



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**CONSTRUCCIÓN E IMPLEMENTACIÓN A NIVEL INSTITUCIONAL DE UNA METODOLOGÍA
PARA LA MEDICIÓN DE INDICADORES DEL PROGRAMA JUSTICIA Y SEGURIDAD:
REDUCCIÓN DE LA IMPUNIDAD**

José Manuel Mendoza Barquín

Asesorado por la Inga. Norma Ileana Sarmiento de Serrano

Guatemala, enero de 2013

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**CONSTRUCCIÓN E IMPLEMENTACIÓN A NIVEL INSTITUCIONAL DE UNA METODOLOGÍA
PARA LA MEDICIÓN DE INDICADORES DEL PROGRAMA JUSTICIA Y SEGURIDAD:
REDUCCIÓN DE LA IMPUNIDAD**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

JOSÉ MANUEL MENDOZA BARQUÍN

ASESORADO POR LA INGA. NORMA ILEANA SARMIENTO DE SERRANO

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, ENERO DE 2013

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
VOCAL I	Ing. Alfredo Enrique Beber Aceituno
VOCAL II	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL III	Inga. Elvia Miriam Ruballos Samayoa
VOCAL IV	Br. Walter Rafael Véliz Muñoz
VOCAL V	Br. Sergio Alejandro Donis Soto
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

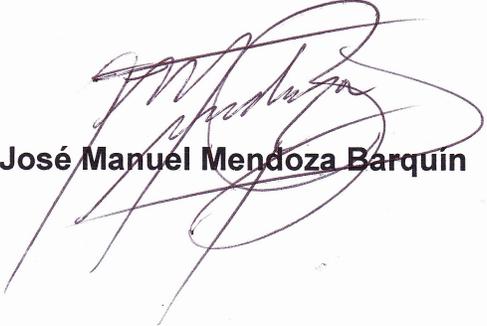
DECANO	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
EXAMINADORA	Inga. Sigrid Alitza Calderón de León
EXAMINADORA	Inga. Msc. Norma Ileana Sarmiento de Serrano
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

**CONSTRUCCIÓN E IMPLEMENTACIÓN A NIVEL INSTITUCIONAL DE UNA METODOLOGÍA
PARA LA MEDICIÓN DE INDICADORES DEL PROGRAMA JUSTICIA Y SEGURIDAD:
REDUCCIÓN DE LA IMPUNIDAD**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 19 de marzo de 2012.



José Manuel Mendoza Barquín



Guatemala, 19 de noviembre de 2012.
REF.EPS.DOC.1527.11.12.

Ingeniera
Sigrid Alitza Calderón de León De de León
Directora Unidad de EPS
Facultad de Ingeniería
Presente

Estimada Inga. Calderón de León De de León.

Por este medio atentamente le informo que como Asesora-Supervisora de la Práctica del Ejercicio Profesional Supervisado, (E.P.S) del estudiante universitario de la Carrera de Ingeniería Industrial, **José Manuel Mendoza Barquín**, Carné No. **1810949** procedí a revisar el informe final, cuyo título es **"CONSTRUCCIÓN E IMPLEMENTACIÓN A NIVEL INSTITUCIONAL DE UNA METODOLOGÍA PARA LA MEDICIÓN DE INDICADORES DEL PROGRAMA JUSTICIA Y SEGURIDAD: REDUCCIÓN DE LA IMPUNIDAD"**.

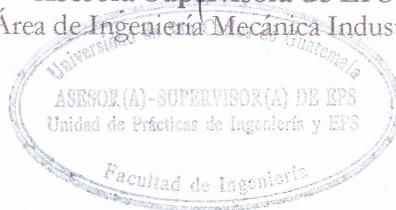
En tal virtud, **LO DOY POR APROBADO**, solicitándole darle el trámite respectivo.

Sin otro particular, me es grato suscribirme.

Atentamente,

"Id y Enseñad a Todos"


Inga. Norma Ileana Sarmiento Zecena de Serrano
Asesora-Supervisora de EPS
Área de Ingeniería Mecánica Industrial



NISZds/ra



Guatemala, 19 de noviembre de 2012.
REF.EPS.D.986.11.12

Ingeniero
César Ernesto Urquizú Rodas
Director
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
Presente

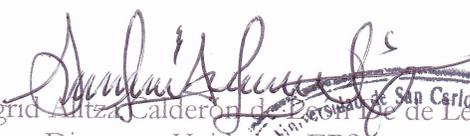
Estimado Ing. Urquizú Rodas.

Por este medio atentamente le envío el informe final correspondiente a la práctica del Ejercicio Profesional Supervisado, (E.P.S) titulado **“CONSTRUCCIÓN E IMPLEMENTACIÓN A NIVEL INSTITUCIONAL DE UNA METODOLOGÍA PARA LA MEDICIÓN DE INDICADORES DEL PROGRAMA JUSTICIA Y SEGURIDAD: REDUCCIÓN DE LA IMPUNIDAD”** que fue desarrollado por el estudiante universitario, **José Manuel Mendoza Barquín** quien fue debidamente asesorado y supervisado por la Inga. Norma Ileana Sarmiento Zeceña de Serrano.

Por lo que habiendo cumplido con los objetivos y requisitos de ley del referido trabajo y existiendo la aprobación del mismo por parte de la Asesora-Supervisora de EPS, en mi calidad de Directora, apruebo su contenido solicitándole darle el trámite respectivo.

Sin otro particular, me es grato suscribirme.

Atentamente,
“Id y Enseñad a Todos”

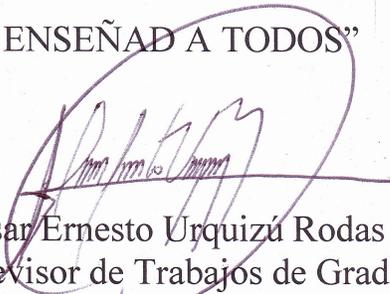

Inga. Sigrud Aliza Calderon de Leon
Directora Unidad de EPS
DIRECCIÓN
Unidad de Prácticas de Ingeniería y EPS
Facultad de Ingeniería

SACdLDdL/ra



Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **CONSTRUCCIÓN E IMPLEMENTACIÓN A NIVEL INSTITUCIONAL DE UNA METODOLOGÍA PARA LA MEDICIÓN DE INDICADORES DEL PROGRAMA JUSTICIA Y SEGURIDAD: REDUCCIÓN DE LA IMPUNIDAD**, presentado por el estudiante universitario **José Manuel Mendoza Barquín**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Ing. César Ernesto Urquiza Rodas
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, noviembre de 2012.

/mgp



REF.DIR.EMI.010.013

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **CONSTRUCCIÓN E IMPLEMENTACIÓN A NIVEL INSTITUCIONAL DE UNA METODOLOGÍA PARA LA MEDICIÓN DE INDICADORES DEL PROGRAMA JUSTICIA Y SEGURIDAD: REDUCCIÓN DE LA IMPUNIDAD**, presentado por el estudiante universitario **José Manuel Mendoza Barquín**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
DIRECTOR

Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, enero de 2013.

/mgp



El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **CONSTRUCCIÓN E IMPLEMENTACIÓN A NIVEL INSTITUCIONAL DE UNA METODOLOGÍA PARA LA MEDICIÓN DE INDICADORES DEL PROGRAMA JUSTICIA Y SEGURIDAD: REDUCCIÓN DE LA IMPUNIDAD**, presentado por el estudiante universitario: **José Manuel Mendoza Barquín**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
Decano



Guatemala, 30 de enero de 2013

/cc

ACTO QUE DEDICO A:

**Mis hijos
José Manuel y
Fernando José**

Porque ustedes han inspirado en mí el deseo y el sentido de responsabilidad para culminar esta carrera. Espero que este esfuerzo les sirva de motivación para siempre concluir los proyectos que empiecen.

Recuerden que cuando no cerramos los círculos, es decir, cuando dejamos las cosas a medias, estamos dejando abierta la puerta para que nos invadan sentimientos de inseguridad, culpabilidad y de arrepentimiento, así como de miedo a tomar nuevos retos por temor a no concluirlos.

Lo más peligroso de no concluir lo que se empieza, es que se puede convertir en costumbre y poco a poco nuestra vida irá pasando sin rumbo fijo, sin metas.

La lección aprendida es que desde el primer día que se propongan llevar a cabo un proyecto, deben fijar el objetivo final y la fecha de conclusión del mismo; así

también, deberán fijar metas intermedias y sus correspondientes fechas de finalización y revisarlas periódicamente para no perderse en el camino.

Sacar los proyectos del cajón de los recuerdos, desempolvarlos y ponerse a trabajar en ellos nuevamente no es una tarea fácil. Sólo el amor que siento por ustedes y el deseo de darles siempre el mejor ejemplo, pudo moverme para culminar lo que debí haber hecho hace casi 20 años.

AGRADECIMIENTOS A:

Dios	Por darme la vida, por permitirme alcanzar mis metas, por llevarme en sus brazos cuando flaqueo. Porque nada soy sino es por Él.
Mis padres	Edgar Inocente Mendoza Castellanos y Blanca Luz Barquín Baldizón de Mendoza, por ser ejemplo y fuente de inspiración en mi vida, por todo su amor, sacrificio e incondicional apoyo.
Mis hermanos	Edgar Alfredo y Jéssica María, por su amor y palabras de aliento, cada vez que las necesité.
Lcda. María Virginia Godoy Castillo y a Ingrid Maritza Solórzano de Medina	Por abrirme las puertas del Programa JSRI de la SEICMSJ, por creer en este proyecto, facilitar los recursos para poder llevarlo a cabo y por apoyar su institucionalización.

**Mi asesora y supervisora
de EPS Inga. Norma
Ileana Sarmiento Zeceña
de Serrano**

Por sus consejos, y por estar disponible en todo momento para brindarme la dirección adecuada para el desarrollo de este trabajo.

**La Universidad de San
Carlos de Guatemala y en
especial a la Facultad de
Ingeniería**

Por ser la fuente de los conocimientos y de la creación de hábitos de aprendizaje que dieron origen a mi formación profesional.

2.1.2.1.	¿Qué es una línea base?.....	21
2.1.2.2.	¿Cómo se elabora una línea base?	21
2.1.3.	Aspectos metodológicos a tener en cuenta al formular y construir indicadores	22
2.1.4.	El Plan Operativo Anual y el sistema de indicadores	23
2.2.	Descripción de la metodología	23
2.2.1.	Diagnóstico.....	24
2.2.2.	Identificación de indicadores	25
2.2.3.	Selección de indicadores	27
2.2.4.	Línea base y la primera medición de los indicadores.....	27
2.2.5.	Seguimiento a la medición periódica de los indicadores	29
2.3.	El sistema de medición de indicadores del programa JSRI.....	30
2.3.1.	Diagnóstico.....	30
2.3.1.1.	Contacto	30
2.3.1.2.	Recopilación de datos.....	33
2.3.1.2.1.	Entrevistas	34
2.3.1.2.2.	Cuestionarios	39
2.3.1.3.	Análisis FODA.....	48
2.3.1.3.1.	Fortalezas	49
2.3.1.3.2.	Debilidades	51
2.3.1.3.3.	Oportunidades.....	55
2.3.1.3.4.	Amenazas	56
2.3.1.4.	Identificación de oportunidades de mejora	58
2.3.1.5.	Propuestas de solución.....	61
2.3.2.	Identificación de indicadores	70
2.3.3.	Selección de indicadores	83
2.3.4.	Línea base y la primera medición de los indicadores.....	90
2.3.5.	Seguimiento a la medición de los indicadores.....	96

3.	PROPUESTA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA REDUCIR EL CONSUMO DE PAPEL EN EL PROGRAMA JSRI.....	107
3.1.	Identificación del problema	109
3.2.	Objetivos.....	109
3.3.	Metodología para identificar soluciones.....	109
3.3.1.	Identificación de procesos que consumen papel en el programa JSRI.....	110
3.3.2.	Identificación de causas que obligan el consumo del papel en el programa JSRI	110
3.3.3.	Selección de las causas más importantes.....	111
3.3.4.	Propuestas de solución	112
3.3.5.	Cronograma de actividades para implementar las propuestas de solución.....	113
3.4.	Resultados de la aplicación de la metodología.....	113
3.4.1.	Priorización de procesos que consumen papel	115
3.4.1.1.	Problema: gasto de papel por envío de fotocopias de documentos a España	117
3.4.1.2.	Problema: excesivo gasto de papel por fotocopias de facturas para el Ministerio de Finanzas Públicas (MINFIN).....	118
3.4.2.	Programación de actividades.....	120
3.4.3.	Diagrama de Gantt	122
3.5.	Buenas prácticas para reducir el consumo de papel	125
3.5.1.	Buenas prácticas para utilizar el papel de forma racional (reducir).....	126
3.5.2.	Buenas prácticas para reutilizar el papel	128
3.5.3.	Buenas prácticas para reciclar el papel	129
3.6.	Implementación de soluciones.....	129

4.	TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS AL CAPITAL HUMANO	131
4.1.	Programa de capacitación.....	131
4.2.	Ejecución del programa de capacitación	139
	CONCLUSIONES.....	141
	RECOMENDACIONES.....	143
	BIBLIOGRAFÍA.....	147
	ANEXOS.....	151

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Formato del diagrama de Ishikawa o diagrama de Causa – efecto....	111
2.	Ejemplo de diagrama ¿Cómo? ¿Cómo?.....	112
3.	Diagrama de Ishikawa para identificar las causas del excesivo consumo de papel en el programa JSRI.....	114
4.	Diagrama ¿Cómo? ¿Cómo? para identificar soluciones al problema del gasto de papel por envío de documentos a España.....	118
5.	Diagrama ¿Cómo? ¿Cómo? para identificar soluciones al problema del excesivo gasto de papel por fotocopias de facturas enviadas al MINFIN.....	120
6.	Diagrama de Gantt para el seguimiento a la implementación de las actividades para practicar una auditoría externa en Guatemala y enviar solamente el informe de auditoría a España.....	123
7.	Diagrama de Gantt para el seguimiento a la implementación de las actividades para implementar el SICOIN en el programa Justicia y Seguridad: Reducción de la Impunidad.....	124

TABLAS

I.	Priorización de soluciones en el programa JSRI y la SEICMSJ.....	62
II.	Resultados y metas del programa JSRI.....	68
III.	Formato utilizado para la definición de los indicadores.....	70
IV.	Indicadores del programa JSRI y sus fuentes de verificación.....	72
V.	Indicadores de ejecución financiera del programa JSRI.....	82
VI.	Indicadores seleccionados por resultado del programa JSRI.....	83
VII.	Línea base de los indicadores del programa JSRI.....	91
VIII.	Última medición de los Indicadores del programa JSRI realizada durante el EPS.....	97
IX.	Procesos administrativos y operativos y otras causas que impactan en el consumo de papel en el programa JSRI.....	115
X.	Programación de actividades para reducir el consumo de papel en el programa JSRI.....	121
XI.	Programa de capacitación sobre medición de indicadores y sobre las buenas prácticas para reducir el consumo de papel.....	131

GLOSARIO

Buenas prácticas	Acciones concebidas como beneficiosas para mejorar la eficacia y la eficiencia de los procesos que se ejecutan en una organización.
CENADOJ	Centro Nacional de Análisis de la Documentación del Organismo Judicial.
CSJ	Corte Suprema de Justicia.
DDVC	Departamento de Investigación de Delitos Contra la Vida de la DEIC.
DEIC	División Especializada en Investigación Criminal de la Policía Nacional Civil.
Estrategia	Secuencia de acciones a realizar para llegar de un estado de situación a otro.
Hw	Hardware: equipo de cómputo.
ICMSJ	Instancia Coordinadora de la Modernización del Sector Justicia.

Impacto	Magnitud en la que se modifica el estado de una población a partir de la aplicación de una acción, estrategia, proyecto o programa.
Indicador	Es una magnitud numérica que refleja el comportamiento o estado en que se encuentra una variable. Mide el avance de las actividades, o el impacto que causa la ejecución de las mismas.
IDPP	Instituto de la Defensa Pública Penal.
Línea base	Es la medición de la situación inicial, es decir el valor de una variable antes de la implementación de una estrategia o ejecución de un proyecto o de un programa.
MAI	Modelo de Atención Integral a Víctimas de Delitos Sexuales y Violencia Contra la Mujer.
MINFIN	Ministerio de Finanzas Públicas.
OJ	Organismo Judicial.
PE	Planeación estratégica.
PNC	Policía Nacional Civil.
POA	Plan Operativo Anual.

Proceso	Secuencia de pasos que se ejecutan de manera ordenada para convertir insumos (o materia prima) en productos terminados o servicios.
Programa	Conjunto de proyectos que se ejecutan de forma interrelacionada y que persiguen alcanzar un resultado común.
Programa JSRI	Programa Justicia y Seguridad: Reducción de la Impunidad.
Proyecto	Conjunto de actividades que se ejecutan en un período determinado de tiempo para alcanzar uno o más objetivos previamente definidos.
Resultado	Cambio esperado en una población al finalizar la aplicación de un programa o proyecto.
SAI	Sistema de Atención Integral del Organismo Judicial.
SEICMSJ	Secretaría Ejecutiva de la ICMSJ.
SIADep	Sistema Informático de Apoyo a la Defensa Pública Penal.
SICOIN	Sistema Informático de Contabilidad Integrada, utilizado por todas las instituciones del Estado para registrar su ejecución presupuestaria.

SICOMP	Departamento que administra el Sistema Informático de Control la Gestión de los Casos del Ministerio Público.
SICOMP2	Versión Web del Sistema Informático de Control de la Gestión de Casos del Ministerio Público.
SIPOL2	Versión Web del Sistema Informático de Investigación de Casos de la PNC.
Sw	Software: programas informáticos.
UED	Unidad de Evaluación del Desempeño del Ministerio Público.
UNICAP	Unidad de Capacitación del Ministerio Público.
VCM	Violencia contra la mujer.

