

INSTITUTO DE LA DEFENSA PÚBLICA PENAL



PLAN ESTRATÉGICO

2005 – 2009

Guatemala, Diciembre de 2004.

INDICE

PRESENTACIÓN	3- 5
POSICIÓN INSTITUCIONAL DEL IDPP EN EL SISTEMA DE JUSTICIA	6- 7
MISIÓN – VISIÓN	8
DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	9-11
MODELO ESTRATÉGICO CONSTRUCTIVO	12-15
EL PLAN ESTRATÉGICO	16
OBJETIVOS GENERALES DEL PLAN	17
POLÍTICAS INSTITUCIONALES PARA EL QUINQUENIO	18- 19
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA FUNCIONAL Y EFICIENTE Objetivo General. Objetivos Específicos.	20
Estrategias.	21- 22
Metas.	23- 26
PROFESIONALIZACIÓN DEL DEFENSOR PÚBLICO Objetivo General. Objetivos Específicos.	27
Estrategias.	28-29
Metas.	30- 34
POSICIONAMIENTO EN EL SISTEMA DE JUSTICIA Objetivo General. Objetivos Específicos.	35
Estrategias.	36- 37
Metas.	38- 41
CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	43 – 45
RECOMENDACIONES	46- 47

I. PRESENTACIÓN

El **PLAN ESTRATÉGICO** para el quinquenio comprendido entre el mes de enero de 2005 y diciembre de 2009, se propone a la Dirección General del Instituto de la Defensa Pública Penal, a partir de los resultados obtenidos con la realización del Diagnóstico Institucional en los meses de septiembre y octubre de 2004, así como con las lecciones que ha dejado la experiencia de funcionar como entidad autónoma durante los últimos seis años de la institución, y finalmente, con la orientación dada por las nuevas políticas institucionales definidas por la nueva administración, para el quinquenio iniciado en el mes de agosto próximo pasado.

Durante el quinquenio correspondiente al período 1999 – 2004, el Instituto de la Defensa Pública Penal consolidó su posición como institución autónoma con la atribución principal de prestar el servicio de asistencia legal gratuita en materia penal, prioritariamente a las personas de escasos recursos económicos. En efecto, la institución nació a la vida autónoma a partir del Decreto del Congreso de la República No. 129-97¹, de 5 de diciembre de 1997 – LEY DEL SERVICIO PÚBLICO DE DEFENSA PENAL - como medio para asegurar la plena vigencia y respeto del derecho de defensa consagrado en el artículo 12 de la Constitución Política de la República y hacer realidad el compromiso asumido en el Acuerdo sobre Fortalecimiento del Poder Civil y Función del Ejército en una Sociedad Democrática².

El nacimiento del servicio de defensa pública como institución autónoma significó en cuanto a logros concretos, lo siguiente:

1. El abandono de la adscripción institucional al Organismo Judicial, quien se encargó de la prestación del servicio en forma precaria hasta 1998,

¹ Este decreto entró en vigencia el 13 de julio de 1998, y fue reglamentado por el Consejo del Instituto en Acuerdo 04-99.

² Artículo 13: "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".

abarcando solamente 14 departamentos del país (ninguna delegación incluía municipios)³. Este hecho implicó superar el principal obstáculo al desarrollo de los sistemas de defensa pública ligados legislativamente a la actividad de otros poderes del Estado, como lo es la vinculación y dependencia de órganos con atribuciones diferentes o contrarias al ejercicio de la defensa, aún cuando – como en el caso – formen parte del mismo sistema de justicia nacional.

Este aspecto es de absoluta relevancia cuando al analizar los sistemas de defensa pública en América Latina, se destaca Guatemala como uno de los países junto a Colombia y Ecuador, que ha optado por una organización autónoma⁴.

- 2.** La organización como institución autónoma le permitió extender la cobertura del servicio de defensa pública a los 22 departamentos del país, y a 12 municipios donde existía presencia del organismo judicial, facilitando el acceso de más población a una asistencia legal gratuita en materia penal.
- 3.** La consolidación de un sistema de defensa estatal a partir del funcionamiento de un equipo de Abogados Defensores Públicos de Planta, identificados con el fin social de la Institución, que conocen su rol y que ejercen su defensa con total independencia técnica.
- 4.** Asimismo, su autonomía funcional le ha permitido a la defensa pública estar en condiciones de señalar de un modo sistemático, las deficiencias, errores o abusos del sistema represivo estatal, manifestándose como un mecanismo de control de la actuación de los operadores del sistema de justicia, a efectos de que éstos se ajusten a las exigencias del sistema procesal penal acusatorio.

³ La Defensa Pública Penal a cargo del Organismo Judicial, contaba con 1 Director, 2 Subdirectores, 6 Defensores de Planta en la capital y 14 defensores para igual número de departamentos, quedando fuera de la cobertura 8 de éstos (datos proporcionados por la Unidad de Planificación del Instituto).

⁴ Álvaro Ferrandino. Asamblea General de la OEA.2003. Seminario Interamericano. Justicia y Gobernabilidad Democrática. Reformas para Facilitar el Acceso a la Justicia. "La experiencia regional nos muestra sistemas de defensa pública adscritos a distintas instituciones o poderes del Estado, como en El Salvador donde depende de la Procuraduría General de la República, en República Dominicana, Nicaragua, Costa Rica, Uruguay y Panamá, adscritos a la Corte Suprema de Justicia, en Bolivia donde está adscrita al Ministerio de Justicia...".

Sin embargo, la independencia funcional del servicio de defensa pública penal y su consolidación como institución autónoma dentro del sistema de justicia nacional, no se vio acompañada de un presupuesto adecuado a las necesidades de su funcionamiento. Es decir, un presupuesto que permitiera contar con el número óptimo de Abogados Defensores Públicos, susceptible de tener a su cargo un número de procesos manejable en términos técnicos, de forma tal que exista la disponibilidad de tiempo para realizar el estudio necesario del caso y formular la estrategia de defensa técnica más apta para beneficio del imputado, preparando en forma consciente cada una de las instancias procesales en que debe intervenir; y que le permita, asimismo, brindar la atención debida al patrocinado y sus familiares. A ello cabe agregar que un adecuado servicio de asistencia legal, debe ir acompañado necesariamente de la disponibilidad de recursos que aseguren al Defensor el apoyo técnico imprescindible en el desarrollo de su estrategia de defensa, extremo que en el caso del Instituto de la Defensa Pública Penal se intentó a través de la creación de unidades técnicas dispersas y sin ninguna efectividad en el sistema de defensa en general.

Como consecuencia de lo que viene de exponerse, el Instituto de la Defensa Pública Penal enfrenta como principal desafío convertirse en la herramienta institucional más adecuada para controlar el quehacer de la actividad represiva del Estado, no sólo en lo referente a casos concretos sino también en la discusión de grandes temas de impacto social y definición de las tendencias político criminales a nivel estatal.

En tal sentido, debe emprender acciones estratégicas que le permitan brindar un servicio de defensa penal de alta calidad técnica y eficiencia administrativa, a través de la formación de un equipo de profesionales altamente especializados y capacitados, reconocidos públicamente por sus conocimientos, experiencia y vocación de servicio, que estén en condiciones de realizar un trabajo individualizado en las instancias procesales correspondientes sino también una actividad de incidencia en el mejoramiento del sistema de justicia general.

