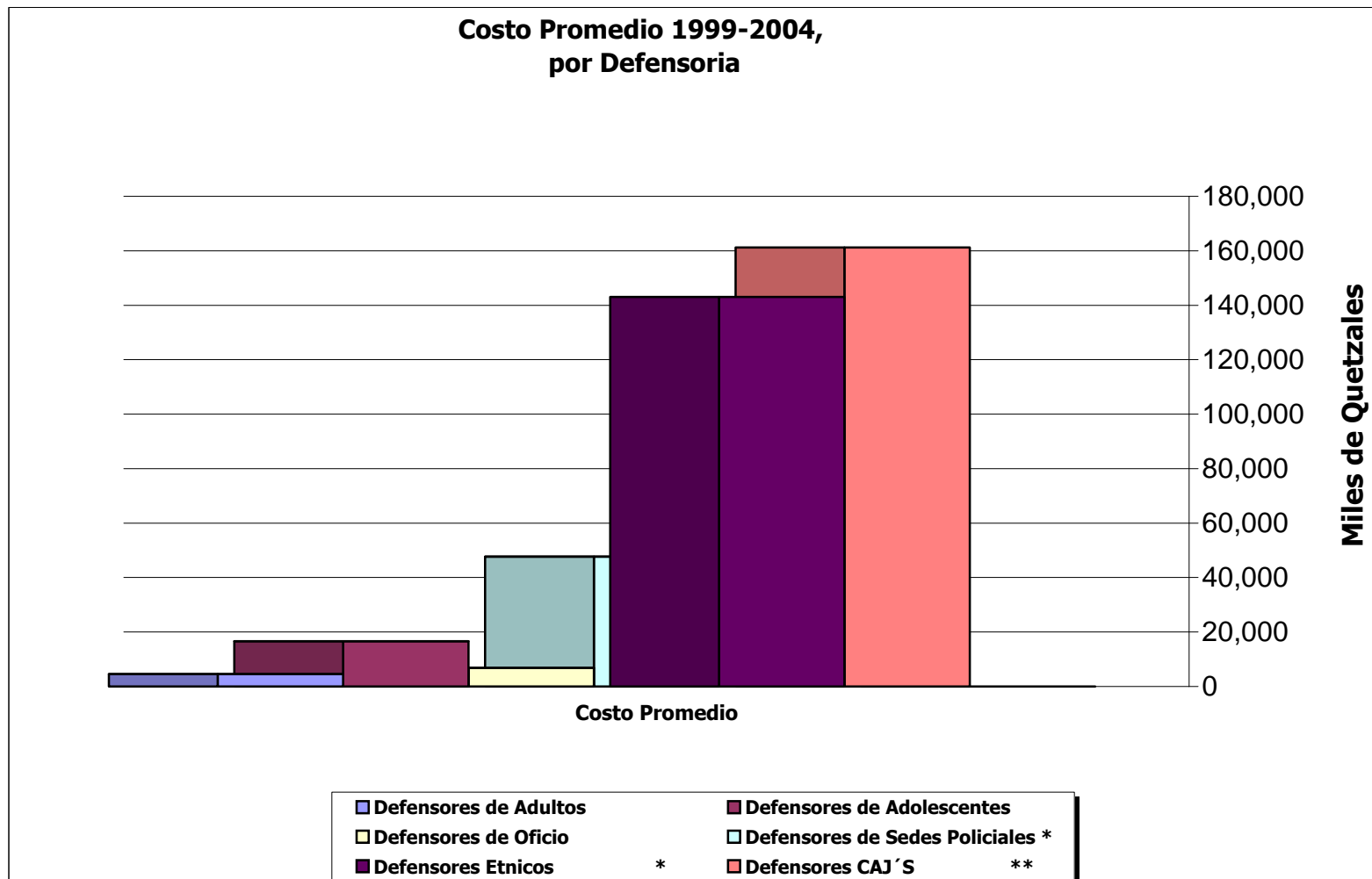
Costo Promedio del Periodo 1999-2004, por Caso Atendidos en Cada Defensoría				
No.	Tipo de Defensa	Total de Recursos		Costo Promedio
		Ejecutados 1999-2004	Total de Casos Atendidos	Por Caso y Por Defensoría
1	Defensores de Adultos	302,922,085	67,694	4,475
2	Defensores de Adolescentes	302,922,085	18,284	16,568
3	Defensores de Oficio	302,922,085	44,786	6,764
4	Defensores de Sedes Policiales *	227,122,203	4,762	47,695
5	Defensores Étnicos *	227,122,203	1,587	143,114
6	Defensores CAJ'S **	164,642,960	1,021	161,257
Total de Casos Atendidos			138,134	
* Inició en el 2001				
** Inició en el 2001				

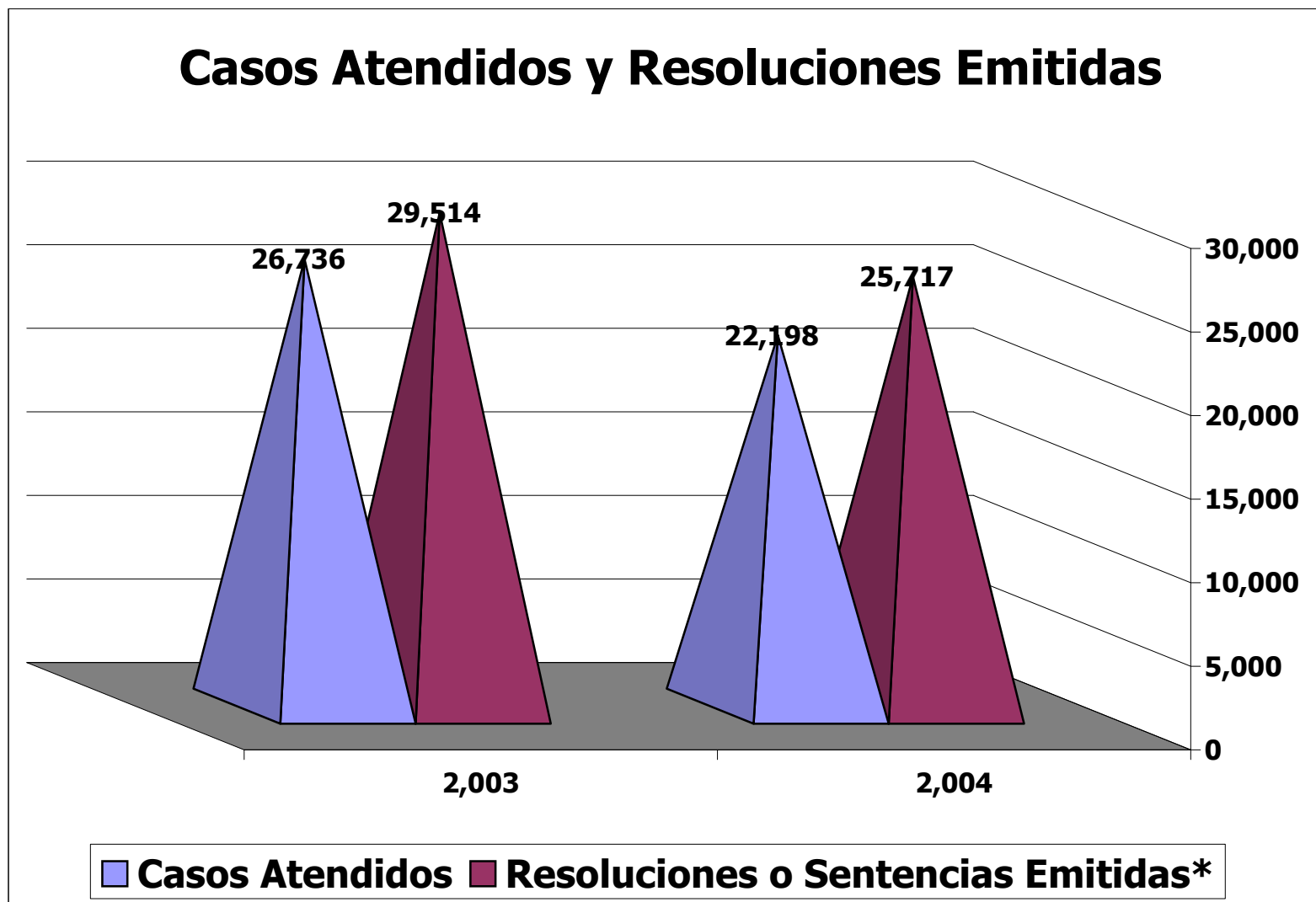
Casos Atendidos y Resoluciones Emitidas						
	1,999	2,000	2,001	2,002	2,003	2,004
Casos Atendidos	17,994	20,057	21,409	29,740	26,736	22,198
Resoluciones o Sentencias Emitidas*	n/d	n/d	n/d	n/d	29,514	25,717
* Resoluciones Emitidas sobre casos nuevos y casos vigentes						
* La estadística de resoluciones y sentencias se inicio a partir del año 2003						











IDPP - DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL – RESUMEN

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Autonomía funcional e independencia técnica que le permite definir sus propias políticas institucionales, en el funcionamiento del sistema de defensa pública. 2. Abogados Defensores Públicos identificados con el fin social de la institución, que conocen su rol y ejercen su defensa con total independencia técnica. 3. Es la defensa pública, a través de sus Abogados Defensores, la que se ocupa de evidenciar las deficiencias, errores o abusos del sistema represivo estatal. 4. La institución cuenta con un sistema de información estadística de los casos donde han intervenido los Defensores, desde el año 1999 a la fecha. 5. El Instituto ha avanzado en el diseño y desarrollo del SISTEMA DE INFORMACIÓN DE APOYO A LA DEFENSA PÚBLICA (SIADEP), sistema moderno de registro de información de casos atendidos y el desarrollo del proceso penal, además de ser una herramienta de control para la evaluación del desempeño del Abogado Defensor Público. 6. El SIADEP es un subsistema del SIASEJU – SISTEMA DE INFORMACIÓN DE APOYO AL SECTOR JUSTICIA, siendo el Instituto el único operador de justicia que está en condiciones de estar interconectado al sistema de información interinstitucional. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El fortalecimiento del sistema de administración de justicia nacional es tema de agenda de la cooperación internacional. 