RESUMEN

La Secretaría Ejecutiva de la Instancia Coordinadora de la Modernización del Sector Justicia (SEICMSJ) ha adquirido buena reputación como ejecutora de proyectos financiados con fondos de Cooperación Internacional y es por esta razón que tanto la Comunidad Económica Europea como el Banco Mundial están por iniciar sendos proyectos a través de esta institución; sin embargo, esta reputación la ha conseguido únicamente por ser buena ejecutora financiera, es decir, por ejecutar casi la totalidad de los fondos que se otorgan a través de los diferentes proyectos.

Ideal sería que además de ser un buen ejecutor financiero, también ejecutara a cabalidad las actividades físicas, y que no solo los productos y servicios adquiridos a través de estos proyectos fueran de la mejor calidad, sino también, que se obtuvieran los resultados propuestos por los diferentes programas y proyectos.

Lamentablemente esto no es posible establecerlo con certeza por carecer la SEICMSJ de una metodología de construcción y medición de indicadores y su análisis comparativo con una línea base. Esta institución ni siquiera posee una unidad dedicada al seguimiento y evaluación de dichos programas y proyectos.

El programa “Justicia y Seguridad: Reducción de la Impunidad” (JSRI) se ha venido ejecutando a través de la SEICMSJ desde el 2006 y se tiene programado su cierre para el 2013.

En este momento se encuentra pasando justo por el problema mencionado anteriormente, es decir, no cuenta con una línea de base y los indicadores que se definieron en el plan inicial del programa no son del todo aplicables, pues la mayoría de las estrategias y las líneas de acción cambiaron para dar respuesta a la coyuntura que se generaba con cada cambio de autoridades en las instituciones que conforman la Instancia Coordinadora de la Modernización del Sector Justicia (ICMSJ).

La dificultad para construir con carácter retroactivo la línea basal del programa JSRI, se acentúa debido a que tres de las cuatro instituciones beneficiarias de dicho programa no cuentan con sistemas de información automatizados en todas sus dependencias descentralizadas a nivel de departamento y municipio, y los datos que se encuentran en una base de datos electrónica datan de dos o tres años atrás, a lo sumo, y no son congruentes con las publicaciones que estas instituciones realizaron (tipo memoria de labores) en su oportunidad.

Se pretende entonces redefinir los indicadores de la línea base del programa JSRI para que respondan tanto a los resultados que se proyectaba alcanzar desde su diseño original (estos se han mantenido) como a las estrategias y líneas de acción que se implementaron a lo largo de estos 6 años; establecer una metodología para la recolección de datos que incluya la investigación documental y el análisis de las bases de datos existentes para estimar aquellas cuya información no esté disponible o sea muy onerosa su obtención; proveer al programa JSRI la información necesaria para poder establecer si se alcanzaron los objetivos propuestos en el diseño original del programa, a través de la provisión de una línea base y de los resultados que se obtengan de evaluar los indicadores con la información actual y compararlos con la línea base.

Lo anterior se realiza en el marco del servicio técnico; además, como parte de un servicio de investigación se aplican técnicas para la solución de problemas organizacionales con el fin de realizar un análisis sobre la cantidad de papel que se utiliza en el programa JSRI, identificando las causas de la desmedida utilización de este recurso y entregando una propuesta sobre buenas prácticas para optimizar su uso.

Como parte del proceso de enseñanza-aprendizaje se capacita al personal de la institución sobre:

- Uso de herramientas como la lluvia de ideas, diagrama de Causa-efecto, diagrama ¿Cómo? ¿Cómo?, matriz lógica y diagramas de Gantt para la solución de problemas organizacionales.
- Buenas prácticas para reducir, reutilizar y reciclar el papel que se utiliza en el programa.
- Formulación y medición de los indicadores y sus líneas base, así como la forma de utilizarlos, para dar seguimiento a los programas y proyectos.
- Uso de tablas dinámicas en Excel para la medición de indicadores del programa JSRI.

OBJETIVOS

General

Construir e implementar en la SEICMSJ una metodología para la formulación y medición de indicadores que permitan medir el progreso e impacto de los programas y proyectos de cooperación internacional que se ejecutan a través de esta institución.

Específicos

1. Definir los indicadores de proceso e impacto que se utilizarán para el seguimiento y la evaluación del programa: “Justicia y Seguridad: Reducción de la Impunidad” (JSRI), así como sus fuentes de verificación.
2. Establecer la línea de base del programa JSRI.
3. Realizar las mediciones de avance de las actividades en progreso y de impacto de las actividades ya culminadas del Programa JSRI.
4. Realizar un análisis del consumo de papel que se hace en el programa JSRI.
5. Capacitar al capital humano del programa JSRI de la SEICMSJ, sobre uso de herramientas para la medición de indicadores en la toma de decisiones y sobre las buenas prácticas para reducir el consumo de papel.

INTRODUCCIÓN

El programa Justicia y Seguridad: Reducción de la Impunidad (JSRI) es financiado por medio de una donación (cooperación no reembolsable) de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) y ejecutado a través de la Secretaría Ejecutiva de la Instancia Coordinadora de la Modernización del Sector Justicia (SEICMSJ).

Este programa se enfoca en el fortalecimiento de las instituciones que integran el sector seguridad y justicia y en la optimización de los procesos de investigación técnica de las instituciones vinculadas al ejercicio de la persecución y acción penal con especial énfasis en los casos de violencia contra la mujer y delitos contra la vida.

Por su parte, la SEICMSJ, además de la ejecución del programa JSRI, también ejecuta otros proyectos, algunos financiados con fondos propios y otros con fondos de otros organismos cooperantes.

Aun cuando la SEICMSJ ha venido logrando una aceptable ejecución financiera de los proyectos que implementa, no se está midiendo la eficiencia en la ejecución física, ni la relación que existe entre ambas (calidad del gasto), mucho menos el impacto que se logra en la población guatemalteca.

Lo anterior se debe principalmente a que en la SEICMSJ se carece de una metodología para la construcción, tanto de indicadores de proceso y de impacto, como de sus líneas basales, que permitan dar el seguimiento apropiado a los proyectos, realizar las adecuaciones necesarias durante la

ejecución de los mismos para que se alcancen los objetivos y establecer con propiedad el impacto que se logra al finalizar cada uno de ellos.

En el primer capítulo de este documento se presentan los antecedentes de la institución, los cuales han sido claves importantes en la acumulación de situaciones que ahora repercuten en que se dificulte visibilizar los logros que el programa JSRI ha alcanzado a lo largo de los 6 años de implementación.

Por otro lado, también se desconoce la eficacia y eficiencia con la que se ejecutan los programas y proyectos desde la SEICMSJ, es decir, es posible que se estén alcanzando resultados importantes, pero se desconoce a qué costo y si estos resultados mantienen su alineación con los objetivos iniciales de la intervención de la cooperación internacional.

La SEICMSJ, los organismos de cooperación internacional y la población guatemalteca necesitan tener la certeza de que los recursos que llegan a Guatemala para ser invertidos en el sector justicia están siendo bien aprovechados y que se están alcanzando los objetivos propuestos. Es por ello que durante este trabajo de EPS se ha elaborado una metodología para el diseño y medición de indicadores que inicia explicando lo que es un indicador, para qué sirven, cómo se formulan, quién los usa y la diferencia entre indicadores de proceso, indicadores de impacto e indicadores sociales; así como lo que es y cómo se elabora una línea basal.

La metodología propuesta se presenta en el capítulo 2 e incluye la realización de un diagnóstico, la revisión de los planes estratégicos y operativos que se han elaborado a lo largo del ciclo de ejecución del programa para identificar todas y cada una de las variables que son susceptibles de medición.

Posteriormente, se analizan estas variables y se construyen los indicadores que permitirán su medición, para luego descartar aquellos que por su especificidad o dificultad para identificar las fuentes de información verificables no son susceptibles de ser medidos.

Habiendo priorizado los indicadores, se procede a realizar la medición de la línea base con información obtenida de los sistemas de información y de las memorias de labores de las instituciones beneficiarias.

Finalmente, se realizan mediciones sucesivas con información retroactiva y en este trabajo se presenta la medición más reciente que se ha realizado para cada uno de los indicadores, así como la observación del porcentaje de avance que se tiene en cada uno de ellos.

La fase de investigación, incluida en el capítulo 3, comprende la identificación de las causas que repercuten en el uso excesivo de papel para luego realizar una propuesta de solución y elaborar una guía de buenas prácticas para la reducción, reutilización y reciclaje de papel.

El capítulo final se ocupa de la fase de enseñanza-aprendizaje, en la que, a través de talleres se transfiere al personal del programa JSRI los conocimientos adquiridos durante las dos fases descritas anteriormente. Para ellos se organizan 4 eventos de transferencia de conocimientos, 2 de los cuales tienen relación con las buenas prácticas para lograr la reducción en el consumo de papel y los otros 2 forman las competencias en el personal para definir y medir continuamente indicadores de proceso e impacto, así como para utilizarlos en la toma de decisiones.

1. ANTECEDENTES

Según el Acuerdo No. 001-2006 “Reglamento Operativo de la Secretaría Ejecutiva de la Instancia Coordinadora de la Modernización del Sector Justicia”, la Instancia Coordinadora de la Modernización del Sector Justicia (ICMSJ) ha venido funcionando durante los últimos 14 años en el país y pretende apoyar el cumplimiento de los Acuerdos de Paz y realizar acciones para minimizar los altos niveles de impunidad y mejorar los índices de eficiencia de las instituciones de persecución penal, todo con el afán de la consolidación del Estado de Derecho y el logro de la paz.

La ICMSJ está integrada por el presidente del Organismo Judicial, el Fiscal General y jefe del Ministerio Público, el ministro de Gobernación y el director del Instituto de la Defensa Pública Penal; quienes son responsables de la toma de decisiones para el cumplimiento de sus objetivos, mismas que son ejecutadas por la Secretaría Ejecutiva de la Instancia Coordinadora de la Modernización del Sector Justicia (SEICMSJ).

1.1. Situación actual de la SEICMSJ

La Secretaría Ejecutiva de la ICMSJ (SEICMSJ) es un órgano ejecutor con personalidad jurídica que fue creado el 26 de mayo de 1998 según el Decreto 89-98 del Congreso de la República. La función principal de la SEICMSJ es poner en práctica las decisiones tomadas por la Instancia Coordinadora de la Modernización del Sector Justicia (ICMSJ), así como proporcionarle asesoría, apoyo operativo, consultivo y administrativo.

Tiene también las facultades para materializar los programas o proyectos que se le asignen, además de propiciar la coordinación y evaluación general de las acciones realizadas en forma conjunta a nivel intersectorial.

La Secretaria Ejecutiva plantea su visión de la siguiente manera: “Somos un órgano consolidado y fortalecido, que ejecuta en forma eficiente y transparente las decisiones de la instancia coordinadora, que cuenta con recurso humano idóneo y recursos financieros y físicos suficientes, que le permiten cumplir su misión en forma armónica con los intereses y necesidades de las entidades del sector, contribuyendo a una justicia pronta y cumplida en Guatemala”.

En cuanto a su misión establece: “Somos el órgano executor y asesor de la instancia coordinadora de la modernización del sector justicia, que desarrolla sus funciones técnico-administrativas orientadas a la coordinación de planes, programas y proyectos sectoriales en el ámbito de su competencia, en cumplimiento de la decisiones del órgano superior para contribuir al fortalecimiento del sector justicia y seguridad”.

Los principales objetivos de la Secretaría Ejecutiva son: impulsar la modernización de las instituciones del sector justicia, fortalecer el estado de derecho, democrático y pluricultural mediante el apoyo a las instituciones, para mejorar el servicio e identificar y orientar los recursos económicos; así como también:

- Coordinar actividades, procedimientos y programas que optimicen el empleo de los recursos humanos, materiales y técnicos, de manera integral, racional y permanente, para el fortalecimiento y la modernización de la justicia.

- Promover el acceso a la justicia.
- Facilitar la participación de la Sociedad Civil para lograr fortalecer las instituciones del sector justicia

Además, los organismos internacionales, a través de la SEICMSJ, ejecutan proyectos que abarcan de manera integral a las instituciones del sector justicia en el país.

El presupuesto anual de la SEICMSJ varía de acuerdo con los montos de donación de los diferentes programas de los organismos internacionales. En el 2011 contó con un presupuesto aproximado de 25 millones de quetzales, de los cuales, más de 19 millones fueron aportados por el programa Justicia y Seguridad: Reducción de la Impunidad (JSRI) de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID).

1.2. Situación actual del programa JSRI

La SEICMSJ, con el auspicio económico de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) ejecuta el programa Justicia y Seguridad: Reducción de la Impunidad (JSRI) desde marzo de 2006, y persigue los resultados siguientes:

- Optimizar la capacidad de investigación técnica de las instituciones vinculadas al ejercicio de la persecución y acción penal, con especial énfasis en los casos de violencia contra la mujer.
- Simplificar los procedimientos de coordinación y articulación interinstitucional para el tratamiento adecuado de los casos que ingresan

al sistema de justicia penal, con especial atención en los casos de violencia contra la mujer.

- Mejorar la calidad profesional del recurso humano de las instituciones del sector justicia y seguridad, mediante el fortalecimiento de los sistemas de administración, dirección y control, que incluyan la perspectiva de género y multiculturalidad.
- Fortalecer las capacidades de coordinación interinstitucional para facilitar la toma de decisiones estratégicas y operativas, relacionadas con el funcionamiento adecuado del sistema de justicia y seguridad.

Para lograr dichos resultados se plantearon originalmente las siguientes líneas de acción:

- Fortalecimiento y ampliación del sistema de investigación criminal.
- Aplicación de metodologías conjuntas interinstitucionales de estudio de casos en materia de investigación.
- Fortalecimiento y ampliación del sistema de atención integral a la víctima de violencia sexual, intrafamiliar y contra la mujer.
- Fortalecimiento de los juzgados especializados de violencia contra la mujer.
- Consolidar y apoyar el monitoreo del sistema de gestión por audiencias en el ramo penal.

- Fortalecimiento del Sistema de Evaluación de Desempeño en el Ministerio Público.
- Fortalecimiento de los sistemas de inspectoría y asuntos internos en la Policía Nacional Civil.
- Fortalecimiento de las capacidades técnicas de los operadores claves del Sistema de Justicia Penal para elevar los niveles de eficiencia y eficacia, con especial énfasis en la gestión de la investigación criminal (Ministerio Público, Instituto Nacional de Ciencias Forenses, y Policía Nacional Civil).
- Fortalecimiento de las capacidades del Organismo Judicial para la resolución y coordinación de casos en materia penal.
- Fortalecer las capacidades de planificación sectorial, fomentando la coordinación de actores del proceso.
- Implementación de reformas al sistema de registro, análisis y tratamiento de información criminal en la Policía Nacional Civil y el Ministerio Público.
- Fortalecimiento de los sistemas de ejecución, seguimiento y evaluación de las actuaciones del sector.

Las instituciones beneficiarias de este programa son las mismas que integran la ICMSJ, es decir, el Organismo Judicial, el Ministerio Público, el Instituto de la Defensa Pública Penal y el Ministerio de Gobernación, enfocado especialmente en la Policía Nacional Civil. El programa se ha venido ejecutando por aproximadamente 6 años y se espera que al finalizar, en diciembre de 2013, se hayan invertido en el sector justicia y seguridad de Guatemala, más

de 82 millones de quetzales producto de donaciones realizadas por el Gobierno de España.

El 2013 se dedicará a cerrar el actual programa y a planificar uno nuevo, para el cual el Gobierno de España, a través del embajador de ese país en Guatemala, se ha reunido con el Presidente Constitucional de la República, para definir las necesidades de apoyo y las líneas de acción de dicho programa, alineadas a la visión, políticas y objetivos de nación planteados en el Plan de gobierno 2012 -2016. Se espera que este nuevo programa dé inicio en el primer trimestre de 2014.

1.2.1. La medición de indicadores del programa JSRI

No obstante que durante el diseño del programa JSRI se definieron los indicadores para medir el impacto del mismo, en esa ocasión no se establecieron los mecanismos a través de los cuales se tendría acceso a la fuentes de verificación, es decir, las fuentes de las cuales se obtendría la información que permitiría evaluarlo paulatinamente y tampoco se levantó una línea basal de los mismos.

El programa ha cumplido más de 6 años de estar en ejecución y nunca se ha realizado una medición de los indicadores, mucho menos se ha medido el impacto que ha logrado en las instituciones del sector justicia guatemalteco.

Los indicadores que se definieron durante la fase de diseño del proyecto son:

- Incremento en un 5% el total de casos resueltos por el sistema de justicia penal, en las áreas de intervención del programa.

- Reducción en un 10% del tiempo total para la obtención de la decisión que pone fin a la causa, en las áreas de intervención del programa.
- Incremento de un 5% de sentencias en femicidio.
- 2% de casos en el segundo año del programa y el 5% en el último año, concluyen con sentencia, en las áreas de intervención del programa.
- El 5% de casos de violencia contra la mujer concluyen por sentencia, en las áreas de intervención del programa.
- El 30% de operadores del sistema de justicia percibe mejoras en la coordinación y articulación institucional para la atención, sanción y reducción de la violencia social y violencia contra la mujer.
- Incremento del 3% en sentencias de delitos contra la vida, violencia contra la mujer y femicidio, al segundo año de iniciado el programa.
- El 10% de aprehensiones al finalizar el programa son efectuadas por orden judicial en las áreas de intervención del programa.
- En tres ámbitos territoriales se cumple con los plazos procesales en el ámbito penal.
- Incremento del 5% en el otorgamiento de las medidas de seguridad otorgadas en casos de violencia contra la mujer.
- En 12 ámbitos territoriales operan procedimientos ágiles para la notificación y emisión de resoluciones judiciales.