II. POSICIÓN INSTITUCIONAL DEL INSTITUTO DE LA DEFENSA PÚBLICA PENAL EN EL SISTEMA DE JUSTICIA NACIONAL

El INSTITUTO DE LA DEFENSA PÚBLICA PENAL constituye uno de los cuatro actores del sistema de justicia nacional conjuntamente con el Ministerio Público, el Ministerio de Gobernación y el Organismo Judicial.

Se ha reconocido por los juristas el renovado impulso al mejoramiento de la justicia penal en la región, especialmente a partir de la aprobación de nuevos textos procesales penales que orientados por el principio acusatorio, han impulsado el surgimiento de los sistemas de defensa pública, superando el viejo concepto del defensor de oficio y honorario, que prestaba sus servicios de asistencia legal a los pobres en un proceso penal sometido a los principios del sistema inquisitivo, escrito y de no contradicción, favoreciendo una defensa estatal de carácter puramente formal y nada efectiva para los intereses del imputado⁵.

Por el contrario, el sistema procesal penal acusatorio - caracterizado por los principios de oralidad, intermediación procesal, concentración procesal y contradictorio – constituye el principal escenario para que el sistema de defensa técnica gratuita se desarrolle con calidad y eficiencia. En este sentido, el principal desafío de los sistemas de defensa pública, además de su consolidación institucional, es el desarrollo de habilidades para la formulación de estrategias de defensa que permitan evidenciar las grandes disfunciones del sistema de justicia y las prácticas tribunalicias viciosas, contrarias a garantías constitucionales mínimas.

Resulta ilustrativo en este orden de ideas la mención a aspectos tales como, procedimientos administrativos lentos y demorados ejemplificados en el traslado tardío de detenidos a las diligencias judiciales, la permanencia prolongada de los

⁵ Álvaro Ferrandino. Asamblea General de la OEA. 2003. Seminario cit. Págs. 10-11.

presos en celdas temporales para la realización de diligencias en los tribunales, las decisiones dispares de los jueces en la resolución de asuntos tramitados con defensor privado frente a los defensores estatales o cuestionamientos de fondo con relación al aumento de las penas, la aplicación de la pena de muerte, el incremento de la población carcelaria detenida preventivamente, las condiciones de vida en el sistema penitenciario; los que sólo podrán evidenciarse y solucionarse mediante un pacto de actuación cotidiano de todos los integrantes del sistema de defensa pública, el cual tiende a atomizarse y a debilitarse cuando no existe un cuerpo de abogados de planta, que al igual que lo hacen los connotados litigantes del mercado penal, desarrollan sus destrezas y su calidad profesional, con el reconocimiento de los operadores de justicia, la prensa y sus propios usuarios⁶.

De lo anterior se desprende que, es el Instituto de la Defensa Pública Penal en tanto mecanismo de control de la actividad represiva del Estado, quien debe generar las condiciones para modificar la dinámica del sistema de justicia penal en Guatemala, a través del desarrollo de verdaderos abogados especializados en el ejercicio de la defensa pública y en particular en el manejo estratégico de la defensa técnica; mediante su reconocimiento y posicionamiento institucional como órgano de consulta obligada en la definición de las políticas criminales de Estado y en la incidencia de su intervención en la elaboración de una jurisprudencia procesal penal que incorpore las tendencias doctrinarias más favorables a sus patrocinados, sujeta a una correcta aplicación de la ley penal.

⁶ Álvaro Ferrandino. Asamblea General de la OEA. 2003. Seminario cit. Pág. 13.

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, 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.

III. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

1. El INSTITUTO DE LA DEFENSA PÚBLICA PENAL posee autonomía funcional e independencia técnica que le permite definir sus propias políticas institucionales, en el funcionamiento del sistema de defensa pública; sin embargo, el aislamiento político y funcional con que se manejan las instituciones del sector justicia, provocan serios trastornos en el funcionamiento global del sistema, que impactan directamente en el respeto de las garantías constitucionales.

Si bien ha consolidado un equipo de Abogados Defensores de Planta identificados con el fin social de la organización, que ejercen su rol con total independencia técnica, sólo poseen los elementos básicos para el ejercicio de una defensa técnica con hábitos profesionales, que demuestran un acomodamiento a las prácticas viciadas de la dinámica de la administración de justicia penal.

A lo anterior se agrega, que los Defensores Públicos formulan su estrategia de defensa en solitario, ya que la estructura organizativa existente creó un equipo de apoyo técnico disperso, que actúa en forma separada y desalineada del trabajo del defensor, producto de un crecimiento organizativo sin planificación previa.

2. 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.

Esta toma de decisiones administrativas –que corresponden a los mandos medios- por la Dirección General, obstaculiza el cumplimiento de su verdadero rol,

el de adoptar decisiones políticas institucionales para la consecución de los objetivos generales de la organización.

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.

A lo anterior se suma que el recurso humano ocupado con tareas administrativas se encuentra contratado, casi en un 40 %, como personal temporal y en la mayoría de los casos, no posee la calificación requerida para ocupar los diferentes puestos de la estructura, con excepción de aquellos en que es necesario acreditar la habilitación profesional correspondiente.

3. La estructura organizacional del área técnica-profesional se integra por varias unidades técnico-administrativas que funcionan en forma dispersa y separada, incluso el reconocimiento del carácter multiétnico, pluricultural y multilingüe de la población guatemalteca en la prestación de la defensoría pública, se aplicó dividiendo en diferentes áreas de atención al adolescente, a la mujer y a los indígenas, desnaturalizando el concepto de defensa única cualquiera sea la calidad del usuario del servicio.

De igual modo que en el área administrativa – financiera los nuevos puestos de las defensorías “especiales” , fueron provistos a través de la contratación bajo la modalidad de “personal temporal”, por lo que casi el 40 % de los Abogados Defensores Públicos y un 50 % del personal de apoyo se encuentra vinculado a la institución de esta manera.

En esta estructura organizacional las distintas unidades funcionan sin definición clara de cuál es su ámbito de actuación y articulación entre ellas, sin

sujetarse a reglamentación alguna; en tanto que tampoco se generan verdaderos procesos de supervisión y evaluación de desempeño, al no contar con definición de criterios ni instrumentos de evaluación.

4. Si bien 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; las disfunciones del sistema de justicia penal afectan la oportunidad, permanencia y eficacia de la defensa técnica, características indispensables para proteger eficazmente los derechos del imputado.

A ello se suma, la actitud inflexible y radical de ciertos sectores y grupos de la sociedad contrarios al fortalecimiento del sistema de justicia, junto con la percepción de la población de que la defensa penal es “patrocinadora de la delincuencia”.

En definitiva, el Instituto de la Defensa Pública Penal, a efectos de dar cumplimiento a la obligación del Estado de proporcionarle al inculcado un abogado de calidad, que conozca realmente el ejercicio de la defensa técnica; es imprescindible que disponga de un equipo de Abogados Defensores Públicos que tengan el conocimiento y la experiencia reconocida, para prestar un servicio de asesoría técnica de calidad, debiendo tener claramente definidos los perfiles profesionales así como los mecanismos de supervisión y evaluación de desempeño que permitan asegurar la excelencia en el servicio público que presta el sistema de defensa.

ESTRATEGIAS BÁSICAS DEL PLAN 2005-2009



IV. UN MODELO ESTRATÉGICO CONSTRUCTIVO

Para la formulación de las estrategias en el caso del Instituto de la Defensa Pública Penal, partimos de un esquema que corresponde a un “modelo mental estratégico – constructivo”⁷, aplicable a cualquier entidad del Estado, de ahí que los cuatro ámbitos considerados como áreas de intervención sean comunes y estén presentes cualquiera sea la institución de que se trate.