2. Como integrante de la Instancia Coordinadora para la Modernización del Sector Justicia, el Instituto, se encuentra en inmejorables condiciones para impulsar desde este espacio, la necesaria coordinación interinstitucional de las entidades del sector. 3. Los espacios abiertos por las organizaciones de la sociedad civil, deben ser aprovechados para generar en forma conjunta un proyecto común de transformación de la justicia. 4. Posibilidad de ampliar la cobertura de los servicios de defensoría pública, como consecuencia de las políticas adoptadas por el Organismo Judicial, Corte Suprema de Justicia de crear nuevos Juzgados de Paz.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. El recurso humano, profesional Defensor Público y administrativo, está contratado en casi un 40 %, bajo el renglón 0-29 de <u>personal temporal</u>. 2. Los Defensores Públicos desarrollan su estrategia de defensa en solitario, sin contar con el apoyo de profesionales investigadores ni profesionales de las ciencias forenses. 3. Los Defensores Públicos si bien conocen los elementos básicos para el ejercicio de la defensa técnica, requieren de habilidades prácticas y de contenido para la aplicación de los aspectos normativos, doctrinarios y jurisprudenciales al caso concreto, que requieren ser aprendidos en procesos formales de capacitación técnica y científica. 4. El escaso personal que se desempeña en la Unidad de Trabajo Social no cubre la demanda en 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La actitud inflexible y radical de ciertos sectores y grupos de la sociedad, contrarios al fortalecimiento del sistema de justicia. 2. Los obstáculos a la consolidación de la defensa técnica también obedece a factores externos: a) brecha entre la práctica judicial y la norma constitucional y legal; b) la ilegítima delegación de funciones; c) el continuo apartamiento del juzgador del precepto legal que le impone fundamentar sus resoluciones; d) el uso indiscriminado de la prisión preventiva, en clara violación a las libertades individuales; e) la práctica constante por parte de la judicatura de no respetar los plazos procesales; f) la admisibilidad de prueba obtenida en forma ilegítima, g) el abuso de la detención ilegal. 3. El aislamiento político y funcional con que se manejan las instituciones del sector justicia, provocan