- A los dos años de iniciado el programa, se ha incrementado en un 20% el número de audiencias realizadas por los jueces en la jurisdicción de la niñez.
- Incremento de un 3% en las sentencias emitidas por el Organismo Judicial, en materia de violencia contra la mujer y femicidio.
- En 3 instituciones del sector justicia operan normas y procedimientos mejorados de los sistemas de administración, dirección y control de los recursos humanos.
- En 3 instituciones del sector justicia operan normas y procedimientos internos de administración, dirección y control de recursos humanos que incluyen la perspectiva de género y multiculturalidad.
- Se han implementado dos herramientas de formación y especialización en materia de femicidio.
- El 30% del personal de investigación criminal cuenta con preparación específica en la materia desarrollada por las escuelas de Policía Nacional Civil.
- Las instituciones del sector cuentan con un documento programático sectorial para el fortalecimiento de justicia y seguridad.
- Se cuenta con una herramienta para el alineamiento del sector con la cooperación internacional.

- Existe un mecanismo institucional de seguimiento y monitoreo de los avances del sector.
- Por el enfoque metodológico utilizado para realizar el diseño del programa JSRI, los indicadores propuestos inicialmente no se diferencian entre indicadores de proceso e impacto, fueron planteados en un formato de metas a alcanzar y dan la impresión de ser poco ambiciosos.

En la estructura orgánica de la SEICMSJ no existe una dependencia que se dedique al seguimiento y evaluación de los programas y proyectos que se ejecutan en el sector justicia; implementar esta dependencia requiere modificar leyes y reglamentos y además un incremento en el presupuesto de la institución, lo cual no es fácil conseguir.

No obstante lo anterior, lo que es factible en el corto plazo es negociar con los organismos de cooperación internacional para que sean ellos los que se encarguen de realizar o subcontratar esta actividad, pero la SEICMSJ debe proporcionar los estándares metodológicos para que el seguimiento y evaluación sea uniforme en todos los programas y proyectos y a la vez se pueda tener la certeza de que este proceso de seguimiento y evaluación generará la información suficiente para que la SEICMSJ en coordinación con los organismos cooperantes, pueda tomar decisiones respecto de mantener o reencausar las líneas de acción para lograr los objetivos propuestos.

La SEICMSJ ha ejecutado varios programas de inversión en el sector justicia y actualmente ejecuta el programa “Justicia y Seguridad: Reducción de la Impunidad” con financiamiento de la AECID, y es hasta ahora que se ha evidenciado la necesidad de contar con una herramienta metodológica que permita conocer el impacto que se ha logrado en las instituciones que integran

la ICMSJ y en los procesos de acceso a la justicia y solución de casos, como un aporte a la reducción de los casos de impunidad en Guatemala.

Para ello, se analizarán y discutirán los indicadores que se formularon en el plan original del programa, para establecer su viabilidad y oportunidad. Aquellos que resulten viables y oportunos se mantendrán y se definirán nuevos indicadores que respondan a las nuevas necesidades de las instituciones beneficiarias (miembros de la ICMSJ) y de la AECID.

El programa “Justicia y Seguridad: Reducción de la Impunidad” y en general la Secretaría Ejecutiva de la Instancia Coordinadora de la Modernización del Sector Justicia, a través de otros programas y proyectos, ha alcanzado resultados importantes en la modernización de las instituciones del sector justicia; sin embargo, por carecer de las herramientas apropiadas para dar seguimiento a los programas y proyectos durante su etapa de ejecución, estos resultados no se visibilizan.

Por otro lado, también se desconoce la eficacia y eficiencia con la que se ejecutan los programas y proyectos desde la SEICMSJ, es decir, es posible que se estén alcanzando resultados importantes, pero se desconoce a qué costo y si estos resultados mantienen su alineación con los objetivos iniciales de la intervención de la cooperación internacional.

La SEICMSJ, los organismos de cooperación internacional y la población guatemalteca necesitan tener la certeza de que los recursos que llegan a Guatemala para ser invertidos en el sector justicia están siendo bien aprovechados y que se están alcanzando los objetivos propuestos.

Cuando dio inicio este trabajo de EPS, en la SEICMSJ únicamente se estaba ejecutando el programa JSRI, es por ello que el proyecto se enfocó al estudio de los indicadores originales de dicho programa; sin embargo, se generaliza la metodología para que la SEICMSJ cuente con una herramienta que le facilite la definición de los indicadores de proceso e impacto de los futuros programas y proyectos de cooperación internacional que se ejecuten a través de esta institución.

No obstante que los resultados que persigue el programa JSRI se han mantenido desde que fue diseñado, las necesidades emergentes de las instituciones que conforman el sector justicia han requerido que las estrategias y actividades para alcanzarlos se hayan modificado a lo largo de los años; es por ello que algunos de los indicadores que se definieron durante el diseño del programa ya no son oportunos y otros han dejado de ser viables, sobre todo por la dificultad de ubicar fuentes de verificación confiables para su medición.

Por lo anterior, ha sido necesario tomar como base los resultados originales, pero también las estrategias y actividades actuales para establecer los nuevos indicadores que permiten la medición, tanto del progreso y la eficacia con la que se han alcanzado los resultados esperados, como el impacto que se ha logrado en el sistema de seguridad y justicia, y en la percepción que la población tiene de estas mejoras.

2. METODOLOGÍA PARA LA MEDICIÓN DE INDICADORES DEL PROGRAMA JSRI

2.1. Fundamentación teórica

A continuación se definen los indicadores y la metodología para su medición.

2.1.1. Indicadores

Antes de formular y aplicar la metodología para la medición de los indicadores que permita llevar el control del avance en el logro de los objetivos, la eficiencia con la que se ejecutan las estrategias del programa JSRI y el impacto que producen en los operadores de justicia y la población guatemalteca en general, es necesario comprender qué son los indicadores, para qué sirven, quién los utiliza y la forma correcta de formularlos.

2.1.1.1. ¿Qué es un indicador?

De acuerdo con Guinart I. Solá (2003)¹ un indicador es “una unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes externos e internos”.

¹GUINART I SOLÁ, José María. *Indicadores de gestión para las entidades públicas*. p.8.

Por su parte, la Secretaría de Desarrollo Económico de la Alcaldía de Bogotá (2007) define un indicador como “la identificación de una magnitud numérica referida a un evento, que pone en evidencia la intensidad, situación o evolución del mismo”.²

Los indicadores pueden ser cuantitativos o cualitativos y comparan las condiciones presentes en relación con unas condiciones pasadas o bien, con una situación deseada (metas) y permiten establecer qué tanto se ha avanzado respecto de la condición pasada, o bien, hasta qué punto se han alcanzado la situación deseada.

2.1.1.2. ¿Para qué sirve un indicador?

Guinart I. Solá (2003) menciona que “se pueden señalar dos funciones básicas de los indicadores. En primer lugar, una función descriptiva que consiste en la aportación de información sobre el estado real de una actuación o programa, y a su vez, una función valorativa que consiste en añadir a dicha información un juicio de valor lo más objetivo posible, sobre si el desempeño en dicho programa está siendo o no el adecuado”.

La Secretaría de Desarrollo Económico de la Alcaldía de Bogotá (2007) indica que “de su tratamiento es posible establecer la explicación, evolución y predicción de un fenómeno estudiado. Su utilización se constituye en un instrumento que puede permitir evaluar de manera objetiva aspectos particulares del proceso de ejecución o de los resultados de una política, programa o proyecto, a través de mediciones de carácter cualitativo o cuantitativo”.

Puede decirse entonces que la función principal de los indicadores es señalar el grado de avance o retroceso que tienen los procesos o actividades que se realizan, es decir, estos permiten conocer dónde se está o qué se ha alcanzado en un momento dado, y si se le compara contra un marco de referencia (línea base) puede saberse si se han alcanzado los objetivos, o bien, si se va en el camino correcto y cuánto se ha avanzado.

Con otras palabras puede decirse que son herramientas que permitirán conocer el grado de cumplimiento de los objetivos y el impacto que se logra a través de la ejecución de una actividad o de un proyecto o de un programa completo.

Como herramienta de gestión pública, un sistema de indicadores permite:

- Hacer un seguimiento del progreso de las estrategias y actividades hacia la consecución de los objetivos trazados.
- Identificar aquellos proyectos en los que se avanza a un ritmo determinado con la ejecución financiera pero que se avanza a un ritmo diferente con la ejecución física (alcance de objetivos). Esto puede evidenciar por una parte que la planificación inicial de los recursos no fue la correcta, pero también puede producir una alerta para investigar la eficiencia con la que se ejecuta el proyecto.
- Para conocer el monto ejecutado de un proyecto y con base en esto, estimar el costo de la inversión total y comparar con la asignación presupuestal inicial.

- Proporcionar elementos técnicos para la asignación de recursos a ciertas actividades que se estén quedando desfinanciadas y que ameriten su continuidad.
- Mejorar los procesos de planificación, presupuesto, control y evaluación de los programas y proyectos futuros.

Como insumo para la toma de decisiones:

- Proporciona información sobre lo que está funcionando bien y lo que no.
- Ayuda a implementar acciones que transparenten la ejecución de los proyectos y del programa en general.
- Permite identificar los factores críticos de éxito de la implantación de los programas y los posibles efectos colaterales y las consecuencias no deseables.

2.1.1.3. Condiciones que deben reunir los indicadores

Resumiendo a Guinart i Solá (2003) puede decirse que un indicador debe ser:

- Relevante: porque aporta información imprescindible para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones.
- No puede dar lugar a ambigüedades: debe poderse auditar y evaluar de forma externa su fiabilidad siempre que sea preciso.

- Inequívoco: no permite interpretaciones contrapuestas.
- Pertinente: es adecuado a lo que se pretende medir.
- Oportuno: la información debe estar disponible en el momento en que se deben tomar las decisiones.
- Objetivo: deben evitar estar condicionados por factores externos, tales como la situación del país o accionar a terceros, ya sean del ámbito público o privado.
- Sensible: debe identificar variaciones pequeñas en los datos o en la situación que se está midiendo.
- Preciso: su margen de error debe ser aceptable.
- Accesible: es fácil de calcular e interpretar y su obtención tiene un costo aceptable, es decir, menor a los beneficios que reporta la información extraída.

2.1.1.4. ¿Cómo se formula un indicador?

Para formular los indicadores debe utilizarse una terminología comprensible y aceptada por todos los miembros de la organización y responderse antes, a las preguntas siguientes:

- ¿Qué se hace?: se describen las actividades principales de la organización, y los resultados que se pretende obtener mediante su ejecución.

- ¿Qué se desea medir?: selección de las actividades que se consideren prioritarias (es recomendable centrarse en las tareas que consuman la mayor parte del esfuerzo del personal).
- ¿Quién utilizará la información?: los indicadores diferirán sustancialmente en función de quién los va a utilizar.
- ¿Cada cuánto tiempo?: debe precisarse la periodicidad con la que se desea obtener la información, esto dependerá de la actividad y del destinatario de la información.
- ¿Con qué se compara?: deben establecerse referentes que pueden ser tanto internos a la organización, como externos a la misma.

2.1.1.5. ¿Quién utiliza los indicadores?

El usuario de los indicadores de los proyectos de carácter público, es cualquier persona que tenga interés en recibir la información. Entre los principales usuarios se puede mencionar:

- Gestores públicos, tanto a nivel político como a nivel directivo
- Órganos políticos externos a la administración
- Organismos internacionales
- Ciudadanos, ONG y medios de comunicación
- Acreedores y proveedores de las instituciones públicas
- Instituciones académicas y científicas

2.1.1.6. Tipos de indicadores

Existen varias formas de clasificación de los indicadores; sin embargo, para fines de su aplicación en el programa Justicia y Seguridad: Reducción de la Impunidad, estos se dividen en indicadores de proceso e indicadores de impacto.

Los indicadores de proceso permitirán establecer el grado de eficiencia con la que se ejecutan las estrategias y se consiguen los objetivos, mientras que los indicadores de impacto medirán el cambio que se ha logrado en las condiciones iniciales, es decir, en la situación que predominaban antes de la intervención del programa.

2.1.1.6.1. Indicadores de proceso

Permiten el seguimiento de las actividades respecto de los recursos materiales, al personal y/o al presupuesto, que se le han asignado.

Los indicadores de proceso como instrumento fundamental para la correcta toma de decisiones, han de servir tanto al nivel directivo como al nivel más operativo de la organización. Por ello, la naturaleza de los indicadores dependerá sustancialmente de quién sea el destinatario de los mismos, el tipo de decisiones que se han de tomar, y por tanto, las necesidades de información.

Estos indicadores forman parte de un sistema global de información en la organización, que permite materializar las tres actividades básicas de planificación y control: la planificación estratégica, el control de gestión y el control de las operaciones.

Con los indicadores de gestión o de proceso, se pretende conocer si las actividades se realizan a tiempo y con calidad, a la vez de observar la coordinación (que no se presenten desabastecimientos, desperdicios, etc).

2.1.1.6.2. Indicadores de impacto

Miden los efectos que la aplicación de un programa, un proyecto, una política pública o la actividad de una entidad, provocan en la sociedad o en las instituciones en las que se actúa o en la situación que se desea cambiar.

Estimar el impacto de un proyecto requiere comparar la situación actual de los beneficiarios con la que hubieran experimentado en caso que de no haber sido beneficiarios del proyecto.

La evaluación de impacto mide los cambios en las condiciones de vida de las poblaciones intervenidas y explica en qué medida esos cambios pueden ser atribuidos al programa o proyecto que se está analizando. Con este tipo de evaluación se puede saber:

- En qué medida se ha resuelto el problema por la intervención del programa.
- Si los beneficios percibidos eran los esperados.
- Si se benefició la población objetivo.

2.1.2. Línea base o línea basal

Se refiere a que todo indicador necesita un referente para tener significado.

2.1.2.1. ¿Qué es una línea base?

El valor inicial del indicador que se toma como referencia para comparar el avance en el logro del objetivo se llama línea base.

Sin embargo, no siempre es posible conseguir un valor inicial, por problemas en la disponibilidad (tiempo) o por inexistencia del mismo.

2.1.2.2. ¿Cómo se elabora una línea base?

Luego de haber diseñado los indicadores es necesario construir la línea de base y el primer paso para esto es obtener los datos que se utilizarán para medir los indicadores.

Las técnicas que pueden utilizarse para este propósito se clasifican en: métricas (realizando cálculos y medidas) y documentales (revisando los soportes de información correspondientes).

Sin importar la técnica que se utilice, debe tenerse en cuenta que cuando las poblaciones son muy grandes y resulte oneroso, o se necesite demasiado tiempo o que sea poco operativo trabajar con ellas, es recomendable realizar un muestreo estadístico.

Existen otros métodos de recopilación de datos, pero por su carácter más subjetivo no han sido utilizados en este proyecto de EPS; estos son, entre otros: entrevistas, encuestas, sondeos, etc.

2.1.3. Aspectos metodológicos a tener en cuenta al formular y construir indicadores

Para construir los indicadores que permiten realizar la evaluación de un programa o proyecto, se requiere:

- Establecer claramente los resultados, objetivos y metas del programa y de las estrategias que se implementan para alcanzarlos.
- Identificar las variables que se necesitan controlar para poder evidenciar el logro de estos resultados, objetivos y metas.
- Diseñar todos los indicadores que sean necesarios para expresar cada significado, cobertura o alcance de las variables.
- Priorizar y seleccionar los indicadores. Se requiere que el equipo identifique un conjunto de criterios de ponderación y selección de indicadores de acuerdo con las características específicas del programa o proyecto.
- Especificar la periodicidad con la que se necesita medir cada uno de los indicadores.
- Establecer la unidad de medida que se utilizará para medir y comparar cada indicador.
- Identificar las fuentes de información; estas deben ser verificables y oportunas.

- Sustituir los indicadores para los que no existan fuentes de información adecuadas (por otro de la lista de indicadores priorizados).
- Establecer el método de cálculo (suelen ser fórmulas matemáticas) para cada indicador.
- De ser posible, establecer un sistema informático que permita la generación de los indicadores de forma automática.

2.1.4. El Plan Operativo Anual y el sistema de indicadores

El Plan Operativo Anual (POA) es el instrumento que recoge las metas que deben alcanzarse cada año en cada uno de los resultados del programa JSRI y en él se plasman las estrategias a implementar anualmente para poder alcanzar dichas metas; de tal manera que el POA debe incluir los indicadores necesarios para que pueda ser utilizado como una herramienta de gestión del programa o proyecto. Actualmente el programa JSRI utiliza el POA como herramienta de gestión, pero únicamente de la ejecución financiera. Es recomendable incluir una columna más por mes, para llevar control de la ejecución física de cada uno de los proyectos y de las estrategias que ejecuta el programa.

2.2. Descripción de la metodología

El primer paso de la metodología propuesta para construir y medir los indicadores de un programa o proyecto de cooperación internacional que ya está en ejecución, como el programa Justicia y Seguridad: Reducción de la Impunidad, será realizar un diagnóstico para conocer los objetivos del programa o proyecto, su estructura orgánica funcional, sus métodos de ejecución de

proyectos, etc., además de ubicar fuentes de información que permitan establecer con objetividad estos aspectos y las estrategias que se han implementado a lo largo de los años y cómo estas pudieron haber modificado los objetivos originales.

La metodología que se ha creado para el programa JSRI se basa en acciones que van desde la revisión de los planes estratégicos de la institución y del programa, hasta la selección de los indicadores, sus fuentes de información, la conformación de la línea base y la primera medición, cuando aplique.

Debido a que el programa JSRI tiene 6 años de estar en operación, esta metodología debe considerar la aplicación retroactiva de algunos indicadores.