En tal sentido, toda vez que se actúa en cada una de estas áreas se provoca un efecto en las demás, en tanto funcionan de manera interdependiente, comportamiento que obedece a la forma de ejercerse la cuota de poder depositada en cada institución del Estado para el cumplimiento de sus fines.

Este modelo mental estratégico – constructivo⁸ se orienta a provocar acciones dirigidas a satisfacer los intereses o al cumplimiento de los objetivos propuestos, y con relación a los cuales deben formularse las iniciativas de cambio para la obtención de resultados.

En lo que se refiere al Instituto de la Defensa Pública Penal, los objetivos que busca alcanzar este modelo estratégico constructivo, comprenden tres aspectos bien definidos de la Institución:

- a. Estructura Organizativa Funcional**
- b. Profesionalización del Defensor Público**
- c. Posicionamiento en el Sistema de Justicia**

⁷ El esquema que se presenta fue elaborado en forma conjunta con el Consultor Erick Aldana – Consultor de Checchi y tiene como objetivo construir un modelo de estrategia institucional que implique acciones dirigidas a “provocar algo” no a “evitar algo”.

⁸ Este modelo corresponde al enfoque de la planeación proactiva o que diseña el futuro y hace que éste suceda, y conforme al cual la organización considera que sus propias acciones pueden dar forma a su futuro. Cfe. Goodstein, Leonard. Nolan, Timothy y Pfeiffer, William. Planeación Estratégica Aplicada. Guía General. 1991, págs. 55-56.

La construcción de este modelo estratégico constructivo, como se ha expresado, toma como punto de partida, los cuatro ámbitos de intervención en que eficazmente se puede actuar con el fin de cumplir con la misión de la organización y alcanzar la visión propuesta: el ámbito del mandato, el del control, de la cultura y el del poder.

En lo que refiere al ámbito del mandato, el Instituto de la Defensa Pública Penal, por disposición legal se le atribuye la administración del servicio público de defensa penal, con la función de proporcionarle asistencia legal gratuita a las personas de escasos recursos económicos. Asimismo, se le confieren las funciones de gestión, administración y control de los abogados particulares cuando ejerzan como defensores públicos. Debe destacarse que este mandato le fue conferido con las características de autonomía e independencia técnica.

En la esfera del control es imprescindible disponer de la información a todos los niveles de la organización, en el caso específico del Instituto, la gerencia al tomar sus decisiones debe tener en cuenta la información tanto del área administrativa-financiera como del área de asistencia legal y representación de casos. Todo ello acompañado de una estructura organizacional orientada a la atención del usuario del servicio de defensoría pública, y cumpliendo sus funciones en base a procesos y subprocesos técnicos, tácticos, estratégicos y administrativos, en donde todos los niveles de la organización son responsables del servicio que se le ofrece al cliente y todos los colaboradores saben hacer de todo.

Ahora bien, todo cumplimiento de mandato bajo el imperio de la ley, el ejercicio de controles a través del uso, manejo e interpretación de información, requiere el necesario complemento de tener en cuenta la cultura, en tanto modelo de creencias y expectativas que mantienen en común los miembros de una organización.

En tal sentido, esta cultura organizacional o corporativa debe estar necesariamente relacionada con la visión a perseguir, y debe manejarse y comprenderse toda vez que se quiere realizar un proceso estratégico exitoso y útil. Y fundamentalmente no puede perderse de vista desde que representa un aspecto fundamental a tener en cuenta en la implementación de un cambio sostenible.

Finalmente, resta referir al cuarto ámbito de intervención en este modelo y es el de la esfera del poder, en tanto cuota del poder estatal a ser administrado por la organización y la definición de las condiciones en que el mismo va a ser ejercido. Es decir, utilizado como medio de activación de la voluntad política para la implementación de las iniciativas propuestas y por ende, para la generación de verdaderos cambios desde la entidad y hacia el sistema de justicia en general.

En suma, la estrategia política debe definirse en función de actuar en los cuatro ámbitos, de manera que en forma conjunta se obtengan los objetivos propuestos para el fortalecimiento de la gestión institucional y del sistema de justicia en general.

V. EL PLAN ESTRATÉGICO

La planeación estratégica aplicada es el proceso mediante el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarios para lograrlo. Esta visión del estado futuro de la organización proporciona la dirección en la cual ésta se debe desplazar y la energía para comenzar ese movimiento.

Lo más relevante de planear estratégicamente es el grado en que los miembros de la organización, en especial aquellos que ocupan los puestos gerenciales, integran el plan estratégico dentro de sus decisiones administrativas diarias. Es decir, un plan estratégico se implementa cuando la respuesta inicial de un gerente al verse frente a una decisión, es considerar si en ese plan hay una respuesta.⁹

El Plan Estratégico que se presenta para el Instituto de la Defensa Pública Penal, pretende desarrollar el proceso para alcanzar los objetivos propuestos en la misión y visión institucionales, definiendo una serie de acciones estratégicas que constituirán las metas organizacionales del Instituto para el período 2005 – 2009.

A tal efecto, el punto de partida del modelo de estrategia que se presenta lo constituye la evaluación del desempeño reciente de la organización, a través de los resultados obtenidos en la realización del ejercicio FODA, y que identificaron como áreas críticas de la Institución: la estructura organizativa – administrativa y financiera - , la gestión financiera, la formación y conocimientos de la estrategia de defensa en el Abogado Defensor Público, y a nivel externo, la presencia y protagonismo del Instituto de la Defensa Pública Penal en el sistema de justicia y su relacionamiento con la sociedad civil organizada.

⁹ Goodstein, Leonard. Nolan, Timothy y Pfeiffer, William. Planeación Estratégica Aplicada. Guía General. 1991, pág. 42-43.

Como consecuencia de lo anterior, los OBJETIVOS GENERALES DEL PLAN ESTRATÉGICO 2005 – 2009, serán los siguientes:

OBJETIVOS GENERALES

Enero 2005 – Julio 2009

- 1. Consolidar un servicio de defensa pública penal de alta calidad técnica y eficiencia administrativa, que provea la asistencia legal y representación procesal necesarias del imputado de escasos recursos económicos, en la protección de las garantías individuales que consagran las disposiciones constitucionales y legales.**
- 2. Contribuir al mejoramiento del sistema de justicia penal guatemalteco, propiciando la formación de Abogados Defensores Públicos especializados en el servicio público de asistencia legal, particularmente en el manejo estratégico de una defensa técnica que haga efectiva la tutela del interés particular del imputado y del fin público de administrar justicia.**
- 3. Fortalecer el servicio de defensa pública penal, procurando convertirse en el mecanismo de control por excelencia de la actividad represiva del Estado, y en la institución que promueva el mejoramiento del sistema de justicia general.**

VI. POLÍTICAS INSTITUCIONALES PARA EL QUINQUENIO

- ☒ Contribuir a la formación de un modelo de administración de justicia penal democrático y con apego a los principios constitucionales, liderando la coordinación de esfuerzos al más alto nivel de las autoridades de justicia, de los líderes de la sociedad civil organizada, los representantes diplomáticos y la cooperación internacional.**

- ☒ Fomentar la coordinación interinstitucional entre las entidades del sistema de justicia, en la búsqueda de soluciones y consensos a la problemática y temas comunes al sector.**

- ☒ Consolidar la posición de la Dirección General y la organización funcional de la Institución dejando un modelo de gerencia participativa, que facilite el cumplimiento de la misión y visión institucionales.**

- ☒ Racionalizar el servicio de Defensoría Pública Penal, consolidando un sistema de defensa pública única, con ejes transversales definidos: género, etnicidad, grupos vulnerables y transparencia.**

- ☒ Fortalecer una estructura administrativa que consolide un clima y cultura organizacionales así como la transformación de la administración de los recursos humanos, generando estabilidad en la reingeniería institucional.**

- ☒ Incorporar la administración de Recursos Humanos como medio de integrar y coordinar los recursos organizacionales, con el**

objetivo de promover el desempeño eficiente del personal del Instituto.