<p>esta disciplina del servicio de defensoría, lo que provoca el aprovechamiento de la asistencia legal gratuita por personas que cuentan con recursos para solventar el pago de un abogado privado.</p> <p>5. El fortalecimiento del SIADEP depende de decisiones administrativas y financieras que faciliten – con conocimiento técnico – la adquisición de equipos con memorias suficientes, además de vencer la resistencia natural a la utilización de la herramienta informática.</p> <p>6. La Unidad de Asignaciones es una unidad administrativa que funciona para el registro, manejo y conservación de la información de la asignación de casos a los Defensores Públicos. <u>La asignación en forma manual</u> de los casos está sujeta al criterio discrecional de quien la hace, además de ser discrecional la asignación del tipo delictivo.</p> <p>7. Existe un gran dispersión y un inequitativa distribución de los casos ingresados al Instituto.</p> <p>8. La estructura organizacional del área administrativa y financiera, funciona a partir de decisiones e intervención directa de la Dirección General, y el cumplimiento de las funciones del nivel operativo, en tanto los mandos medios trasladan la toma de decisiones de su ámbito funcional a la jerarquía de la organización.</p> <p>9. La toma de decisiones administrativas por la Dirección General, obstaculiza el cumplimiento de su verdadero rol, el de adoptar decisiones políticas institucionales,</p> <p>10. La estructura administrativa está dividida en "feudos", cada cual con su limitada esfera de acción que, la mayor parte de las veces entorpece o bloquea los procesos administrativos, en una administración de lenta resolución y escasa comunicación.</p> <p>11. La Auditoría Interna actúa como Juez y parte en los diferentes procesos generados por operaciones financieras, realizando un visado de un 100 % de éstas (exante y ex post), lo que convierte en engorrosos el trámite de las mismas.</p> <p>12. La Unidad de Supervisión, no posee la estructura administrativa y técnica necesaria para generar verdaderos procesos de supervisión y evaluación del desempeño; además de no tener definidos los criterios con que se va a supervisar ni una reglamentación de procedimientos a seguir en tal sentido.</p>	<p>serios trastornos en el funcionamiento global del sistema, que impactan directamente en el sistema de garantías constitucionales.</p> <p>4. La independencia funcional del Instituto se ve afectada por la aprobación del presupuesto de funcionamiento por el Congreso de la República, presupuesto que no se ajusta a las necesidades de un servicio de defensoría pública.</p> <p>5. Las disfunciones del sistema de justicia penal afectan la oportunidad, permanencia y eficacia de la defensa técnica.</p> <p>6. La percepción de la población de que la defensa penal es "patrocinadora de la delincuencia".</p>
---	---