La metodología incluye las siguientes fases:

- Diagnóstico
- Identificación de indicadores
- Selección de indicadores
- Línea base y primera medición
- Recomendaciones para la medición periódica de los indicadores

2.2.1. Diagnóstico

Aplicando la metodología sugerida por De Faria Melo (2010)² para realizar análisis de situación en la implementación de procesos de desarrollo organizacional, se elaboró un FODA institucional.

² DE FARIA MELO, Fernando. 2010. *Desarrollo organizacional: enfoque Integral*. México. p. 99.

Se revisaron los planes estratégicos de la institución y del programa o proyecto, logrando establecer la misión y la visión original del mismo; no se debe perder de vista que la visión del programa será su objetivo supremo. Se determina lo que pretende lograr el programa JSRI y los mecanismos y acciones que se implementan para lograrlo.

En esta fase también se revisan los planes operativos anuales de las subvenciones ya ejecutadas durante los años que tiene en operación el programa, para identificar aquellas estrategias que han sido implementadas a lo largo del tiempo y establecer los objetivos que se alcanzaron y el grado en que estos contribuyeron a lograr los objetivos generales y la visión del mismo.

Entre otros aspectos, también se identifican las entidades beneficiarias del programa y la calidad de las relaciones interpersonales y líneas de comunicación que existen entre ellas y la coordinación entre la dirección del programa y los consultores líderes de proyectos, y entre estos, y sus contrapartes en las instituciones. Esto último es importante porque de dichas relaciones interpersonales y líneas de comunicación dependerá, en gran medida, la facilidad con la que se pueda tener acceso a la información que servirá para conformar la línea de base y la medición de los indicadores.

2.2.2. Identificación de indicadores

La identificación de indicadores debe incluir:

- Determinar las variables que se necesitan controlar para poder evidenciar el logro de los resultados, objetivos y metas establecidos a partir del análisis de los documentos revisados durante el diagnóstico.

- Combinar las variables en fórmulas matemáticas que resulten en indicadores: deben diseñarse todos los indicadores posibles, sin tener en cuenta en este momento si su medición es factible o no. Debe tenerse en cuenta los indicadores que se planteen; a nivel de resultados y objetivos generales del programa serán útiles para el nivel de decisión como la dirección de dicho programa; en cambio, la información de indicadores más detallados (a nivel de proyectos o actividades) puede ser más útil para los consultores encargados de poner en marcha dichos proyectos y realizar su seguimiento.
- Priorizar y seleccionar los indicadores: se requiere que un equipo de personas conformado por la dirección del programa y los líderes de proyectos, identifiquen un conjunto de criterios de ponderación y selección de indicadores de acuerdo con las características específicas del programa y de los respectivos proyectos.
- Identificar las fuentes de información: estas deben ser verificables y oportunas. De ser posible incluir nombres de personas responsables de proveer los datos que se utilizarán para medir los indicadores.
- Sustituir los indicadores para los que no existan fuentes de información adecuadas o que sean muy costosas de conseguir (por otro de la lista de indicadores priorizados).
- Establecer la unidad de medida que se utilizará para medir y comparar cada indicador.
- Especificar la periodicidad con la que se necesita medir cada uno de los indicadores.

- De ser posible, establecer las características y especificaciones técnicas para diseñar e implementar un sistema informático que permita la generación de los indicadores de forma automática.

2.2.3. Selección de indicadores

Una vez que se han identificado todos los indicadores posibles, con sus fórmulas de cálculo y sus fuentes de información bien definidas, se procede a analizarlos y establecer cuáles de ellos reflejan mejor la situación, tanto del avance del programa o proyecto, como del impacto que se está causando en las instituciones beneficiarias y en la población.

El producto de este análisis será una lista más reducida de indicadores que conformarán la batería de indicadores del programa o proyecto, los cuales deberán medirse con periodicidad y oportunidad y cuyas variables o componentes conformarán la base de datos de información de apoyo a la toma de decisiones en todos los niveles directivos y ejecutivos del programa o proyecto.

2.2.4. Línea base y la primera medición de los indicadores

Una buena práctica para establecer los objetivos de un programa o proyecto es conocer el punto de partida, es decir, cuál es la situación actual. Solo si se sabe dónde se está, podrá establecerse con objetividad a dónde se quiere llegar y cómo se hará.

Se puede decir entonces que la primera medición de los indicadores constituye la línea de base, la cual ayuda a saber dónde se está.

Es decir, la línea base se establece midiendo los indicadores para el año cero, el año en que se planifica un programa o proyecto; también se puede medir con información histórica hasta un momento antes de iniciar la ejecución del programa o proyecto.

Si existen estrategias cuya implementación arranca en fechas posteriores a la fecha de inicio del programa o proyecto, la línea base de los indicadores que medirán el desempeño de dichas estrategias se deberá medir para un año o ciclo (dependiendo de la periodicidad con que se mida el indicador) anterior al arranque; por ejemplo si la periodicidad del indicador es anual, la línea base se medirá un año antes del inicio de la implementación de la estrategia; pero si su periodicidad es trimestral, la medición deberá incluir los 3 meses anteriores a su inicio.

Para realizar la línea base se debe responder a las preguntas siguientes:

- ¿Cuáles son las fuentes de la información?
- ¿Cuáles son los métodos de cálculo?
- ¿Cuál es la periodicidad?
- ¿Quiénes son los responsables del análisis?

Es necesario determinar si se podrá emplear información secundaria (aquella que se encuentra publicada, en bases de datos, que se pueda conocer a través de entrevistas, etc.) o primaria (se debe medir directamente). La línea base se convierte entonces, en la primera medición de los indicadores y sugiere que se han identificado correctamente las fuentes de información y que es factible contar con la misma para realizar las mediciones futuras que permitan analizar el progreso de las estrategias y la consecución de los resultados y objetivos del programa o proyecto.

2.2.5. Seguimiento a la medición periódica de los indicadores

El seguimiento se refiere a la recolección y análisis de información útil, en forma continua, para tomar decisiones durante la implementación de una política, programa o proyecto. Esta información debe estar referenciada con la línea base de cada uno de los indicadores.

Existen diferentes tipos de seguimiento:

- Seguimiento físico-financiero: es el seguimiento que se le realiza al proyecto para establecer el grado de concordancia entre su ejecución física y financiera. Permite identificar posibles focos de corrupción (cuando la ejecución física no avanza a la misma velocidad que la ejecución financiera) y la priorización de necesidades y reasignación de recursos a donde sean más necesarios.
- Seguimiento a las metas de los indicadores: compara periódicamente la medición de los indicadores con las metas propuestas.
- Seguimiento cualitativo: es el seguimiento que se realiza a través de encuestas y entrevistas. Es útil para medir el cumplimiento de variables como el grado bienestar, la credibilidad, satisfacción, y cualquier otro tema relacionado con sentimientos y percepciones. Las respuestas se categorizan utilizando escalas de Likert o en rangos tales como Si - No; o bien, Bueno - Regular - Malo, etc. Esta categorización de las respuestas permite cuantificar los comentarios emitidos por los beneficiarios del programa o proyecto.

- Seguimiento a resultados: se utilizan para medir el progreso y logro de los objetivos en el uso de unos recursos asignados, permite establecer responsabilidades, y recoge las observaciones tendientes mejorar los procesos.

2.3. El sistema de indicadores del programa JSRI

La aplicación de las actividades descritas anteriormente y que forman parte de la metodología para la implementación del sistema de indicadores se aplicó al programa Justicia y Seguridad: Reducción de la Impunidad, y los resultados fueron los que a continuación se describen.

2.3.1. Diagnóstico

Como se mencionó anteriormente, se utilizó la metodología de De Faria Melo (2010) para realizar el análisis situacional del programa JSRI.

2.3.1.1. Contacto

La fase de contacto en la SEICMSJ consistió en 2 reuniones en las que se explicaron inicialmente los beneficios que traería para la institución la construcción e implementación a nivel institucional de una metodología para la medición de indicadores del programa Justicia y Seguridad: Reducción de la Impunidad, y se tomó la decisión de llevarlo a cabo; en la segunda reunión se explicó la metodología elegida; se discutió con el Secretario Ejecutivo (máxima autoridad de la SEICMSJ), con el Jefe Administrativo Financiero (segundo puesto en importancia según la cadena de autoridad en la SEICMSJ) y con la directora del programa JSRI.

Entre las necesidades e insatisfacciones sentidas que pudieron identificarse en estas primeras 2 reuniones, sobresalen:

- La SEICMSJ no cuenta con un plan estratégico. Su misión y visión no han sido socializadas y por lo tanto no son compartidas por el personal; aunque en el acuerdo de creación de la SEICMSJ se definen algunas funciones, no están establecidos los valores y objetivos de la institución y por lo tanto, cambian con cada administración que se nombra para dirigir la SEICMSJ.
- Las autoridades de la SEICMSJ dependen de la coyuntura política del país y son cambiadas continuamente (duración menor a 2 años en promedio) lo que dificulta dar continuidad a los proyectos. Solamente los proyectos financiados por el programa JSRI han logrado mantener continuidad por períodos mayores a los 2 años, pero con algunas modificaciones que se incorporan con la llegada de cada administración.
- Existe desinterés entre los miembros de la ICMSJ por promover acciones conjuntas e integrales en pro de mejorar la eficiencia de los procesos relacionados con mejorar la seguridad y la justicia en Guatemala. Esto se manifiesta principalmente por la disminución de “reuniones de instancia” que hasta hace poco más de dos años se realizaban mensualmente y que en el 2010, 2011 y lo que va del 2012 se reunieron, a lo sumo, 3 o 4 veces por año, y únicamente para firmar acuerdos administrativos y de aprobación del presupuesto de la SEICMSJ; es decir, han mermado las reuniones en las que el objetivo principal es analizar la situación de seguridad y justicia y tomar decisiones integrales al respecto.

- El presupuesto de 2012 se ha reducido considerablemente respecto de años anteriores.
- La disminución del presupuesto de la SEICMSJ ha repercutido en el cierre de los centros de justicia, que con el afán de hacer más pronta y cumplida la aplicación de la justicia en el área rural guatemalteca, aglutinaban en un solo lugar dependencias de la Policía Nacional Civil, el Ministerio Público, el Organismo Judicial y la Defensa Pública Penal.
- Los procesos de gestión administrativa y financiera se rigen con base en las leyes guatemaltecas, pero no están estandarizadas ni documentadas a lo interno de la SEICMSJ.
- No existe una unidad de recursos humanos, mucho menos procesos estandarizados y transparentes que garanticen la incorporación y desarrollo de los mejores talentos. La incorporación de recursos humanos se hace, en gran medida, con base en recomendaciones de personas ubicadas en altos cargos de las instituciones que integran la ICMSJ, o de la cúpula directiva de la SEICMSJ o de las ONG que se han autonostrado representantes de la sociedad civil.
- No existen programas de capacitación continua y desarrollo del capital humano de la SEICMSJ, ni del programa JSRI.
- Actualmente no existen proyectos integrales de fortalecimiento de la seguridad y la justicia en Guatemala, el programa JSRI apoya individualmente a las instituciones que integran la ICMSJ, pero a través de proyectos aislados que son requeridos por las mismas instituciones.

- La formulación de los proyectos se contrata por medio de consultorías puntuales y no se cuenta con un departamento de seguimiento y evaluación, para la medición de indicadores que permitan establecer la eficiencia con la que se ejecutan los proyectos y el impacto que causan en la sociedad guatemalteca.
- No existe un sistema de información que apoye la toma de decisiones gerenciales en la SEICMSJ.

2.3.1.2. Recopilación de datos

Teniendo en mente la problemática sentida que se logró identificar a través de las reuniones de contacto y del conocimiento de las interioridades de la institución, se definieron las estrategias de recopilación de datos que servirían para realizar el diagnóstico en la SEICMSJ. Se utilizaron varias técnicas, entre otras:

- **Investigación documental:** para profundizar sobre los antecedentes de la institución y su planeación estratégica y operativa de los últimos 5 años.
- **Entrevistas:** se utilizó una guía de entrevista semiestructurada y con preguntas abiertas para recoger información principalmente de la cúpula directiva de la SEICMSJ y de la dirección del programa JSRI. En el anexo 1 se incluye la guía de entrevista utilizada.
- **Convivencia:** en virtud de que la persona que realiza este Ejercicio Profesional Supervisado y quien será el responsable de llevar a cabo el proceso de construcción e implementación a nivel institucional de una metodología para la medición de indicadores del programa Justicia y

Seguridad: Reducción de la Impunidad de la SEICMSJ, es un consultor interno, especialista en el rediseño y optimización de procesos administrativos que tiene más de 5 años de laborar para la institución, se quiso aprovechar su experiencia en los procesos de gestión que se utilizan y la confianza que en él tienen tanto la cúpula directiva de la SEICMSJ, como la dirección del programa JSRI, para que compartiera con el personal ejecutivo y líderes de proyectos, la forma en que estos llevan a cabo sus actividades y la manera como gestionan sus recursos y presentan su productos; es decir, se le dio la oportunidad de participar en los procesos de gestión administrativa y de ejecución de proyectos, tanto de la SEICMSJ, como del programa JSRI.

- Cuestionario de satisfacción laboral del personal administrativo de la SEICMSJ y de los consultores líderes de proyectos del programa JSRI. En el anexo 2 se presenta el cuestionario estructurado, con preguntas cerradas y utilizando una escala de Likert del que se dispuso para el efecto.
- Reuniones periódicas de seguimiento y retroalimentación, tanto con personal de los mandos medios para aclarar dudas sobre situaciones observadas, como con la alta dirección para informar sobre los hallazgos.

2.3.1.2.1. Entrevistas

Se realizaron entrevistas semiestructuradas, con preguntas abiertas a las autoridades directivas de la Secretaría Ejecutiva de la ICSMSJ y del programa JSRI.

Al igual que en la fase de contacto, se entrevistó a 2 personas de la cúpula directiva de la SEICMSJ: al Secretario Ejecutivo y al Jefe Administrativo Financiero; asimismo, a la directora del programa JSRI y a la Coordinadora Administrativa y Financiera del mismo.

La guía de la entrevista se presenta en el anexo 1 y los hallazgos más importantes, confirman algunas de las percepciones iniciales y son los siguientes:

- La SEICMSJ no cuenta con un plan estratégico institucional, y aunque dispone de enunciados de misión y visión, estos no han sido adoptados como parte de la filosofía de trabajo de la organización. El desconocimiento de la misión y visión institucional es total en el 100% del personal del programa JSRI y en la totalidad de los mandos medios y personal administrativo y operativo de la SEICMSJ.
- No existen procesos documentados para gestionar adecuadamente la incorporación, capacitación, desarrollo, retención, remuneración y administración del talento humano. Las personas son contratadas más por recomendaciones de personas influyentes en el ámbito del sector seguridad y justicia, que por su capacidad.
- La cúpula directiva de la SEICMSJ es contratada, al igual que el resto del personal ejecutivo de la institución, bajo el renglón presupuestario 022 y su contrato debe ser renovado anualmente; por lo que no existe estabilidad laboral, ya que estos puestos dependen de las autoridades de turno en las instituciones que conforman la ICMSJ.

- El elevado índice de rotación en los puestos directivos de la SEICMSJ dificulta la continuidad en la implementación de proyectos integrales a largo plazo, tendientes a mejorar la eficiencia de la impartición de justicia y la reducción de los índices de criminalidad en Guatemala.
- Se tiene la percepción de que los integrantes de la ICMSJ ven a la SEICMSJ como un ente ejecutor de proyectos financiados por organismos internacionales, y no como una instancia que podría coordinar acciones conjuntas e integrales en el marco de justicia y seguridad.
- Debe hacerse notar que la SEICMSJ ha realizado muy pocos intentos de implementación de proyectos conjuntos o integrales; más bien se ha limitado a apoyar proyectos aislados que de manera individual trata de implementar cada institución por separado.
- El principal obstáculo que existe para que la SEICMSJ pueda promover acciones conjuntas e integrales entre las instituciones que integran la ICMSJ es la falta de visión de país y por ende, falta de voluntad política por parte de las autoridades de dichas instituciones en querer compartir su información y en tomar responsabilidades compartidas respecto de la problemática que atraviesa el sector justicia en la actualidad. Lejos de intentar hacer esfuerzos integradores, las cuatro instituciones compiten por agenciarse de los fondos y por desarrollar proyectos aislados en cada una de sus instituciones.
- A lo interno de la SEICMSJ, la comunicación es generalmente formal, y se da de forma oral o a través de correo electrónico. Únicamente se realiza de forma escrita la comunicación que tiene relación con procesos

administrativos o financieros que son auditados por la Contraloría General de Cuentas.

- La comunicación vertical (en ambas vías) y horizontal es bastante fluida entre funcionarios de la SEICMSJ; situación similar se observa entre el personal del programa JSRI; sin embargo, esta situación se torna complicada cuando la comunicación debe ser horizontal, ya sea entre funcionarios de la SEICMSJ y consultores del programa JSRI, o entre directivos de ambas instancias.
- La comunicación vertical descendente, cruzada entre directivos de la SEICMSJ y los consultores del programa JSRI, así como de la dirección del programa hacia los ejecutivos de la SEICMSJ, se da con muy poca frecuencia y solamente en casos en los que los procesos administrativos involucran a ambos. Por su parte, la comunicación vertical ascendente, cruzada entre los funcionarios de la SEICMSJ y la dirección del programa JSRI, o bien, entre los consultores del programa JSRI y la cúpula directiva de la SEICMSJ es casi nula; por lo general se utilizan los canales jerárquicos formales para realizar este tipo de comunicación.
- Debido a que la estructura orgánica de la SEICMSJ es bastante achatada, existe muy poca comunicación informal, y se puede decir que no es dañina para la institución.
- Las relaciones interpersonales entre colaboradores de la SEICMSJ son muy buenas; lo mismo ocurre entre consultores del programa JSRI; sin embargo, aunque no existen tensiones, sí se puede observar un cierto distanciamiento entre los funcionarios de la SEICMSJ y los consultores del programa JSRI.