- Racionalizar y distribuir el presupuesto institucional, mediante una asignación participativa y porcentual de los recursos, en función de lo cual se asigne un 30 % al servicio administrativo y un 70 % al servicio de asistencia legal y representación de casos.**

- Institucionalizar la carrera profesional del Abogado Defensor Público como agente del sistema de justicia nacional.**

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA FUNCIONAL Y EFICIENTE

OBJETIVO GENERAL: Consolidar un servicio de defensa pública penal de alta calidad técnica y eficiencia administrativa, que provea la asistencia legal y representación procesal necesarias del imputado de escasos recursos económicos, en la protección de las garantías individuales que consagran las disposiciones constitucionales y legales.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- 1. Impulsar un servicio de defensa pública penal que contribuya a generar un sistema de justicia “amigable” para el ciudadano usuario del servicio.**
- 2. Brindar una asistencia técnico – penal eficiente y oportuna que exija el respeto de las garantías constitucionales del debido proceso, con el fin de mejorar la condición jurídica de los patrocinados.**
- 3. Fortalecer la gestión política del mando gerencial superior del Instituto de la Defensa Pública Penal, propiciando la apropiación, responsabilidad y protagonismo en el manejo del conflicto político que implica el fortalecimiento y transformación de la justicia y el Estado de Derecho.**

ESTRATEGIAS:

- a.** Desarrollo de un programa de rediseño institucional, mediante la realización de una reingeniería de la estructura organizacional, los procesos institucionales y haciendo énfasis especialmente en el recurso humano de la entidad.
 - Aprovechando el impulso de la cooperación externa hacia procesos de fortalecimiento del sistema de justicia; la Institución debe formular, diseñar e implementar un modelo de defensa pública que tenga en cuenta: la perspectiva de funcionamiento sistémico del sector justicia, la coherencia con el mandato constitucional y el rol institucional que le atribuye la ley, con el fin de brindar un servicio de defensoría desde la perspectiva del usuario.

- b.** Implementación de mecanismos y procesos orientados a consolidar una cultura de uso, manejo e interpretación de la información estadística, destinados a fundamentar la toma de decisiones en la gestión institucional.
 - Aprovechando el Sistema de Información de Apoyo a la Defensa Pública (SIADep), en tanto sistema moderno de registro de casos atendidos y desarrollo de procesos penales; consolidar el sistema de información estadística de la Institución, como instrumento indispensable para generar datos útiles que permitan al mando gerencial superior, adoptar decisiones acertadas, desarrollar iniciativas concretas en base al real desempeño de la entidad dentro del sector justicia, posicionándola como un operador de justicia transparente y responsable.

- c.** Diseño y desarrollo de mecanismos de acceso a información de carácter financiero vinculada a procesos de fortalecimiento del Instituto de la Defensa Pública Penal, que consideren tanto los recursos asignados por el

presupuesto institucional como aquéllos provenientes de las donaciones y préstamos de la cooperación internacional.

- Aprovechando la tendencia existente orientada a impulsar una cultura de transparencia y correcta rendición de cuentas de las entidades del sector justicia; instalar y consolidar un mecanismo eficaz de control de la actividad financiera y de asignación participativa de recursos, que asegure la transparencia de la gestión administrativa de la institución.

d. Diseño y desarrollo de un sistema para el análisis costo-beneficio de las iniciativas de cambio y su impacto real y sostenible en el acceso y funcionamiento del Instituto de la Defensa Pública Penal.

- Teniendo en cuenta el apoyo de las agencias de cooperación internacional y el impulso de la sociedad civil organizada hacia procesos de fortalecimiento del sector justicia; institucionalizar en el Instituto de la Defensa Pública Penal, un sistema de costos que refleje la exacta relación entre el manejo de los recursos, las iniciativas de cambio y su impacto en el funcionamiento del servicio de defensoría pública.

METAS:

a. Perfil de llegada 2 años: 2005 - 2006

El Instituto de la Defensa Pública Penal posee una estructura organizacional flexible y horizontal, eficiente y funcional que satisface las necesidades del principal usuario del sistema de defensa pública penal.

Meta 2005 (perfil de llegada anual)

El Instituto de la Defensa Pública Penal cuenta con un proceso de reingeniería consensuado y aprobado, con manuales de funciones y procedimientos administrativos aprobados y en aplicación.

ACTIVIDADES CENTRALES:

- 1.** Elaborar y presentar para su aprobación, propuesta de programa de reingeniería a implementarse en las siguientes áreas: estructura organizativa, procesos y subprocesos, tecnología y recursos humanos.
- 2.** Formular propuesta de revisión y modificación de las reglamentaciones internas, procedimientos administrativos y disciplinarios de los funcionarios del Instituto.
- 3.** Se comienza a implementar el rediseño institucional aprobado, de acuerdo a cronograma de implementación presentado y consensuado.

Meta 2006 (perfil de llegada anual)

El Instituto de la Defensa Pública Penal ha implementado e instalado la reingeniería institucional, generando estabilidad en el sistema organizacional de la entidad.

b. Perfil de llegada 3 años (2005 – 2007)

El Instituto de la Defensa Pública Penal ha consolidado un sistema de información estadística del servicio de defensa pública, que le permite mantener altos niveles de intercambio de datos tanto a lo interno como a lo externo de la organización.

Meta 2005 (perfil de llegada anual)

El Instituto de la Defensa Pública Penal cuenta con una propuesta consensuada y aprobada de sistema de información estadística para la toma de decisiones institucionales.

ACTIVIDADES CENTRALES:

1. Realizar un estudio de los mecanismos de obtención y recopilación de datos de los parámetros estadísticos que maneja la Institución, así como de los niveles de acceso con otros sistemas de información externa.
2. Elaborar, consensuar y aprobar propuesta de diseño de sistema de información estadística que tenga en cuenta la perspectiva de operador de justicia del Instituto, y su incidencia en el mejoramiento de la toma de decisiones a nivel gerencial.

Meta 2006 (perfil de llegada anual)

Pública Penal cuenta con un sistema de información estadística en base al cual, la Dirección General, adopta las decisiones institucionales vinculadas a la asistencia legal y representación de casos, así como las de tipo político.

Meta 2007 (perfil de llegada anual)

El Instituto de la Defensa Pública Penal cuenta con un sistema de información estadística en base al cual, la Dirección General, adopta las decisiones institucionales de carácter administrativo.

c. Perfil de llegada 3 años (2005-2007)

El Instituto de la Defensa Pública Penal dispone de un sistema de asignación participativa de recursos y de control interno del manejo de bienes y valores de la Institución, así como de normas y procedimientos que aseguran un ejercicio transparente y correcta rendición de cuentas de la gestión institucional.

Meta 2005 (perfil de llegada anual)

El Instituto de la Defensa Pública Penal cuenta con un plan de instalación y con unidades de administración financiera organizadas para la implementación del SIAF-SAG.

ACTIVIDADES CENTRALES:

1. Elaboración de plan de instalación y organización de las unidades de administración financiera del Instituto, para la implementación del sistema de control financiero SIAF-SAG.
2. Diseñar y formalizar un mecanismo de asignación participativa de recursos.

Meta 2006 (perfil de llegada anual)

El Instituto de la Defensa Pública Penal cuenta con el sistema de control financiero SIAF – SAG, implementado y funcionando.

Meta 2007 (perfil de llegada anual)

El Instituto de la Defensa Pública Penal cuenta con una Auditoría Interna moderna y ha implementado la Auditoría Social.

d. Perfil de llegada 4 años (2006-2008)

El Instituto de la Defensa Pública Penal posee un sistema de costos que le permite realizar el análisis costo-beneficio entre las iniciativas de cambio impulsadas y su impacto en el funcionamiento del servicio de defensoría pública.

Meta 2005-2006 (perfil de llegada anual)

El Instituto de la Defensa Pública Penal cuenta con la cartera de iniciativas de cambio (modificaciones legales, perfiles, proyectos, estudios de pre y factibilidad) y diseña los indicadores de impacto en el funcionamiento del servicio de defensoría pública.

ACTIVIDADES CENTRALES:

- 1.** Diseño y elaboración de las iniciativas de cambio para el IDPP.
- 2.** Diseño y construcción de indicadores de impacto para cada una de las iniciativas de cambio.
- 3.** Diseño y establecimiento de las políticas de sostenibilidad para las iniciativas de cambio.

Meta 2007 (perfil de llegada anual)

El Instituto de la Defensa Pública Penal cuenta con la estructura de costos y los indicadores de impacto para cada una de las iniciativas de cambio institucionales y lleva a cabo pruebas piloto para el análisis costo-beneficio de dichas iniciativas de cambio institucionales.

Meta 2008 (perfil de llegada anual)

El Instituto de la Defensa Pública Penal implementa en definitiva el sistema de costos que le permite el análisis costo-beneficio de las iniciativas de cambio institucionales y la medición de su impacto.

PROFESIONALIZACIÓN DEL ABOGADO DEFENSOR PÚBLICO

OBJETIVO GENERAL: Contribuir al mejoramiento del sistema de justicia penal guatemalteco, propiciando la formación de Abogados Defensores Públicos especializados en el servicio público de asistencia legal, particularmente en el manejo estratégico de una defensa técnica que haga efectiva la tutela del interés particular del imputado y del fin público de administrar justicia.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS¹⁰:

- 1. Contar con Abogados Defensores Públicos de alto nivel profesional, 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.**
- 2. Incorporar principios y valores institucionales en el ejercicio profesional de los Abogados Defensores Públicos, procurando generarles conciencia de la importancia y trascendencia de su rol para los imputados y para el Estado de Derecho.**
- 3. Desarrollar en los Abogados Defensores Públicos, una cultura organizacional proclive a la lectura, al estudio así como a la formación y capacitación permanentes en su disciplina profesional.**
- 4. Fomentar en los Abogados Defensores Públicos, un posicionamiento crítico frente a la dinámica del sistema penal guatemalteco, y su relación con el modelo constitucional.**

¹⁰ Los objetivos específicos que se expresan para la propuesta de Profesionalización del Abogado Defensor Público, corresponden a la estrategia formativa que fuera formulada para la UNIFOCADEP en el año 2001.

ESTRATEGIAS:

- a.** Formación de los operadores que se integran al Instituto de la Defensa Pública Penal o de aquéllos que estando ya en el sistema asumen nuevos puestos.
 - Considerando el apoyo de la cooperación externa en materia de justicia, en procesos de modernización y profesionalización de la función pública; incorporar a los Defensores Públicos a procesos de formación y actualización permanentes con relación a los conocimientos y capacidades técnicas de sus puestos, así como en el desarrollo de capacidad crítica frente a la dinámica del sistema penal nacional.

- b.** Establecimiento de criterios y parámetros de rendimiento y calidad con relación al servicio de defensoría pública, evaluando el desempeño laboral (funciones) y profesional (calidad, excelencia) a todos los niveles del Instituto de la Defensa Pública Penal.
 - Considerando el apoyo de la cooperación externa en materia de justicia, en procesos de modernización y profesionalización de la función pública; diseñar e implantar mecanismos de evaluación de desempeño de los Defensores Públicos, orientados a la calidad y excelencia en la prestación del servicio de defensoría pública.

- c.** Implementación de procesos de selección, inducción y ascenso que permitan que los puestos sean ocupados por las personas que reúnan el perfil adecuado, orientados a la consolidación institucional de la carrera profesional del Abogado Defensor Público como agente del sistema de justicia.
 - Aprovechando el apoyo de la cooperación externa en materia de justicia, en procesos de modernización y profesionalización de la

función pública; definir la ubicación del personal de la Defensa Pública Penal en los roles, puestos y funciones que sean adecuados conforme su vocación y sus capacidades, en un todo coherente con un perfil determinado, de conformidad con procesos de selección establecidos y con un sistema de ascensos definido.

- d.** Definición de procesos de inducción, formación y superación de resistencias, que permitan a los Defensores Públicos, la asimilación y apropiación de las nuevas dinámicas institucionales, con el fin de operar cambios reales y sostenibles en el sistema de justicia penal general.

■ Utilizando el apoyo de la cooperación externa y los espacios abiertos por la sociedad civil organizada; introducir procesos de inducción y formación orientados al cambio cultural, tanto de las autoridades como de los Defensores Públicos, que implique un cambio de paradigmas y actitudes y que tenga como resultado, la erradicación de prácticas y comportamientos acomodados a viejos resabios del proceso penal escrito e inquisitivo.

METAS:

a. Perfil de llegada 5 años (2005 – 2009)

Los Abogados Defensores Públicos conocen y aplican los conocimientos jurídicos, jurisprudenciales y doctrinarios necesarios para elaborar una efectiva estrategia de defensa del patrocinado desde las primeras instancias del proceso, de conformidad con las líneas y principios de trabajo institucionales. Asimismo, poseen una cultura organizacional proclive a la lectura, al estudio y formación permanentes, y tienen posicionamiento crítico frente a la dinámica del sistema procesal penal.

Meta 2005 (perfil de llegada anual)

Los Abogados Defensores Públicos conocen las líneas y principios de trabajo del Instituto de la Defensa Pública Penal, aplican los conocimientos básicos necesarios para la defensa apropiada del patrocinado y se han integrado a procesos de formación permanentes en función de desarrollar todos los ámbitos del conocimiento jurídico que requieren.

ACTIVIDADES CENTRALES:

- 1.** Diseñar procesos formativos de conformidad con las técnicas y metodologías definidas en el plan operativo general de la Unidad de Formación y Capacitación de Defensores Públicos.
- 2.** Integrar a los Abogados Defensores Públicos y personal de apoyo técnico, a los programas de formación y capacitación permanentes formulados por la Unidad de Formación y Capacitación.

Meta 2006 (perfil de llegada anual)

Los Abogados Defensores Públicos adquieren enfoques, actitudes y comportamientos coherentes con el cambio a nivel institucional, y además, conocen e identifican las fuentes de consulta legales, doctrinarias y jurisprudenciales.