- Producto de una de las consultorías contratadas por la SEICMSJ, existen documentos donde se describen los procesos de gestión administrativa y financiera que se realizan en la SEICMSJ; sin embargo, estos procesos no se observan tal cual están documentados, ya que dichos documentos no son de uso público, es decir, no se encuentran a disposición del personal administrativo y operativo y en el peor de los casos, se desconoce su existencia.
- Existen esfuerzos por implementar, especialmente en el ámbito rural, centros integrales de impartición de justicia; sin embargo, desde el 2011 tuvo que dejarse de brindar mantenimiento a algunos de ellos debido a la reducción presupuestaria que sufriera la SEICMSJ. Debe mencionarse que este tipo de proyectos nace por iniciativa de organismos internacionales que los financian; pero debido a que las instituciones no los miran como proyectos propios, no asumen el compromiso de darles continuidad y no aprovechan la inversión inicial que se hace; por ello, este tipo de proyectos generalmente desaparecen sin dejar mayores beneficios cuando se retira el organismo internacional que los financia.
- No obstante estar definidos los indicadores de impacto del programa JSRI, este no cuenta con una línea basal. Esto se repite en los diferentes programas y proyectos que se ejecutan a través de la SEICMSJ y en la actualidad, no existe en la institución, un departamento de seguimiento y evaluación que se responsabilice de la medición de indicadores que permitan establecer la eficiencia con la que se ejecutan los proyectos y el impacto que causan en la sociedad guatemalteca.
- La SEICMSJ no dispone de un sistema de información gerencial, ni mucho menos de un sistema que le permita integrar y cruzar información de las

diferentes instituciones que integran la ICMSJ. Otra vez, el principal obstáculo es la negativa de las instituciones a compartir información y a asumir compromisos compartidos por la mejora continua de los procesos de persecución del delito que los involucra a todos.

- Tanto la cúpula directiva de la SEICMSJ, como la dirección del programa JSRI, coinciden en que en la institución se pagan salarios justos, pero por debajo de los estándares salariales del Ministerio Público y del Organismo Judicial. No obstante lo anterior, al conversar con el personal administrativo y operativo de la SEICMSJ, se puede notar que existe entre ellos, la percepción de inequidad respecto de la retribución y las condiciones laborales.
- En la SEICMSJ no existe un plan de capacitación y desarrollo del personal, mucho menos un plan de carrera.
- En la SEICMSJ se percibe un estilo de liderazgo autocrático. Por su parte en el programa JSRI, el estilo de liderazgo es más democrático y participativo; lo que redundaba en una gran libertad de actuación de los consultores a cargo de los diferentes proyectos.

2.3.1.2.2. Cuestionarios

Conscientes de que el grado de satisfacción (o insatisfacción) laboral condiciona el comportamiento y el desempeño de los individuos dentro de la organización, se procede a medir, dicha satisfacción, como parte de la recopilación de información en la SEICMSJ; para lo cual se utiliza un cuestionario estructurado con preguntas cerradas, en el cual se inquiriere información sobre variables de comunicación, estructura orgánica, procesos de

trabajo, tecnología utilizada, conflictos, liderazgo, autoridad, responsabilidad, toma de decisiones, sistema de compensación, obstáculos para realizar su trabajo con eficiencia, preocupación del personal, metas individuales, cultura organizacional y valores organizacionales sentidos.

Se aplica un instrumento utilizando la escala de Likert para establecer los diferentes niveles de satisfacción en el trabajo al 100% de los colaboradores del nivel ejecutivo y operativo de la SEICMSJ, así como a los consultores líderes de proyectos (21 personas en total). El instrumento aplicado en la SEICMSJ se presenta en el anexo 2 y los resultados de la tabulación de los datos se presentan a continuación:

- Planeación estratégica: el 100% del personal del programa JSRI y en su totalidad los mandos medios y el personal administrativo y operativo de la SEICMSJ, desconocen de la existencia de la misión y visión institucional.
- El 95% de los sujetos de estudio indica que desconoce si en la SEICMSJ existe planificación estratégica y un 5% indica que existe parte de ella.
- Reconocimiento: al computar las respuestas a las preguntas relacionadas con el reconocimiento de los jefes y compañeros de trabajo por alcanzar las metas de trabajo, un 35% del personal se muestra totalmente de acuerdo, considerando que sus jefes y compañeros de trabajo siempre reconocen los logros obtenidos. Un 20% indica que muchas veces; un 20% dice que pocas veces y un 25% opina que nunca se les reconoce su esfuerzo por el logro de resultados.
- El 100% de los colaboradores manifestó que alcanzar los objetivos trazados no representa beneficio alguno para ellos. Este mismo porcentaje

indicó que siempre se reciben críticas cuando el trabajo no está bien hecho y que su puesto de trabajo no le representa prestaciones adicionales a las de ley.

- Al considerar la frecuencia con que los colaboradores alcanzan los objetivos que se proponen en sus puestos de trabajo, un 80% expresó que siempre los alcanza y un 20% dijo que muchas veces los alcanza. Sin embargo, al revisar documentalmente, más del 40% de ellos no ha cumplido en la totalidad con los cronogramas de trabajo, elaborados por ellos mismos al inicio de cada consultoría o contrato anual de trabajo.
- Capacitación y desarrollo: un 95% de los cuestionados indicó que en la SEICMSJ nunca se proveen oportunidades de capacitación y desarrollo y solo un 5% dijo que a veces. Por su parte, el 100% indicó que en la SEICMSJ nunca existen oportunidades de promoción y que sus puestos de trabajo nunca les permiten desarrollar nuevas habilidades, como parte del desempeño del mismo.
- Un 85% de los empleados respondió que la dificultad del trabajo que realizan siempre corresponde con sus posibilidades, mientras que el 15% indicó que muchas veces. Por otra parte, solo el 65% respondió que la cantidad del trabajo que realizan siempre corresponde con sus posibilidades; el 30% indicó que muchas veces y el 5% indicó que pocas veces.
- Motivación: el 15% de los empleados dice que su trabajo es del todo interesante como para no aburrirse; el 30% indica que muchas veces su trabajo es lo suficientemente interesante como para no aburrirse; el 50% dice que pocas veces y el 5% indica que nunca lo es. Por otro lado, el

75% indica que su trabajo pocas veces le permite hacer tareas variadas, el 15% muchas veces, y solamente el 10% indica que siempre.

- En cuanto a la motivación en creatividad y autonomía, el 30% de los empleados considera que su puesto les permite ser siempre creativos; el 15% indica que muchas veces, el 20% manifiesta que solo en pocas ocasiones puede ser creativo en puesto de trabajo y un 35% menciona que nunca se puede ser creativo en su puesto de trabajo. Por otra parte, el 60% indica que siempre se siente con libertad para trabajar a su gusto (esto está principalmente apoyado por el 80% de los consultores del programa JSRI) mientras que el 5% dice que muchas veces puede trabajar a su gusto; el 10% indica que casi nunca y el 25% indica que nunca tiene libertad para trabajar.
- El 50% del personal está totalmente de acuerdo con que sus aspiraciones personales se ven favorecidas por las políticas de la institución; el 30% indica que muchas de las políticas de la institución favorecen sus aspiraciones personales; el 15% manifiesta que eso sucede solamente con algunas (pocas) de las políticas y 5% dice que nunca les favorecen.
- Política salarial: 30% de los colaboradores está totalmente satisfecho con su salario; un 30% indicó sentirse muy satisfecho, mientras un 25% dice estar poco satisfecho y un 15% manifiesta estar totalmente insatisfecho.
- Al preguntar sobre si en general los salarios que se cobran en la SEICMSJ están adecuados a los distintos puestos, sólo el 10% indicó que están adecuados del todo; otro 10% piensa que muchos puestos sí tienen el salario adecuado; el 75% respondió que pocos puestos lo tienen y un 5% dijo que ninguno.

- Comunicación: junto con la planificación estratégica y la cultura organizacional, este es uno de los aspectos peor evaluados, especialmente en lo que a la comunicación horizontal se refiere. Se puede inferir que existen 2 grupos bien marcados, uno conformado por los funcionarios de la SEICMSJ y otro que integra a los consultores del programa JSRI. Lo anterior se manifiesta cuando el 85% indica que siempre existe una comunicación fluida con los compañeros de su mismo grupo y el 15% indica que esto ocurre en muchas ocasiones. Sin embargo, cuando se analiza la fluidez de la comunicación entre grupos, sólo el 5% indica que siempre existe una comunicación fluida, el 15% expresa que en muchas ocasiones y el 80% restante opina que la comunicación es fluida solo pocas veces. Por otro lado, la comunicación vertical se puede considerar bastante fluida ya que el 95% consignó que siempre puede comunicarse con su superior inmediato y sólo el 5% indicó que muchas veces puede hacerlo.
- Relaciones interpersonales: aunque la gran mayoría de los colaboradores (85%) acepta tener siempre buenas relaciones con sus compañeros de trabajo, el 10% indica que muchas veces las tiene y solo un 5% dice que en pocas ocasiones; la situación cambia cuando se les pregunta respecto de las relaciones con sus compañeros de trabajo que no pertenecen a “su grupo” y entonces los resultados son similares a los obtenidos en el factor de comunicación, en el que solamente el 15% indica que siempre hay buenas relaciones, un 25% indica que muchas veces, un 50% dice que solo en pocas ocasiones y 10% sostiene que nunca.
- Liderazgo: es importante que los jefes de unidad sean considerados líderes de equipo. Esto se manifiesta en la SEICMSJ dado que el 60% de los empleados está totalmente de acuerdo en que su jefe está

perfectamente formado para llevar a cabo sus funciones y sabe cómo dirigir el trabajo para que sea eficaz; el 25% está muy de acuerdo y sólo el 15% está un poco de acuerdo.

- El 100% de los consultados están en total desacuerdo con la premisa de que su jefe es malcriado y/o abusivo.
- Aunque la observación y la convivencia dejan percibir estilos de liderazgo muy diferentes entre la cúpula directiva de la SEICMSJ y la dirección del programa JSRI, los empleados no perciben que las órdenes que estos emiten las den arbitrariamente. Esto se refleja por el 80% de respuestas que indican que las órdenes nunca se dan de forma arbitraria; el 10% indica que pocas veces se dan de esa forma, el 5% indica que muchas veces se toman de forma arbitraria y otro 5% indica que siempre lo son.
- Para el empleado es importante considerar que tiene cierto nivel de independencia. El 50% de los empleados anota que siempre conocen perfectamente las tareas que deben realizar y que tienen un alto grado de responsabilidad sobre las mismas; el 20% dice que muchas veces conoce las tareas y tiene un alto grado de responsabilidad; el 25% indica que pocas veces sucede esto y sólo un 5% manifiesta que nunca conoce las tareas que debe realizar o no tiene responsabilidad sobre las mismas.
- Toma de decisiones: un 55% de los empleados indica que siempre puede expresar sus opiniones en relación con las decisiones y procesos de mejora en su departamento o área de trabajo; un 35% dice que en muchas ocasiones, y un 10% manifiesta que sólo en pocas ocasiones puede hacerlo. Esto se manifiesta al analizar los resultados de las preguntas

sobre la participación en la toma de decisiones en su departamento o área de trabajo y sobre la formulación de propuestas para mejorar los procesos.

- Cultura organizacional: este es otro de los aspectos peor evaluados, se puede intuir un bajo grado de compromiso por parte de los colaboradores para con la institución, cuando solo un 10% manifiesta que se siente del todo orgulloso de laborar para la SEICMSJ y que la recomendaría a sus amigos como un excelente lugar para trabajar; mientras que un 15% indica que muchas veces se siente orgulloso y que la recomendaría, un 40% menciona que pocas veces y un 35% dice que nunca.
- Sólo el 25% de los cuestionados indicó que el puesto que desempeña siempre le proporciona prestigio social ante la comunidad; otro 20% dice que muchas veces le proporciona prestigio; el 30% opina que pocas veces y el 25% dice que nunca.
- El 75% de los empleados considera que su departamento o área de trabajo cumple un papel del todo importante para el funcionamiento de la SEICMSJ, mientras que el 20% considera que muchas veces lo hace y sólo el 5% piensa que en pocas ocasiones. Lo anterior contrasta con lo manifestado cuando se les pregunta si la SEICMSJ cumple un papel importante para el buen funcionamiento del sector justicia y de la sociedad en general, ya que un 15% indica que siempre lo hace, otro 15% manifiesta que muchas veces, mientras que un 65% dice que en pocas ocasiones y el 5% opina que nunca.
- Trabajo en equipo: mediante la técnica de convivencia, se pueden observar diferencias entre grupos, pues existen dificultades cuando deben trabajar en equipo personas del grupo de funcionarios de la SEICMSJ y

consultores del programa JSRI; sin embargo esto no se refleja en las respuestas del cuestionario, ya que un 65% del personal indica que siempre existe apoyo entre compañeros de trabajo, el 25% reporta que muchas veces existe apoyo entre ellos y solo el 10% se queja de que el apoyo entre compañeros es poco.

- Al analizar la competencia entre compañeros de trabajo, el 20% indica que nunca hay competencia entre compañeros, el 70% dice que existe poca competencia y el 10% dice que muchas veces la hay.
- Se supone que la razón por la que estos resultados no evidencian las limitaciones de trabajo en equipo que existen cuando deben trabajar juntos consultores del programa JSRI y funcionarios de la SEICMSJ, es porque al responder, la mayoría de los empleados pudieron haber estado pensando en los compañeros con quienes comparten las tareas diarias. En todo caso, este extremo habrá de ser confirmado mediante sondeo.
- Estabilidad laboral: la mayoría de los empleados (65%) considera que la SEICMSJ le brinda estabilidad laboral. Esto se refleja por el hecho de que el 40% de ellos indica que siempre existe estabilidad laboral y el 25% manifiesta que en muchas ocasiones; mientras que el 20% dice que sólo en pocas ocasiones existe estabilidad laboral y un 15% percibe que nunca la hay.
- No obstante lo anterior, el 75% de los empleados indica que en muchas ocasiones se despiden al personal sin tomar en cuenta su desempeño laboral y el 25% restante indica que pocas veces se hace sin tomar en cuenta el desempeño.

- Condiciones de trabajo: al analizar las respuestas sobre la ventilación, iluminación, temperatura y acondicionamiento, el ambiente físico fue una de las áreas mejor evaluadas por el personal. Un 75% manifiesta que se siente del todo satisfecho con estas condiciones de trabajo, un 15% indica estar muy satisfecho y sólo un 10% dice que su ambiente físico de trabajo es poco acogedor.
- En relación con los recursos de los que disponen para realizar su trabajo, el 90% indica que siempre dispone de los recursos apropiados y el 10% dice que muchas veces cuenta con ellos.
- En cuanto a la percepción de riesgos físicos o psicológicos, a los que pueden estar sometidos los empleados, el 85% opina que nunca corren riesgos, mientras que 10% indica que en pocas ocasiones están expuestos a riesgos y sólo el 5% manifiesta que muchas veces.
- El 100% de los empleados está de acuerdo con su horario laboral.
- En relación con los períodos de descanso y vacaciones, el 70% indica estar totalmente de acuerdo con estos períodos, mientras que el 20% manifiesta estar muy de acuerdo y sólo un 10% dice estar poco de acuerdo.
- El 100% de los empleados indica que las condiciones laborales de su departamento o área de trabajo nunca son mejores a las condiciones de otros departamentos o áreas.
- Cuando los empleados comparan sus condiciones de trabajo con otras instituciones del sector justicia, solamente el 10% opina que son mejores

del todo, un 20% dice que son mucho mejores, un 20% dice que son un poco mejores y el restante 50% indica que nunca lo son.

- Satisfacción general: al cuestionar a los colaboradores sobre si en general se encuentran satisfechos con su trabajo, 75% respondieron que se sienten del todo satisfechos, 20% dijeron estar muy satisfechos y sólo un 5% manifestó sentirse poco satisfecho.

2.3.1.3. Análisis FODA

Con base en el análisis de los datos recopilados tanto en las entrevistas y cuestionario, como en las observaciones realizadas durante la convivencia en los puestos de trabajo, se define la situación actual de la SEICMSJ, a través de un análisis FODA que presenta las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas durante el estudio; seguidamente se enumeran y priorizan los problemas, para concluir con la enumeración de las alternativas de solución y su priorización para dar respuesta a dicha problemática.

Se presenta primero la situación interna de la SEICMSJ, es decir, aquellas bondades y problemas que existen a lo interno de la institución y que dependen de sus autoridades y colaboradores el aprovecharlas o corregirlas (según sea el caso). Seguidamente se presentan las oportunidades y amenazas, por ser este producto de situaciones externas y que no dependen únicamente de la SEICMSJ.

2.3.1.3.1. Fortalezas

- La SEICMSJ provee un marco propicio para fortalecer la coordinación interinstitucional entre Organismo Judicial, Ministerio Público, Ministerio de Gobernación e Instituto de la Defensa Pública Penal.
- Es clara la determinación de las autoridades de la SEICMSJ para lograr la autonomía institucional.
- Las instituciones que forman parte del sistema de justicia y seguridad tienen un ámbito de competencia específico establecido y regulado por las leyes del país, mismas que norman la forma en que deben interactuar entre sí, lo que podría facilitar la integración y simplificación de los procesos, respetando la autonomía de cada una de las instituciones.
- Los proyectos apoyados por la Cooperación Española, tendrán continuidad, al menos hasta 2013, debido a que su financiamiento está garantizado.
- No obstante que la SEICMSJ tiene la cuentadancia, es decir, la responsabilidad de ejecutar los recursos donados por la Cooperación Española, el programa JSRI cuenta con su propio personal administrativo y financiero que lleva el control de la ejecución de los fondos y solamente le notifican y solicitan su visto bueno sobre los gastos que realizan, más las decisiones tomadas en coordinación entre las autoridades del programa JSRI y las instituciones beneficiarias. Esto ha favorecido la agilización de los procesos con transparencia y honestidad en el uso de los recursos.