Meta 2007-2008 (perfil de llegada 2 años)

Los Abogados Defensores Públicos asumen una actitud crítica orientada a la excepcionalidad de la prisión preventiva, son conscientes de los principios constitucionales y legales en materia de recursos procesales, priorizando estrategias jurídicas que brinden mayor beneficio al imputado, y comprenden la oralidad del proceso penal, como expresión de justicia democrática.

Meta 2009 (perfil de llegada anual)

Los Abogados Defensores Públicos son persistentes en sus argumentos jurídicos frente a las violaciones de las garantías constitucionales, actuando como agente de cambio en el sistema de justicia.

b. Perfil de llegada 4 años (2005 – 2008)

El Instituto de la Defensa Pública Penal posee criterios y parámetros de rendimiento y calidad, evaluando el desempeño de los profesionales Defensores Públicos y personal de apoyo técnico administrativo.

Meta 2005 (perfil de llegada anual)

El Instituto de la Defensa Pública Penal ha definido los instrumentos de supervisión y evaluación de desempeño laboral y profesional.

ACTIVIDADES CENTRALES:

1. Elaborar, consensuar y aprobar el Manual de Supervisión y Evaluación de Desempeño.
2. Realizar pruebas piloto de evaluación de desempeño del recurso humano profesional.
3. Elaborar y aprobar el Instructivo para el uso del Manual de Supervisión y Evaluación de Desempeño.

Meta 2006 (perfil de llegada anual)

El Instituto de la Defensa Pública Penal evalúa el desempeño laboral y profesional de los Defensores Públicos de Planta a nivel nacional.

Meta 2007 (perfil de llegada anual)

El Instituto de la Defensa Pública Penal extiende la evaluación del desempeño laboral y profesional a los Defensores Públicos de Oficio a nivel nacional.

Meta 2008 (perfil de llegada anual)

El Instituto de la Defensa Pública Penal extiende la evaluación del desempeño laboral y profesional al personal de apoyo técnico y administrativo de la institución.

c. Perfil de llegada 4 años (2005 – 2008)

El Instituto de la Defensa Pública Penal ha institucionalizado la carrera profesional del Abogado Defensor Público como agente del sistema de justicia, y selecciona su recurso humano de acuerdo a procesos de selección definidos y establecidos.

Meta 2005 (perfil de llegada anual)

El Instituto de la Defensa Pública Penal ha diseñado y establecido los procesos de selección, inducción y ascenso del profesional Abogado Defensor Público.

ACTIVIDADES CENTRALES:

1. Diseñar, desarrollar y aprobar los procesos de selección, inducción y ascenso de los Abogados Defensores Públicos de Planta y de Oficio.
2. Diseñar y definir los perfiles profesionales de los puestos de Abogados Defensores Públicos de Planta y de Oficio.
3. Integrar y designar un Comité Profesional de Selección de alto nivel, que actúe en la selección del recurso humano profesional de la institución.

Meta 2006 (perfil de llegada anual)

El Instituto de la Defensa Pública Penal selecciona a su recurso humano profesional Defensor Público de Planta y de Oficio, de conformidad con los procesos de selección establecidos y los perfiles definidos para esos puestos.

Meta 2007 (perfil de llegada anual)

El Instituto de la Defensa Pública Penal institucionaliza la carrera profesional del Abogado Defensor Público.

Meta 2008 (perfil de llegada anual)

El Instituto de la Defensa Pública Penal selecciona el recurso humano de apoyo técnico y administrativo, de conformidad a procesos de selección establecidos y perfiles de puestos definidos.

d. Perfil de llegada 3 años (2005 – 2007)

El Instituto de la Defensa Pública Penal posee Abogados Defensores Públicos con enfoques, comportamientos y actitudes, acordes con los cambios institucionales operados en el sistema de justicia penal.

Meta 2005 (perfil de llegada anual)

El Instituto de la Defensa Pública Penal cuenta con procesos de inducción y superación de resistencias para la asimilación y apropiación de las nuevas dinámicas institucionales.

ACTIVIDADES CENTRALES:

- 1.** Diseñar procesos de inducción y superación de resistencias, de conformidad con las técnicas y metodologías definidas en el plan operativo general de la Unidad de Formación y Capacitación de Defensores Públicos.
- 2.** Integrar a los Abogados Defensores Públicos a los programas de inducción y superación de resistencias, formulados por la Unidad de Formación y Capacitación.

Meta 2006 (perfil de llegada anual)

Los Abogados Defensores Públicos están integrados a programas de inducción y superación de resistencias, para la asimilación y apropiación de las nuevas dinámicas institucionales.

Meta 2007 (perfil de llegada anual)

Los Abogados Defensores Públicos han adquirido enfoques, comportamientos y actitudes, acordes con los cambios institucionales operados en el sistema de justicia penal.

POSICIONAMIENTO DEL IDPP EN EL SISTEMA DE JUSTICIA NACIONAL

OBJETIVO GENERAL: Fortalecer el servicio de defensa pública penal, procurando convertirse en el mecanismo de control por excelencia de la actividad represiva del Estado, y en la institución que promueva el mejoramiento del sistema de justicia general, hacia la construcción de un verdadero Estado de Derecho y un proyecto de Nación.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- 1. Generar las condiciones que impulsen los cambios en la dinámica del sistema de justicia penal en Guatemala, mediante su reconocimiento y posicionamiento institucional como órgano de consulta obligada en la definición de las políticas estatales en materia criminal.**
- 2. Contribuir a la gobernabilidad del Estado de Guatemala, propiciando la redefinición del ejercicio del poder judicial orientado hacia el cumplimiento del mandato constitucional, e impulsando el manejo estratégico político de la Reforma Judicial.**

ESTRATEGIAS:

- a.** Instalación de perspectiva y dinámica de sistema al más alto nivel y desde los espacios locales de coordinación entre operadores de justicia, con el fin de consolidar la interrelación de las entidades del sector en su funcionamiento y aplicación del derecho.
 - Utilizando la posición institucional de la Defensa Pública Penal como mecanismo de control de la actividad represiva estatal; generar y liderar al más alto nivel de la Instancia Coordinadora para la Modernización del Sector Justicia, y desde los espacios locales de las Unidades Coordinadoras, la búsqueda de consensos y coordinación entre los operadores de justicia, que permita abordar los temas y problemas que afectan el funcionamiento del sistema, con el fin de encontrar soluciones a partir de la articulación de criterios y esfuerzos entre las entidades que conforman el sector.

- b.** Generación de voluntad política con relación a un modelo de sistema de justicia apegado a los criterios y lineamientos políticos del mandato constitucional y de las tendencias procesales penales actuales.
 - Aprovechando su carácter de operador de justicia integrante de la Instancia Coordinadora para la Modernización del Sector Justicia; el Instituto de la Defensa Pública Penal debe involucrar y propiciar la articulación de autoridades del sistema al más alto nivel, así como a líderes de la sociedad civil organizada, representantes del sector diplomático y la cooperación internacional, con el fin de que los diferentes esfuerzos se orienten al fortalecimiento y modernización de un único modelo de administración de justicia penal.

- c.** Fortalecimiento de la participación de la sociedad civil organizada, con el fin de enterarla y propiciar su comprensión del rol del servicio de defensa pública en el sistema de justicia.

- Aprovechando el sistema de registro de información con que cuenta el Instituto de la Defensa Pública Penal; generar espacios de intercambio institucional con distintos actores de la sociedad civil organizada, con el fin de construir la percepción ciudadana de que la justicia estatal es una opción útil y válida para la solución de sus conflictos.

METAS:

a. Perfil de llegada 5 años (2005-2009)

El Instituto de la Defensa Pública Penal ha instalado la perspectiva de sistema al más alto nivel de la Instancia Coordinadora para la Modernización del Sector Justicia y al nivel local de las Unidades Coordinadoras, consolidando el funcionamiento articulado de las entidades del sector justicia.

Meta 2005 (Perfil de llegada anual)

El Instituto de la Defensa Pública Penal lidera y fomenta el trabajo interrelacionado en el espacio de encuentro entre operadores de justicia de la Instancia Coordinadora para la Modernización del Sector Justicia, elaborando una agenda consensuada de temas y problemas comunes al sector.

ACTIVIDADES CENTRALES:

- 1.** Institucionalizar la realización de reuniones periódicas, en forma mensual, entre operadores de las entidades de justicia, realizando una propuesta de cronograma en tal sentido.
- 2.** Elaborar en forma consensuada entre los operadores de las entidades de justicia, una agenda de temas comunes ha ser tratados en el espacio de encuentro de la Instancia.

Meta 2006 – 2007 (perfil de llegada 2 años)

El Instituto de la Defensa Pública Penal ha consolidado al más alto nivel de la Instancia Coordinadora para la Modernización del Sector Justicia y a nivel de operadores locales, la coordinación de acciones conjuntas y procedimientos unificados en temas comunes a las cuatro instituciones.

Meta 2008 (perfil de llegada anual)

El Instituto de la Defensa Pública Penal ha generado al más alto nivel de la Instancia Coordinadora para la Modernización del Sector Justicia y a nivel de operadores locales, conciencia y reafirmación del rol de cada una de las entidades de justicia y con relación al funcionamiento del sistema en su conjunto.

Meta 2009 (perfil de llegada anual)

El Instituto de la Defensa Pública Penal ha generado al más alto nivel de la Instancia Coordinadora para la Modernización del Sector Justicia y a nivel de operadores locales, un mejor desempeño y eficiencia en el cumplimiento de las atribuciones legalmente asignadas a cada una de las entidades del sector.

b. Perfil de llegada 4 años (2006-2009)

El Instituto de la Defensa Pública Penal ha generado la articulación de autoridades del sistema de justicia al más alto nivel, involucrando a los líderes de la sociedad civil, representantes diplomáticos y cooperación internacional, unificando esfuerzos en el fortalecimiento y modernización de un modelo único de administración de justicia penal.

Meta 2006-2007 (perfil de llegada 2 años)

El Instituto de la Defensa Pública Penal ha generado un espacio de encuentro entre las entidades del sistema de justicia, líderes de la sociedad civil, representantes diplomáticos y cooperación internacional, estableciendo consensos en torno a un único modelo de justicia penal.

ACTIVIDADES CENTRALES:

- 1.** Identificación de organizaciones líderes de la sociedad civil en materia de administración de justicia.
- 2.** Convocatoria a las entidades de justicia, organizaciones identificadas de la sociedad civil, representantes diplomáticos y agencias de cooperación, a generar un espacio de encuentro y consenso en torno al tema de un modelo único de justicia penal.
- 3.** Definición y consenso de características comunes del modelo único de justicia penal.

Meta 2008 – 2009 (perfil de llegada 2 años)

El Instituto de la Defensa Pública Penal ha generado un modelo de articulación y consenso entre todos los sectores involucrados en la formulación del modelo de administración de justicia penal único.

c. Perfil de llegada 4 años (2005 – 2008)

La sociedad civil organizada participa y comprende el rol del servicio de defensa pública penal en el sistema de justicia.

Meta 2005 (perfil de llegada anual)

La sociedad civil organizada conoce y es informada del rol del servicio de defensa pública penal en el sistema de justicia.

ACTIVIDADES CENTRALES:

- 1.** Identificación de organizaciones líderes de la sociedad civil en el tema de administración de justicia.
- 2.** Actividades de acercamiento entre autoridades del IDPP y las organizaciones identificadas de la sociedad civil.
- 3.** Actividades de intercambio de información y difusión de las atribuciones del IDPP a las organizaciones líderes identificadas.

Meta 2006 (perfil de llegada anual)

El Instituto de la Defensa Pública Penal suscribe convenios de intercambio y cooperación con organizaciones líderes de la sociedad civil, en materia de administración de justicia penal.

Meta 2007 – 2008 (perfil de llegada 2 años)

Las organizaciones líderes de la sociedad civil difunden y construyen la percepción ciudadana de que la justicia estatal es una opción útil y válida para la solución de sus conflictos.

**CRONOGRAMA
DE EJECUCIÓN**

**PLAN
ESTRATÉGICO**

2005 - 2009

A) Objetivos	B) Estrategias	C) Metas	AÑOS					
			2005	2006	2007	2008	2009	
CONSOLIDAR UN SERVICIO DE DEFENSA PÚBLICA PENAL DE ALTA CALIDAD TÉCNICA Y EFICIENCIA ADMINISTRATIVA, QUE PRO-								
VEA LA ASISTENCIA LEGAL Y REPRESENTACIÓN PROCESAL NECESARIAS DEL IMPUTADO DE ESCASOS RECURSOS ECONÓMICOS, EN LA PROTECCIÓN DE LAS GARANTÍAS INDIVIDUALES QUE CON-								
SAGRAN LAS DISPOSICIONES CONSTITUCIONALES Y LEGALES.								
1. Impulsar un servicio de defensa pública penal que contribuya a generar un sistema de justicia "amigable" para el ciudadano usuario del servicio.	a. Desarrollo de un programa de rediseño institucional, mediante la realización de una reingeniería de la estructura organizacional, los procesos institucionales y haciendo énfasis especialmente en el recurso humano de la entidad.	a. Perfil de Llegada 2 años: 2005-2006 El IDPP posee una estructura organizacional flexible y horizontal, eficiente y funcional que satisface las necesidades del principal usuario del sistema de defensa pública penal.						
2. Brindar una asistencia técnico-penal eficiente y oportuna que exija el respeto de las garantías constitucionales del debido proceso, con el fin de mejorar la condición jurídica de los patrocinados.	b. Implementación de mecanismos y procesos orientados a una cultura de uso, manejo e interpretación de la herramienta estadística, destinados a fundamentar la toma de decisiones en la gestión institucional.	b. Perfil de llegada 3 años: 2005-2007 El IDPP ha consolidado un sistema de información estadística del servicio de la defensa pública, que le permite mantener altos niveles de intercambio de datos tanto a lo interno como a lo externo de la Organización.						
3. Fortalecer la gestión política del mando gerencial superior del IDPP, propiciando la apropiación, responsabilidad y protagonismo en el manejo del conflicto político que implica el fortalecimiento y transformación de la justicia y el Estado de Derecho.	c. Diseño y desarrollo de mecanismos de acceso a información de carácter financiero vinculada a procesos de fortalecimiento del IDPP, que consideren tanto los recursos asignados por el presupuesto institucional como aquellos provenientes de las donaciones, cooperaciones y préstamos de la Cooperación Internacional.	c. Perfil de llegada 3 años: 2005-2007 El IDPP dispone de un sistema de asignación participativa de recursos y de control interno del manejo de bienes y valores, así como normas y procedimientos que aseguran un ejercicio transparente y la correcta Rendición de cuentas institucional.						
	d. Diseño y desarrollo del sistema de análisis costo-beneficio de las iniciativas de cambio y su impacto real y sostenible en el acceso y funcionamiento del IDPP.	d. Perfil de llegada 4 años: 2005-2008 El IDPP posee un sistema de costos que le permite realizar el análisis costo-beneficio de las iniciativas de cambio impulsadas y su impacto en el funcionamiento del servicio de la defensoría pública						