- La SEICMSJ cuenta con personal calificado, tanto entre los funcionarios de planta como entre los consultores líderes de proyectos del programa JSRI.
- La SEICMSJ dispone de los recursos financieros y materiales (vehículos, equipo de oficina, suministros, etc.) para poder realizar sus funciones de forma eficiente.
- Se han realizado esfuerzos parciales de modernización en las instituciones que integra la ICMSJ; lo que facilita la existencia de algunas de las herramientas necesarias para la integración interinstitucional de los procesos de seguridad y justicia.
- La comunicación vertical es fluida en ambas vías y los jefes son siempre accesibles para los subalternos y escuchan sus opiniones, tanto entre funcionarios de la SEICMSJ, como entre consultores del programa JSRI. Sin embargo, no es tan fluida cuando va de la SEICMSJ hacia el programa JSRI y viceversa.
- Existen buenas relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo, lo que favorece el trabajo en equipo en la SEICMSJ, esto también se puede observar entre consultores del programa JSRI; sin embargo, es menos sensible entre funcionarios de la SEICMSJ y consultores del programa JSRI. No obstante lo anterior, las relaciones interpersonales, en términos generales se pueden considerar una fortaleza institucional.
- En general prevalece un liderazgo democrático y participativo en la SEICMSJ, que permite que los colaboradores sientan que sus opiniones

son tomadas en cuenta y que las decisiones que se toman en la institución no son arbitrarias.

- Estabilidad laboral relativa, es decir que, sin importar que todos los colaboradores estén trabajando por contrato (022 en caso de los funcionarios de la SEICMSJ y 029 en caso de los consultores del programa JSRI), la rotación de personal es relativamente baja, un índice que es menor al 4% anual.
- En la SEICMSJ existen condiciones de trabajo adecuadas para realizar las tareas asignadas a cada colaborador y los riesgos físicos o psicológicos a los que pueden estar sometidos los empleados, son mínimos.
- Existencia de documentación de los procesos de gestión administrativa y financiera de la SEICMSJ

2.3.1.3.2. Debilidades

- La SEICMSJ no cuenta con un marco legal propio que rija los procesos de gestión administrativa y financiera.
- En la SEICMSJ no existe un plan estratégico como tal, solamente se dispone de una visión, misión y objetivos que han sido redactados para efectos de cumplir con un requisito de presentación del presupuesto anual ante el Ministerio de Finanzas Públicas, pero son desconocidas por la totalidad de los empleados.
- Carencia de una visión integral de lo que se quiere lograr como sistema de seguridad y justicia; lo cual genera falta de compromiso por parte de los

colaboradores para con la institución; además la mayoría de los colaboradores no se sienten orgullosos de trabajar para la SEICMSJ.

- Pasividad institucional para la formulación e implementación de programas y proyectos de modernización: la falta de liderazgo interinstitucional por parte de la SEICMSJ incide en la reducción de nuevas iniciativas y proyectos integrales de mejora de la aplicación de la justicia en Guatemala. Es necesario sensibilizar a los integrantes de la ICMSJ sobre la necesidad de mejorar el proceso de selección de las autoridades de esta institución para que la misma retome el rol protagónico que jugó en el pasado.
- El presupuesto asignado a la SEICMSJ para el 2012 es insuficiente para reabrir los centros de justicia y realizar el seguimiento y evaluación de los proyectos en ejecución.
- Escasa tradición y falta de liderazgo en la coordinación interinstitucional.
- Apoyo individualizado a instituciones que integran la ICMSJ a través de proyectos aislados, lo que no permite un fortalecimiento total de la seguridad y la justicia en el país.
- Mala realización de los procesos de gestión administrativa y financiera por la falta de conocimiento y aplicación de la documentación existente de dichos procesos.
- Desperdicio sin medida de papel en el programa JSRI, por la falta de estandarización de procesos administrativos, excesivo requerimiento de constancias documentales por parte de las instituciones de control de

nuestro país y del gobierno de España, y la falta de confianza en las autoridades del programa y la SEICMSJ en el manejo de documentos en formato electrónico.

- No existe departamento de Recursos Humanos, que se responsabilice de mejorar y estandarizar los procesos de incorporación, retención, desarrollo y desvinculación de talentos humanos en la SEICMSJ. Los procesos reclutamiento y selección los realiza directamente el jefe inmediato, así como la gestión de las relaciones laborales; no existe inducción, ni capacitación, la contratación y desvinculación la efectúa el departamento administrativo, no existe evaluación del desempeño ni oportunidades de desarrollo, mucho menos un sistema de carrera.
- No obstante que el proceso de reclutamiento y selección (realizado por el jefe inmediato) atrae y permite contratar colaboradores con perfiles bastante apropiados, en cuanto a formación y experiencia, para desempeñar las actividades de los puestos de trabajo, el personal está desmotivado debido a la falta de oportunidades de capacitación y desarrollo que existen en la Institución. El personal percibe además que en la SEICMSJ no existen oportunidades de promoción y que sus puestos de trabajo no les permiten desarrollar nuevas habilidades, como parte del desempeño del mismo.
- El sistema de compensaciones está basado 100% en salario fijo. No se aprovecha el factor motivacional de la remuneración variable. Esto se pone de manifiesto pues la percepción de los colaboradores es que alcanzar sus objetivos no representa beneficio alguno para ellos; además, la gran mayoría percibe que los salarios que se cobran en la SEICMSJ no están adecuados a los distintos puestos.

- No existe supervisión adecuada sobre el trabajo que realizan los colaboradores de la SEICMSJ y esto se hace más evidente cuando se trata de los consultores del programa JSRI, pues al revisar documentalmente los contratos de trabajo y los informes finales de consultorías (incluyendo los productos), más del 40% de ellos no cuenta o no ha cumplido en la totalidad con los cronogramas de trabajo.
- No se dispone de una línea de base para poder establecer el impacto que ha tenido el programa JSRI en las instituciones beneficiarias y en los procesos de justicia y seguridad, y que deberían redundar en beneficios para la población guatemalteca.
- No existe en la SEICMSJ un departamento de seguimiento y evaluación de programas y proyectos, ni tampoco una metodología para la medición de indicadores de proceso e impacto de los mismos.
- El proceso de comunicación entre los funcionarios de la SEICMSJ y los líderes de proyectos (consultores) del programa JSRI, es deficiente y en ocasiones, nulo. Este es un reflejo de los problemas de comunicación que existen entre las autoridades.
- Deben mejorarse las relaciones interpersonales entre funcionarios de la SEICMSJ y consultores del programa JSRI.
- Falta de confianza por parte de la dirección del programa JSRI hacia la cúpula directiva de la SEICMSJ y viceversa.

2.3.1.3.3. Oportunidades

- Disposición de la Cooperación Internacional a ayudar en la medida que observen un esfuerzo de concertación y cooperación interinstitucional que garantice la sustentabilidad de los programas.
- Los organismos internacionales que apoyan al sector justicia, ven con buenos ojos los avances que se han tenido en los proyectos que apoya la AECID y han manifestado su deseo de incorporarse a la implementación de los mismos; por lo que existe la posibilidad de que la institucionalización de dichos proyectos puedan tener continuidad más allá del año 2013.
- Compromiso político del actual gobierno de asignar recursos al sector seguridad y justicia.
- El reciente cambio de autoridades, tanto en el Organismo Ejecutivo, como en el Legislativo, provee la oportunidad de gestionar el apoyo político para que se apruebe la normativa legal que institucionalice la existencia de la SEICMSJ de forma autónoma, es decir, sin tener que depender presupuestariamente de otras instituciones.
- Gestionar ante la ICMSJ la creación del departamento de seguimiento y evaluación de programas y proyectos.
- Al finalizar este Ejercicio Profesional Supervisado, el programa JSRI y la SEICMSJ contarán con una metodología para la construcción y medición de indicadores, institucionalizada a nivel nacional; la cual podrá ser

utilizada para que en el futuro los programas y proyectos se ejecuten de manera más eficiente y para asegurar el cumplimiento de sus objetivos.

- Optimizar y estandarizar los procesos de gestión administrativa y financiera en el programa JSRI, para aprovechar las ventajas que brinda la tecnología en cuanto a la digitalización de documentos y otras tecnologías para reducir el consumo de papel.
- Gestionar ante la ICMSJ, la creación de un departamento de Recursos Humanos para que se encargue de implementar los procesos que permitan atraer, retener y motivar a los talentos apropiados, para que la SEICMSJ pueda cumplir con su misión y alcanzar su misión y objetivos estratégicos.

2.3.1.3.4. Amenazas

- Continuar con la disminución del presupuesto. Cada vez se le asigna menos presupuesto a la SEICMSJ y ha llegado al punto en el que ya no es sostenible el mantenimiento de los centros de justicia. De continuar en esta tendencia, pronto tendrán que empezar a prescindir de los servicios de algunos funcionarios.
- Interrupción de los proyectos programados por la SEICMSJ por la inestabilidad de las autoridades, que se da por la coyuntura política del país.
- La disponibilidad de recursos puede verse afectada por situación fiscal y variaciones en la cooperación internacional, si no se observa una

prioridad clara a nivel país y condiciones para implementación exitosa de los proyectos de cooperación.

- Insuficiente conocimiento por parte de los distintos actores: sociedad civil, tomadores de decisiones políticas, líderes de opinión y la opinión pública en general, sobre la problemática y opciones de modernización del sector justicia que existen y que están en proceso de implementación en Guatemala.
- Apoyo individualizado a instituciones que integran la ICMSJ a través de proyectos aislados, lo que no permite un fortalecimiento integral de la seguridad y la justicia en el país.
- Negatividad de las instituciones que conforman la ICMSJ en cuanto a la toma de responsabilidades e integración de la información.
- Autonomía institucional puede verse limitada por la no materialización de la autonomía financiera que es elemento clave para la autonomía institucional.
- Que la SEICMSJ continúe sin un marco legal propio que ampare su funcionamiento y esto le impida poder gestionar sus propios recursos, especialmente financieros, en la formulación de su presupuesto anual y que esto le siga creando dependencia del Organismo Judicial y en menor cuantía, de las otras instituciones que conforman la ICMSJ.
- El cambio constante de la autoridad máxima de la SEICMSJ: en promedio, el Secretario Ejecutivo dura 2 años en el puesto de trabajo. Estos cambios se deben al también recurrente cambio en las autoridades

de las instituciones que integran la ICMSJ, especialmente en el Ministerio de Gobernación y en la Presidencia del Organismo Judicial.

2.3.1.4. Identificación de oportunidades de mejora

Como resultado de analizar los datos recopilados, se han identificado las siguientes oportunidades de mejora en la SEICMSJ:

- No existe un plan estratégico que le permita a la SEICMSJ contar con planes a largo plazo y estrategias integrales que coadyuven a mejorar la eficiencia de los procesos de procuración de justicia para los guatemaltecos, y mejor aún, que permitan la implementación de estrategias que contribuyan a reducir los índices de criminalidad en el país.
- No obstante que la SEICMSJ dispone del Decreto No. 48-99 del Congreso de la República de Guatemala: Ley de Servicio Civil del Organismo Judicial, de fecha 30 de noviembre de 1999, no se aplica esta normativa para llevar a cabo los procesos de: reclutamiento y selección del personal, el sistema de carrera, el programa de inducción al servicio, los sistemas de capacitación y actualización, de evaluación del desempeño, de nombramientos, ascensos, traslados y permutas.
- La creación de un Departamento de Recursos Humanos, que se responsabilice de mejorar y estandarizar los procesos de incorporación, retención, desarrollo y desvinculación de talentos humanos en la SEICMSJ.

- La supervisión sobre el trabajo que realizan los colaboradores de la SEICMSJ no existe; o en el mejor de los casos, existe pero no es la más adecuada.
- La SEICMSJ cuenta con manuales de procedimientos administrativos; sin embargo, estos no se siguen para realizar las actividades del día a día y los requisitos que se deben cumplir difieren de un proceso a otro; esto es aún más sensible cada vez que cambian las autoridades, lo cual sucede con bastante regularidad.
- Construir e institucionalizar una metodología para la construcción y medición de indicadores que no solo permitan medir el impacto que ha tenido el programa JSRI, sino también, para que en el futuro los programas y proyectos que se ejecuten a través de la SEICMSJ, lo hagan de manera más eficiente y para asegurar el cumplimiento de sus objetivos.
- Optimizar y estandarizar los procesos de gestión administrativa y financiera en el programa JSRI y aprovechar las ventajas que brinda la tecnología en cuanto a la digitalización de documentos y otras tecnologías para reducir el consumo de papel.
- A lo interno de la SEICMSJ, el liderazgo debe tenerlo el Secretario Ejecutivo; desafortunadamente, no se puede decir que en la institución exista un líder; existe autoridad delegada por la estructura organizacional y esta se respeta. El liderazgo se ejerce más por poder que por autoridad.
- Ha decaído la capacidad de liderazgo interinstitucional de las autoridades de la SEICMSJ, lo cual se ve reflejado en la falta de proyectos integrales de fortalecimiento de la seguridad y la justicia en Guatemala, en la

disminución de su presupuesto y en el cierre de los centros de justicia; centros que con el afán de hacer más pronta y cumplida la aplicación de la justicia en el área rural guatemalteca, aglutinaban en un solo lugar dependencias de la Policía Nacional Civil, el Ministerio Público, Organismo Judicial y la Defensa Pública Penal. Se debe devolver a la SEICMSJ el rol protagónico que tenía en el pasado.

- Existe percepción de inequidad respecto de la retribución salarial del personal de la SEICMSJ. El sistema de compensaciones es basado 100% en salario fijo. No se aprovecha el factor motivacional de la remuneración variable.
- Los proyectos impulsados por la SEICMSJ en el ámbito de justicia y seguridad son de carácter reactivo; es decir, buscan hacer más eficiente la aplicación de la justicia, pero no reducirla desde sus raíces, es decir, buscan castigar el delito, más no prevenirlo.
- Buscar los mecanismos para incrementar el presupuesto de la SEICMSJ, tanto para poner en funcionamiento los centros de justicia a nivel nacional, como para poder realizar proyectos integrales de justicia y seguridad.
- No se cuenta con un marco legal propio que ampare el funcionamiento de la SEICMJ y esto le dificulta gestionar sus propios recursos, especialmente financieros en la formulación de su presupuesto anual.
- Se debe mejorar el proceso de comunicación, especialmente la comunicación horizontal que ocurre entre los funcionarios de la SEICMSJ y los líderes de proyectos (consultores) del programa JSRI. Asimismo, debe trabajarse también en mejorar las relaciones interpersonales entre

funcionarios de la SEICMSJ y consultores del programa JSRI. Lo observado durante la vivencia en los puestos de trabajo, permite concluir que los problemas de comunicación y en general las deterioradas relaciones interpersonales entre personas de grupos distintos, está fuertemente influida por las autoridades, tanto de la SEICMSJ como del programa JSRI, quienes consciente o inconscientemente, han trasladado sus conflictos personales y profesionales a sus equipos de trabajo.

- Falta de compromiso por parte de los colaboradores para con la institución.
- Procurar el establecimiento de políticas de seguridad y justicia, que sean vistas como políticas de Estado.

2.3.1.5. Propuestas de solución

Todo proceso de cambio requiere priorizar los problemas que impiden alcanzar con eficiencia la visión y los objetivos de una organización y diseñar estrategias para abordarlos. En tal sentido, en la tabla I se presenta una propuesta de la secuencia de implementación de las soluciones para responder a las oportunidades de mejora identificadas:

Tabla I. **Priorización de soluciones en el programa JSRI y la SEICMSJ**

AREA ESTRATÉGICA	PROPUESTAS DE SOLUCIÓN	PRIORIDAD	OBSERVACIÓN
Planeación estratégica	Elaborar el plan estratégico (PE) que defina la misión y visión institucional, así como los objetivos y las estrategias que le permita a la SEICMSJ contar con planes y programas a largo, mediano y corto plazo que coadyuven a mejorar la eficiencia de los procesos de procuración de justicia para los guatemaltecos, y mejor aún, que permitan la implementación de programas de Estado que contribuyan a reducir los índices de criminalidad en el país.	1	
	Definir políticas de concertación y coordinación interinstitucional orientadas a la modernización del Sector Justicia.	1	Se iniciará con el diseño de las políticas inmediatamente y se incluirá en el PE
	Establecer una política que permita definir y ejecutar proyectos de carácter preventivo en el ámbito de justicia y seguridad, y no solo de carácter reactivo (como actualmente se trabaja), es decir, proyectos que no sólo busquen hacer más eficiente la aplicación de la justicia, sino que también busquen reducir los índices de criminalidad desde sus raíces.	1	Se iniciará con el diseño de la política inmediatamente y se incluirá en el PE
Recursos Humanos	Gestionar ante la ICMSJ la modificación de la estructura organizacional de la SEICMSJ para poder incorporar un departamento de Recursos Humanos que dependa directamente de la Secretaría Ejecutiva y que se responsabilice por mejorar y estandarizar los procesos de incorporación, retención, desarrollo y desvinculación de talentos en la SEICMSJ.	1	
	Utilizar el Decreto No. 48-99 del Congreso de la República de Guatemala: Ley de Servicio Civil del Organismo Judicial, para gestionar los procesos de: reclutamiento y selección del personal, el sistema de carrera, el programa de inducción al servicio, el sistema de capacitación y actualización, el sistema de evaluación del desempeño, el sistema de nombramientos, asensos, traslados y permutas.	1	
	Realizar el plan estratégico de recursos humanos, definir el marco legal y diseñarán las herramientas que permitan sustituir el uso del Decreto No. 48-99 por unos procedimientos propios de la SEICMSJ, que estén alineados tanto a la planeación estratégica de la Institución como a la planeación estratégica, táctica y operativa de Recursos Humanos.	3	Necesita la PE institucional como insumo.
	Revisar y completar el manual de especificación de puestos, y definirlos de tal manera que puedan gestionarse por objetivos, y al mismo tiempo definir los procesos de supervisión necesarios para cada uno de dichos puestos de trabajo; supervisión que estaría bajo la responsabilidad primaria del jefe inmediato superior.	4	Necesita la PE de RRHH como insumo

Continuación de la tabla I.

AREA ESTRATÉGICA	PROPUESTAS DE SOLUCIÓN	PRIORIDAD	OBSERVACIÓN
	Diseñar una política de compensaciones que no solo esté alineada con la planeación estratégica de la SEICMSJ, sino que además, tenga carácter motivacional, es decir, que esté conformada por una parte fija y otra variable, que se cobre de acuerdo con objetivos alcanzados, tanto del puesto de trabajo, como del departamento o área y de la institución en general.	4	Necesita la PE de RRHH como insumo
	Realizar un estudio de valoración de puestos de trabajo que proporcione los mecanismos para implementar un sistema justo, equitativo y competitivo de compensaciones. De ser posible deberán estimarse premios y beneficios adicionales a los de ley, implementados tipo "menú de cafetería", es decir, que cada colaborador pueda elegir de una lista de beneficios, aquellos que más le convengan según sus necesidades y expectativas, siempre que dichos beneficios (elegidos por el colaborador) no superasen los límites definidos para cada puesto de trabajo.	4	Necesita la PE de RRHH y la política de compensaciones
	Diseñar planes de capacitación y desarrollo que tomen en cuenta no solo las necesidades de cada puesto de trabajo, sino también las ambiciones de los colaboradores que ocupan los puestos de trabajo, así como planes de carrera, que permitan a los empleados percibir que la SEICMSJ les proporciona oportunidades de superarse de acuerdo con sus aptitudes.	4	Necesita el Manual de descripción de puestos como insumo.
	Negociar con las autoridades de las instituciones que integran la ICMSJ para que, como parte de los planes de carrera de la SEICMSJ, los empleados puedan aplicar a puestos con mayores beneficios para los empleados, dentro de dichas instituciones, y no solo en la SEICMSJ, en donde la estructura de puestos es limitada.	5	Se analizará su pertinencia posteriormente
	Proveer oportunidad a los colaboradores para continuar estudios, modificando horarios de trabajo, de forma que favorezca la continuación de su formación académica.	1	
Procedimientos	Adecuar el marco normativo en temas sustantivos, orgánicos y funcionales para la modernización, que permita incorporar el uso de tecnologías de información, gestión de recursos y del capital humano, que garanticen el desarrollo de los procedimientos y funciones tanto de la Secretaría como de las instituciones de la ICMSJ.	1	
	Revisar, actualizar e implementar el manual de procedimientos administrativos, identificando los procesos en los que interviene cada colaborador de acuerdo con su puesto de trabajo y supervisión de su cumplimiento a través del seguimiento en mesa de trabajo por parte del jefe inmediato superior.	2	Se alinearán a la PE institucional
	Elaborar un manual de buenas prácticas para optimizar el consumo de papel en el programa JSRI	1	
	Capacitar al personal del programa JSRI y de la SEICMSJ sobre las buenas prácticas para optimizar el consumo de papel.	2	Requiere el manual de buenas prácticas

Continuación de la tabla I.

AREA ESTRATÉGICA	PROPUESTAS DE SOLUCIÓN	PRIORIDAD	OBSERVACIÓN
Seguimiento y evaluación	Construcción e implementación a nivel institucional de una metodología para la medición de indicadores del programa Justicia y Seguridad: Reducción de la Impunidad.	1	
	Capacitación al personal, tanto del programa JSRI y de la SEICMSJ, como de las instituciones que integran la ICMSJ para asegurar la sostenibilidad de la metodología para la construcción y medición de indicadores que permitan, no solo ejecutar con eficiencia los diferentes programas y proyectos, sino también asegurar el cumplimiento de sus objetivos y poder establecer el impacto que causan en la población guatemalteca.	2	Requiera la construcción de la metodología
Supervisión	Definir los procedimientos e instrumentos de supervisión para cada área y puesto de trabajo.	2	Necesita manual de especificación de puestos.
	Instruir a todos los colaboradores que tienen personal bajo su cargo, que deberán velar por que sus subalternos cumplan con las actividades que requiere su puesto de trabajo y que queda bajo su responsabilidad el que se alcancen los objetivos de cada uno de los puestos bajo su cargo y de su área de trabajo.	2	Se revisará la instrucción cuando se concluya el PE institucional
	Implementar cursos de capacitación sobre supervisión y motivación de personas adultas, especialmente diseñados de acuerdo con los perfiles de los puestos que deberá supervisar cada uno de ellos.	4	Requiere manual de especificación de puestos y financiamiento
	Implementar un sistema de presentación periódica de resultados en "cascada inversa" o "piramidal" (de abajo hacia arriba), para asegurar que se está cumpliendo con el proceso de supervisión.	1	
Comunicación	Establecer los canales de comunicación formal que se utilizarán, entre otros, pueden utilizarse: oficios, memorandos, formas predefinidas (formularios), correo electrónico, comunicación verbal o chats (mensajería interactiva) y definir la información que se debe comunicar y a quien o quienes debe llegar, así como el tipo de retroalimentación (respuesta) que deben tener estos mensajes.	1	
	Organizar eventos de discusión de metas y resultados para motivar el acercamiento entre colaboradores y la comprensión de la importancia del trabajo de los demás, así como de la forma en la que mi trabajo puede ayudarles a realizarlo y viceversa.	2	Necesita la PE institucional, como insumo
Liderazgo intrainstitucional	Diseñar un programa de formación de habilidades de liderazgo que se alinee al plan estratégico de la SEICMSJ y que responda a las necesidades, tanto institucionales, como del sector justicia. El programa deberá contemplar la participación de todo el personal y asegurarse prioritariamente, la participación de la cúpula directiva de la institución y del programa JSRI.	4	Necesita financiamiento y la PE institucional, como insumo

Continuación de la tabla I.

AREA ESTRATÉGICA	PROPUESTAS DE SOLUCIÓN	PRIORIDAD	OBSERVACIÓN
Liderazgo interinstitucional	Identificar las fuentes y mecanismos de negociación política que puedan favorecer, no solo la oficialización de la normativa legal de la SEICMSJ, sino también su independencia para gestionar sus propios recursos, especialmente financieros, en la formulación de su presupuesto anual.	1	
	Realizar los estudios que sean necesarios para demostrar o justificar la necesidad de la continuidad en operaciones de los centros de justicia y promover la implementación de acciones integrales que permitan hacer más eficiente y oportuna la aplicación de la justicia en Guatemala.	2	Necesita financiamiento
	Promover y liderar foros de discusión abierta sobre las políticas y estrategias de seguridad y justicia que forman parte del plan de gobierno, con los partidos políticos, con la finalidad de establecer una "Política de Estado de Seguridad y Justicia".	2	Necesita financiamiento
Cultura organizacional	Concientizar a todo el personal sobre la misión, la visión, los valores y los objetivos estratégicos de la SEICMSJ, de tal manera que los conozcan, los entiendan y se sientan parte de los mismos.	4	Necesita el PE institucional como insumo
	Capacitar a las personas que ocupan puestos de mandos medios sobre la forma de monitorear el cumplimiento de la misión y los valores de la institución, a fin de que estos puedan convertirse en la forma característica de pensar y hacer las cosas dentro y fuera de la institución.	4	Necesita el PE institucional como insumo
	Orientar el perfil de los puestos de trabajo y los procesos de reclutamiento y selección, para que los nuevos colaboradores que se incorporen a la institución tengan las competencias necesarias para poder trabajar bajo la cultura deseada en la SEICMSJ.	4	Requiere el manual de especificación de puestos.
	Promover la relación cordial entre jefes y subalternos. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes en la satisfacción del empleado. No debe considerarse necesario que la interacción del jefe con los empleados sea tan cercana que de lugar a perder la línea de mando, pero debe de ser lo suficientemente cordial para que genere una relación armoniosa y agradable.	1	
	Implementar un programa permanente de vigilancia y evaluación de valores, creencias, reglas, normas, procedimientos, lenguaje y rituales que se utilizan en la SEICMSJ, para monitorear y reencausar paulatinamente el cambio cultural que se quiere lograr. Este programa de vigilancia y evaluación debe incluir también un elemento de identificación de necesidades y ambiciones de los colaboradores para poder diseñar y ejecutar acciones que les permitan a los colaboradores alcanzar sus metas individuales, a través del desempeño dentro de la organización, dentro del marco cultural que se ha definido para la institución.	3	Necesita el PE institucional como insumo

Continuación de la tabla I.

AREA ESTRATÉGICA	PROPUESTAS DE SOLUCIÓN	PRIORIDAD	OBSERVACIÓN
	Incluir en todas las reuniones formales de la institución, al menos una anécdota de acciones extraordinarias que ha realizado la SEICMSJ o sus empleados o ex empleados.	1	
Relaciones interpersonales	Diseñar e implementar un programa de mejora continua de las relaciones interpersonales en la SEICMSJ; este programa contendrá al menos, los siguientes aspectos: <ul style="list-style-type: none"> • Revisión y evaluación continua de las relaciones interpersonales, tanto entre colaboradores de un mismo grupo, como entre colaboradores de grupos diferentes (funcionarios de la SEICMSJ y consultores del programa JSRI). • Seminarios, talleres y cursos de refuerzo de las técnicas y comportamientos que deben observarse en la SEICMSJ, para procurar las mejores relaciones interpersonales posibles. • Organización de reuniones y celebraciones que fomenten la integración el equipo de trabajo. Celebrar la consecución de objetivos organizacionales. 	4	
Trabajo en equipo	Al realizar proyectos o tareas críticas que deban ejecutarse en equipo, el jefe o responsable de la tarea o proyecto deberá asegurarse que todos entiendan perfectamente, entre otras cosas: <ul style="list-style-type: none"> • Cuál es la meta final (del proyecto o tarea). • En qué consiste su participación (qué es lo que él/ella debe realizar, cuándo y dónde). • Cuáles son los insumos que debe recibir y quiénes son sus proveedores. • Cuáles son los productos o servicios que debe producir y a quienes les van a servir (quiénes son sus clientes o usuarios). • El tiempo máximo que tienen para realizar sus actividades para no atrasar el trabajo de los demás. 	1	Se verá favorecido al implementar las acciones de mejora de: liderazgo, comunicación, cultura organizacional, relaciones interpersonales, procedimientos, etc.

Fuente: elaboración propia, con base en las problemática detectada durante el diagnóstico.

Nomenclatura de priorización:

- 1: Debe iniciar inmediatamente
- 2: Es urgente pero existen factores que no permiten su inicio de forma inmediata
- 3: Debe iniciar en el mediano plazo (iniciar dentro de 3 a 6 meses)
- 4: Puede postergarse para iniciar dentro de 6 meses o más
- 5: No se considera viable en este momento

De la priorización anterior y en consenso con la dirección del programa JSRI, se decidió que durante este trabajo de EPS se trabajara únicamente la estrategia de diseño e implementación de la metodología para la medición de indicadores del programa Justicia y Seguridad: Reducción de la Impunidad,

Se procedió entonces a revisar con mayor detenimiento el Plan Estratégico del programa Justicia y Seguridad: Reducción de la Impunidad y los planes operativos del programa JSRI, desde el año 2006 a 2012. Como resultado de este análisis se identificaron las instituciones beneficiarias del programa JSRI; los 4 resultados que se pretenden alcanzar al finalizar la ejecución del mismo y sus respectivos objetivos.

- Misión: “Las instituciones del sistema de administración de justicia penal cuentan con recursos humanos calificados, procedimientos simplificados y concertados, que favorecen el cumplimiento de la misión y visión institucional, conforme las atribuciones establecidas en el marco jurídico, para la investigación, esclarecimiento y prevención de los hechos de violencia social, violencia contra la mujer y violencia intrafamiliar que favorezcan un clima de seguridad ciudadana a través de la reducción de los niveles de impunidad”.
- Visión: “Un sistema de administración de justicia capaz de promover un clima de seguridad ciudadana y respeto a los derechos fundamentales, en especial, de los sectores vulnerables, optimizando los procedimientos y la profesionalización del capital humano que favorezca el acceso a la justicia, la investigación y solución de los conflictos sociales dentro del marco establecido por la Constitución Política de la República y los Tratados Internacionales en materia de Derechos Humanos suscritos y ratificados por Guatemala.”

- Objetivo general: fortalecer el sistema de justicia penal de Guatemala, mediante la optimización de la capacidad de gestión y articulación institucional para la investigación y solución oportuna de los conflictos sociales, que permita la consolidación de un servicio de justicia eficaz, transparente, incluyente y respetuoso de los derechos humanos.

- Objetivo específico: disminución de los niveles de impunidad a través de la implementación de directrices, políticas y acciones concertadas para la atención, sanción y reducción de la violencia social y violencia contra la mujer en Guatemala.

- Beneficiarios: las instituciones beneficiarias del programa JSRI son:
 - El Organismo Judicial
 - El Ministerio Público
 - La Policía Nacional Civil, del Ministerio de Gobernación
 - El Instituto de la Defensa Público Penal

- Resultados: los resultados y sus respectivas metas del programa JSRI se presentan en la tabla II.

Tabla II. **Resultados y metas del programa JSRI**

RESULTADOS	METAS
Optimizada la capacidad de investigación técnica de las instituciones vinculadas al ejercicio de la persecución y acción penal, con énfasis en los casos de VCM.	Fortalecimiento de la capacidad de investigación de la PNC, en el área central y en 8 ámbitos territoriales del país.
	Fortalecimiento de la capacidad de dirección y gestión en la investigación de las fiscalías de sección de la mujer, de delitos contra la vida y de fiscalías distritales o municipales en 8 ámbitos territoriales.
Simplificados los procedimientos de coordinación y articulación interinstitucional para el tratamiento adecuado de los	Establecimiento de procesos interinstitucionales simplificados y coordinados de trabajos destinados a la optimización de la investigación criminal en casos de violencia contra la mujer y delitos contra la vida y 8 ámbitos territoriales.

Continuación de la tabla II.

RESULTADOS	METAS
casos que ingresan al sistema de justicia penal, con especial atención en los casos de violencia contra la mujer.	Operativización de procedimientos de coordinación interinstitucional para el tratamiento de casos de violencia contra la mujer en un sector especializado y 8 ámbitos territoriales.
	Implementación de sistema o mecanismos que permitan la emisión y notificación de resoluciones judiciales en tiempo y forma oportuna en 8 ámbitos territoriales.
	Establecimiento de sistema para la medición del éxito en la investigación de casos ingresados al sistema de justicia penal en 2 ámbitos sectoriales (violencia contra la mujer y delitos contra la vida) y 8 ámbitos territoriales.
Mejorada la calidad profesional del recurso humano de las instituciones del sector justicia mediante el fortalecimiento de los sistemas de administración, dirección y control, que incluyan la perspectiva de género y multiculturalidad.	Fortalecimiento de los sistemas de carrera administrativa y/o técnica de la Policía Nacional Civil, Sistema Penitenciario e Instituto de la Defensa Pública Penal.
	Establecimiento y/o fortalecimiento de los sistemas de evaluación del desempeño de la Policía Nacional Civil, Sistema Penitenciario y una institución a determinar.
	Fortalecimiento de los sistemas de control disciplinario de la Policía Nacional Civil y una institución a determinar.
	Establecimiento de sistemas de control de gestión en una institución del sector justicia a determinar.
	Establecimiento de un sistema interinstitucional para el registro, consulta y verificación de antecedentes disciplinarios.
Fortalecidas las capacidades de ICMSJ para facilitar la toma de decisiones estratégicas y operativas relacionadas al funcionamiento adecuado del sistema de justicia penal.	Fortalecimiento del modelo de gestión de la Secretaría Ejecutiva de la Instancia Coordinadora de Modernización del Sector Justicia.
	Establecimiento de estrategia para la facilitación de toma de decisiones que mejoren el funcionamiento del sistema de administración de justicia.

Fuente: elaboración propia. Adaptación del contenido del Plan Estratégico del programa JSRI.

Los resultados y metas de la tabla I formaban parte del diseño original del programa JSRI; sin embargo, con el transcurrir de los años y principalmente debido a los constantes cambios en las cúpulas directivas de las instituciones beneficiarias, estas fueron solicitando nuevas líneas de apoyo y con ello se

crearon nuevas estrategias de intervención, pero nunca fue actualizado este plan estratégico.

Las nuevas líneas de trabajo solamente se documentaron como un conjunto de acciones y actividades en los POA de las diferentes subvenciones que ejecutaba el programa JSRI.

2.3.2. Identificación de indicadores

Una de las falencias del programa JSRI ha sido el no contar con un sistema de indicadores que permitiera dar seguimiento y evaluar el avance de los distintos proyectos que se implementan bajo el marco de este programa. No obstante, con base en los documentos analizados durante el diagnóstico, se definieron los indicadores que deberán ser medidos para establecer el grado en que se alcanzaron los resultados del programa JSRI y la eficiencia con la que se ejecutaron las estrategias. En la tabla III se presenta el formato utilizado para la definición de los indicadores.