A) Objetivos	B) Estrategias	C) Metas	AÑOS					
			2005	2006	2007	2008	2009	
CONTRIBUIR AL MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE JUSTICIA PENAL GUATEMALTECO, PROPICIANDO LA FORMACIÓN DE ABOGADOS DEFENSORES PÚBLICOS ESPECIALIZADOS EN EL SERVICIO PÚBLICO DE ASISTENCIA LEGAL PARTICULARMENTE EN EL MANEJO ESTRATÉGICO DE UNA DEFENSA TÉCNICA QUE HAGA EFECTIVA LA TUTELA DEL INTERÉS PARTICULAR DEL IMPUTADO Y DEL FIN PÚBLICO DE ADMINISTRAR JUSTICIA.								
1. Contar con Abogados Defensores Públicos de alto nivel profesional, 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.	a. Formación de los operadores que se integran al IDPP o de aquellos que estando ya en el sistema asumen nuevos puestos.	a. Perfil de llegada 5 años (2005-2009) Los Abogados Defensores Públicos conocen y aplican los conocimientos jurídicos, jurisprudenciales y doctrinarios necesarios para elaborar una efectiva estrategia de defensa del patrocinado desde las primera instancias del proceso, de conformidad con las líneas y principios de trabajo institucionales.						
2. Incorporar principios y valores institucionales en el ejercicio profesional de los Abogados Defensores Públicos, procurando generarles conciencia de la importancia y trascendencia de su rol para los imputados y para el Estado de Derecho.	b. Establecimiento de criterios y parámetros de rendimiento y calidad con relación al servicio de defensoría pública, evaluando el desempeño laboral (funciones) y profesional (calidad) a todos los niveles del IDPP.	b. Perfil de llegada 4 años (2005-2008) El IDPP posee criterios y parámetros de rendimiento y calidad, evaluando el desempeño de los profesionales Defensores Públicos y personal de apoyo técnico administrativo.						
3. Desarrollar en los Abogados Defensores Públicos, una cultura organizacional proclive a la lectura, al estudio así como a la formación y capacitación permanentes en su disciplina profesional.	c. Implementación de procesos de selección, inducción y ascenso que permitan que los puestos sean ocupados por las personas que reúnan el perfil adecuado, orientados a la consolidación institucional de la carrera profesional del Abogado Defensor Público como agente del sistema de justicia.	c. Perfil de llegada 4 años (2005-2008) El IDPP ha institucionalizado la carrera profesional del Abogado Defensor Público como agente del sistema de justicia, y selecciona su recurso humano de acuerdo a procesos definidos y establecidos.						
4. Fomentar en los Abogados Defensores Públicos, un posicionamiento crítico frente a la dinámica del sistema penal guatemalteco, y su relación con el modelo constitucional.	d. Definición de procesos de inducción, formación y superación de resistencias, que permitan a los Defensores Públicos, la asimilación y apropiación de las nuevas dinámicas institucionales, con el fin de operar cambios reales y sostenibles en el sistema de justicia penal general.	d. Perfil de llegada 3 años (2005-2007) El IDPP posee Abogados Defensores Públicos con enfoques, comportamiento y actitudes, acordes con los cambios institucionales operados en el sistema de justicia penal.						

A) Objetivos	B) Estrategias	C) Metas	AÑOS					
			2005	2006	2007	2008	2009	
FORTALECER EL SERVICIO DE DEFENSA PÚBLICA PENAL, PROCURANDO CONVERTIRSE EN EL MECANISMO DE CONTROL POR EXCELENCIA DE LA ACTIVIDAD REPRESIVA DEL ESTADO, Y EN LA INSTITUCIÓN QUE PROMUEVA EL MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE JUSTICIA GENERAL, HACIA LA CONSTRUCCIÓN DE UN VERDADERO ESTADO DE DERECHO Y UN PROYECTO DE NACIÓN.								
1. Generar las condiciones que impulsen los cambios en la dinámica del sistema de justicia penal en Guatemala, mediante el reconocimiento y posicionamiento institucional como órgano de consulta obligada en la definición de las políticas estatales en materia criminal.	a. Instalación de perspectiva y dinámica de sistema al más alto nivel y desde los espacios locales de coordinación entre operadores de justicia, con el fin de consolidar la interrelación de las entidades del sector en su funcionamiento y aplicación del derecho.	a. Perfil de llegada 5 años (2005 - 2009) El IDPP ha instalado perspectiva de sistema al más alto nivel de la Instancia Coordinadora para la Modernización del Sector Justicia y al nivel local de las Unidades Coordinadoras, consolidando el funcionamiento articulado de las entidades del sector justicia.						
2. Contribuir a la gobernabilidad del Estado de Guatemala, propiciando la redefinición del ejercicio del poder judicial orientado hacia el cumplimiento del mandato constitucional e impulsando el manejo estratégico político de la Reforma Judicial.	b. Generación de voluntad política con relación al modelo de sistema de justicia apegado a los criterios y lineamientos políticos del mandato constitucional y de las tendencias procesales penales actuales.	b. Perfil de llegada 4 años (2006 - 2009) El IDPP ha generado la articulación de autoridades del sistema de justicia al más alto nivel, involucrando a los líderes de la sociedad civil, representantes diplomáticos y cooperación internacional, unificando esfuerzos en el fortalecimiento y modernización de un modelo único de administración de justicia penal.						
	c. Fortalecimiento de la participación de la sociedad civil organizada, con el fin de enterarla y propiciar su comprensión del rol del servicio de defensa pública en el sistema de justicia.	c. Perfil de llegada 4 años (2005 - 2008) La sociedad civil organizada participa y comprende el rol del servicio de defensa pública penal en el sistema de justicia nacional.						

RECOMENDACIONES

La implementación del Plan Estratégico que se presenta para la Institución a ser ejecutado en los próximos cinco años (2005-2009), implica la formulación de varios planes tácticos y operativos diseñados en el nivel funcional más el monitoreo y la integración de dichos en el nivel organizacional.

En la fase de implementación, todos los grupos involucrados en su ejecución necesitan estar informados de que existe un plan estratégico a nivel institucional, que va a ser puesto en funcionamiento y cuáles son los contenidos del mismo, de manera de obtener el apoyo para llevarlo a cabo.

Por otra parte, la ejecución del plan estratégico requiere de iniciar los cambios necesarios en el sistema de control administrativo, en el sistema de información y en la cultura organizacional, además de formular un Plan de Planificación, Monitoreo y Evaluación con indicadores de gestión e impacto, que permita medir la eficacia y eficiencia del trabajo a ejecutar.

En tal sentido, se recomienda:

- 1)** Formular los planes tácticos y operativos en todos los niveles comprometidos en la ejecución del plan estratégico.
- 2)** Organizar actividades de divulgación de los contenidos del Plan Estratégico a todos los niveles de la organización.
- 3)** Difundir los contenidos del Plan Estratégico a los representantes del cuerpo diplomático, cooperación internacional y organizaciones de la sociedad civil.

4) Difundir los contenidos del Plan Estratégico en los niveles políticos involucrados en la reforma del Estado de Derecho y conscientes de la transformación de la justicia, necesaria para la gobernabilidad del país.