Tabla III. **Formato utilizado para la definición de los indicadores**

Nombre del indicador	Expresa la denominación con la que se distingue del indicador y debe expresar una medida o relación entre variables.
Resultado a medir	Define la meta que se desea alcanzar.
Descripción del indicador	Expresa lo que pretende medir, indicando sus delimitaciones o desagregaciones geográficas, etarias, de tiempo, sexo, grupos étnicos, etc.
Tipo de indicador	Los indicadores clasificados por nivel pueden ser: de proceso, impacto, de producto, de efecto.
Fórmula de cálculo	Descripción algebraica del procedimiento de cálculo. Forma en que se relacionan los datos requeridos.
Unidad de medida	Magnitud de referencia que permite cuantificar y comparar un elemento con otro de la misma especie.
Datos requeridos	Lista de datos o variables que son necesarias para realizar las mediciones del indicador.
Fuente de verificación	Es el lugar de donde se obtienen los datos requeridos.

Continuación de la tabla III.

Frecuencia de recolección	Período de tiempo en el que se recaban los datos para efectuar mediciones y comparaciones para establecer la trayectoria del indicador (avance, estancamiento o retroceso).
Coste de la recolección	Cantidad de dinero que cuesta obtener los datos requeridos, procesarlos y analizar el indicador.
Responsable de elaboración	Persona responsable de medir el indicador.
Limitaciones	Obstáculos o problemas que pueden entorpecer el proceso de medición del indicador.
Informes donde se utiliza	Documentos o exposiciones en los que se hace referencia a la medición del indicador.
Observaciones	Aspectos que deben tenerse en cuenta durante el proceso de medición del indicador.

Fuente: elaboración propia.

Una vez identificados los indicadores, se han realizado reuniones periódicas con los consultores responsables de la implementación de las diferentes líneas estratégicas de intervención del programa para establecer las fuentes de verificación de cada indicador, así como para establecer las fórmulas de cálculo, su periodicidad, y la manera de acceder a los diferentes actores para solicitar la información con carácter oficial. En la tabla IV se listan los indicadores por cada resultado del programa y sus respectivas fuentes de verificación.

Para fines de su aplicación en el programa JSRI, se ha integrado en una sola columna el nombre, la descripción y la meta (resultado a medir) de cada uno de los indicadores.

Tabla IV. **Indicadores del programa JSRI y sus fuentes de verificación**

RESULTADO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	PERIODICIDAD	FUENTE DE VERIFICACIÓN	OBSERVACIÓN
Optimizada la capacidad de investigación técnica de las instituciones vinculadas al ejercicio de la persecución y acción penal, con especial énfasis en delitos contra la vida, incluido femicidio y los casos de violencia contra la mujer	Incremento del 3% en sentencias de delitos contra la vida, violencia contra la mujer y femicidio.	Sentencia	Anual	Informe del SICOMP o de la UED del MP	
	Instalado en septiembre de 2012 el servicio de investigación en una comisaría de PNC.	Comisaría	Una sola medición	Documentos de entrega de obra y equipos y listado de personal	
	Incremento en un 5% el total de casos resueltos por el sistema de justicia penal, en las áreas de intervención del programa.	Caso resuelto	Anual	Estadísticas del Ministerio Público y Organismo judicial.	
	El 5% de casos en el último año del programa, concluyen con sentencia, en las áreas de intervención del programa.	Sentencia	Anual	Estadísticas de las instituciones del Sector Justicia.	Medirlo con relación a las sentencias emitidas anualmente.
	El 20% de casos ingresados ³ en el último año del programa concluyen por una salida procesal distinta al archivo, desestimación, sobreseimiento y clausura provisional	Salida procesal	Anual	Estadísticas de las instituciones del Sector Justicia.	Medición desde el MP
	Reducción en un 20% el tiempo total para la obtención de la decisión que pone fin a la causa, en las áreas de intervención del programa.	Día	Trimestral	Estadísticas en sentencias o cualquier otra decisión que pone fin a la causa áreas de intervención del programa.	Establecer diferencias entre este y el indicador anterior, entre "caso resuelto" y "fin a la causa".
	El incremento en un 5% en la credibilidad y confianza de las instituciones del sector justicia en las áreas de intervención del programa.	Porcentaje	Una sola medición	Encuesta de opinión	
	En la región central y en 8 ámbitos territoriales operan procedimientos internos simplificados para la atención, esclarecimiento y sanción de casos de violencia social y violencia contra la mujer, ingresados al sistema de justicia penal.	Ámbito territorial	Semestral	Informes de instituciones beneficiaria	

³ Se entenderá como caso ingresado todos aquellos que tienen viabilidad jurídica; por lo tanto no se toman en cuenta las desestimaciones ni los archivos fiscales por no constituirse en casos.

Continuación de la tabla IV.

RESULTADO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	PERIODICIDAD	FUENTE DE VERIFICACIÓN	OBSERVACIÓN
	El 30% de mujeres víctimas de violencia califican como satisfactorio en las áreas de intervención del programa, el servicio que prestan las instituciones vinculadas a la persecución penal	Mujeres víctimas	Una sola medición	Encuesta de opinión	
	El 10% de aprehensiones al finalizar el programa son efectuadas por orden judicial en las áreas de intervención del programa.	Aprehensión	Una sola medición	Informe del DDCV de la DEIC	
	A finales del 2012 se ha incrementado en un 15% el número de acusaciones presentadas por el MP en los casos de femicidio, apoyados por el DDCV de la DEIC.	Acusación	Una sola medición	Informe de SICOMP o de la Unidad de Archivo y Clasificación de la DEIC	
	Se ha incrementado al menos en un 15% el número de procesos de acusación llevados a cabo por el MP, en los casos apoyados por el sistema de investigación de la PNC.	Proceso de acusación	Anual	Informes generados por el SICOMP	
	Incremento de un 10% en el número de acusaciones presentadas por el MP a finales del 2012 en casos apoyados por el programa JSRI en el ámbito territorial del Departamento de Guatemala.	Acusación	Anual	Unidad de Archivo y Clasificación de la DEIC	
	Al final del año 2012 se ha incrementado en un 10% la identificación de grupos criminales en la Comisaría apoyada.	Grupo criminal	Anual	Unidad de Archivo y Clasificación de Información de la DEIC	
	Se ha incrementado al menos en un 10% el número de identificaciones de presuntos homicidas y grupos criminales en los casos llevados por el nuevo sistema de investigación criminal.	Identificación	Anual	Informes del DDCV, e Informe de línea de base e indicadores de medición y efectividad del DDCV, Pág. 17 y 19	% calculado dividiendo el número de acusaciones entre el total de casos
	Incremento en un 15% del número de sospechosos/as de homicidio, identificado a finales de 2012.	Sospechoso	Anual	Unidad de Acceso a la Información Pública del MP ó Unidad de Clasificación y Archivo de Información de la DEIC	

Continuación de la tabla IV.

RESULTADO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	PERIODICIDAD	FUENTE DE VERIFICACIÓN	OBSERVACIÓN
	Incremento de un 30% del número de sospechosos/as detenidos a finales del 2012	Sospechoso	Trimestral	Unidad de Archivo y Clasificación de Información de la DEIC	
	Incrementada la desarticulación de grupos criminales identificados en un 10% a finales de 2012 en la comisaría apoyada por el programa JSRI.	Grupo criminal	Trimestral	Unidad de Archivo y Clasificación de Información de la DEIC	
	Desarticuladas al menos 5 organizaciones criminales en el área metropolitana a finales del 2012.	Organización criminal	Anual	Unidad de Archivo y Clasificación de Información de la DEIC	
	El 25% de fiscales e investigadores considera que ha mejorado la coordinación institucional entre el MP y el DDCV de la DEIC en relación a la calidad de las investigaciones en delitos contra la vida,	Persona (Fiscal e investigador)	Una sola medición	Estudio de percepción de los fiscales e investigadores sobre la coordinación interinstitucional entre el MP y el DDCV.	
	El 30% de operadores del sistema de justicia percibe mejoras en la coordinación y articulación institucional para la atención, sanción y reducción de la violencia social y violencia contra la mujer.	Persona	Una sola medición	Estudio de percepción de los operadores de justicia sobre el funcionamiento del Sistema de administración de Justicia en Guatemala.	
	Al finalizar el programa JSRI se ha capacitado al 100% de los investigadores del DDCV en el uso del Sistema Informático de apoyo a la investigación de delitos contra la vida (SIPOL2)	Persona capacitada	Mensual	Informe del DDCV de la DEIC.	
	A finales del 2012 el OJ ha duplicado la cantidad de sentencias de resolución de casos con respecto al año 2005.	Sentencia	Trimestral	CENADOJ	

Continuación de la tabla IV.

RESULTADO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	PERIODICIDAD	FUENTE DE VERIFICACIÓN	OBSERVACIÓN
Simplificados los procedimientos de coordinación y articulación interinstitucional para el tratamiento adecuado de los casos que ingresan al sistema de justicia penal, con especial énfasis en delitos contra la vida, incluido femicidio y los casos de violencia contra la mujer.	Incremento del 5% en el otorgamiento de las medidas de seguridad en casos de violencia contra la mujer.	Medida de seguridad	Trimestral	Informe del MP y del CENADOJ	
	El 80% de los casos de violencia contra la mujer que se presentan en el MAI solicita medidas de seguridad.	Caso de VCM	Trimestral	Informe del MP	
	Incremento de un 15% en la aprobación de medidas de seguridad en las áreas de actuación del programa. ⁴	Medida de seguridad	Trimestral	CENADOJ	
	Incremento de un 20% en el otorgamiento de medidas de seguridad solicitadas por el MP en Villa Nueva	Medida de seguridad	Trimestral	Informe del MP y del CENADOJ	
	Incremento del 10% del número de casos de VCM atendidos en Villa Nueva.	Caso	Anual	Informe del MP	
	El 5% de casos de violencia contra la mujer concluyen por sentencia, en las áreas de intervención del programa.	Porcentaje	Trimestral	Estadísticas de las instituciones del sector Justicia.	Relación entre sentencias y casos de VCM ingresados al Sistema de Justicia.
	En 3 ámbitos territoriales se cumple con los plazos procesales en el ámbito penal.	Ámbito territorial	Una sola medición	Informes del OJ	
	En 12 ámbitos territoriales operan procedimientos ágiles para la notificación y emisión de resoluciones judiciales.	Ámbito territorial	Una sola medición	Informes del OJ	
	Incrementado en un 20% el número de audiencias realizadas por los jueces en la Jurisdicción de la Niñez.	Audiencia	Anual	CENADOJ	
	A los dos años de iniciado el programa, se ha incrementado en un 20% el número de audiencias realizadas por los jueces en la Jurisdicción de la Niñez.	Audiencia	Una sola medición	Informes de implementación, y monitoreo. Informes estadísticos de las instituciones del sector.	No se midió en su momento, El segundo año fue el 2008.
Un 40% de jueces/as penales y auxiliares judiciales sensibilizados/as y capacitados/as en la aplicación efectiva de la norma de violencia contra la mujer a finales del 2012	Personas	Semestral	Listas de asistencia e Informes Escuela Judicial		

⁴ Las áreas de actuación del Programa JSRI son los departamentos de Guatemala, Quetzaltenango y Chiquimula.

Continuación de la tabla IV.

RESULTADO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	PERIODICIDAD	FUENTE DE VERIFICACIÓN	OBSERVACIÓN
	El 10% de casos de violencia contra la mujer tienen seguimiento por parte del SAI para el cumplimiento de las medidas de seguridad y protección integral.	Caso	Trimestral	CENADOJ	
	Incremento de un 3% en las sentencias emitidas por el OJ en materia de violencia contra la mujer y femicidio.	Sentencia	Anual	CENADOJ	
	Incremento de un 5% de sentencias en femicidio.	Sentencia	Anual	Estadísticas de sentencias en el OJ.	
	Incremento del 20% del número de casos registrados como violencia contra la mujer en las regiones donde están los juzgados especializados	Caso	Anual	CENADOJ	
	Incremento en un 30% de los casos ingresados a los Juzgados Especializados de VCM.	Caso	Anual	CENADOJ	En el POA 2012 el indicador es de 10%
	Incrementado al menos a 15 el número de sentencias en materia de femicidio, y a 50 en casos de VCM, en los juzgados especializados al final del 2011	Sentencia	Anual	Sistema de información del Organismo Judicial	Se recomienda dividir en 2 indicadores, uno para casos de femicidio y otro para casos de VCM
	Incrementado en un 10% el número de sentencias dictadas de violencia contra la mujer en los Juzgados especializados ⁵ a finales del 2012	Sentencia	Anual	CENADOJ	
	El 75% de los juzgados de primera instancia penal y tribunales penales aprueban el estándar de funcionamiento (cumple con el 51% o más de funciones) del manual de gestión por audiencias	Órgano jurisdiccional ⁶	Trimestral	CENADOJ	
	Al menos en un 50% de los juzgados de primera instancia y tribunales penales esta implementada la gestión por audiencias a finales de 2012	Órgano jurisdiccional	Trimestral	Página web de Cámara Penal de la Corte Suprema de Justicia	

⁵ Existen juzgados especializados en delitos de violencia contra la mujer en los departamentos de Guatemala, Quetzaltenango y Chiquimula.

⁶ Un órgano jurisdiccional penal es un juzgado de primera instancia penal o un tribunal de justicia penal

Continuación de la tabla IV.

RESULTADO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	PERIODICIDAD	FUENTE DE VERIFICACIÓN	OBSERVACIÓN
	A finales del 2012 el OJ ha incrementado un 30% las sentencias de resolución de casos penales ⁷ en juzgados y tribunales que están utilizando la gestión por audiencias con respecto al año 2009.	Sentencia en caso penal	Anual	Reportes estadísticos del CENADOJ	
	A finales de 2012 se ha aumentado la resolución de casos penales en los tribunales de sentencia en por lo menos un 30%	Caso penal resuelto	Anual	Reportes estadísticos del CENADOJ	Debe definirse "caso resuelto"
	A finales del 2012 se ha reducido la duración de los procesos judiciales penales en los juzgados que están utilizando el nuevo sistema de gestión por audiencias en por lo menos un 20%	Mes	Anual	Revista Jurídica del Organismo Judicial, julio 2008 - junio 2009,	
	Al finalizar el programa se ha logrado una reducción en un 15% de los casos pendientes de resolver (morosidad o circulantes) de los juzgados y tribunales penales que están trabajando con el nuevo sistema de gestión por audiencias en el ramo penal	Caso pendiente de resolver	Semestral	CENADOJ	
	A finales del 2011 se ha reducido en 20% la morosidad de los juzgados y tribunales penales que están trabajando con el sistema de gestión por audiencias en el ramo penal.	Caso pendiente de resolver	Semestral	CENADOJ y documentos publicados por el OJ ⁸ .	Similar al anterior, solo cambia el porcentaje.
	Para finales del 2011 se han incrementado al menos un 8% los casos atendidos por las redes de atención a la víctima del departamento de Sololá que reciben una atención integral y de mayor calidad.	Caso	Trimestral	Informes realizados por las entidades que forman parte de las redes de derivación	Este es de una ONG, no del programa

⁷ Caso resuelto es el que ha obtenido una de las siguientes salidas procesales: falta de mérito, sobreseimiento, sentencias, criterios de oportunidad, suspensiones condicionales de la persecución penal, y conciliaciones. No se toman como casos resueltos los desistimientos, desestimaciones y las clausuras provisionales, porque pueden ser reactivados en cuanto se encuentren nuevas evidencias.

⁸ Resumen de Resoluciones Judiciales dictadas en los Juzgados de Primera Instancia y Tribunales de Sentencia Penal, Narcoactividad y Delitos contra el ambiente de la República de Guatemala, años 2005 al 2010." y "Resumen de los casos ingresados en los Juzgados y Tribunales año 2005 al 2010, ambos obtenidos del Formato estadístico penal-1 con fecha de procesamiento 14 de junio de 2011, y 15 de junio de 2011, respectivamente

Continuación de la tabla IV.

RESULTADO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	PERIODICIDAD	FUENTE DE VERIFICACIÓN	OBSERVACIÓN
	Sensibilizado el 100% del personal de las instituciones sobre la aplicación de la normativa para el tratamiento adecuado de los casos que ingresan al sistema de justicia penal, con especial énfasis en delitos contra la vida, incluido femicidio y los casos de violencia contra la mujer.	Persona	Una sola medición	Listados de asistencia a eventos de sensibilización	No garantiza la sensibilización del personal de nuevo ingreso
Mejorada la calidad profesional del recurso humano de las instituciones del sector justicia mediante el fortalecimiento de los sistemas de administración, dirección y control, que incluyan la perspectiva de género y multiculturalidad.	En 3 instituciones del sector justicia operan procedimientos y normas mejoradas de los sistemas de administración, dirección y control de los recursos humanos.	Institución	Semestral	Informes de las instituciones beneficiarias	Se han implementado nuevos procedimientos en MP, IDPP y PNC.
	En 3 instituciones del sector justicia operan normas y procedimientos internos de administración, dirección y control de recursos humanos que incluyen la perspectiva de género y multiculturalidad.	Institución	Semestral	Informes de implementación, y monitoreo. Reglamentos, acuerdos, instrucciones y/o manuales aprobados por las instituciones.	Parecido al anterior
	Se ha implementado 2 herramientas de formación y especialización en materia de femicidio.	Herramienta	Semestral	Informes de implementación y monitoreo. Reglamentos, acuerdos, instrucciones y/o manuales aprobados por las instituciones beneficiarias	
	El 30% del personal de investigación criminal cuenta con preparación específica en la materia desarrollada por las escuelas de la PNC.	Persona	Semestral	Informes de la DEIC	
	El 30 % de los empleados percibe que han mejorado los procedimientos de RRHH	Empleado	Una sola medición	Estudio de opinión	Se realizará una sola medición por etapas en fase de cierre del programa
	El MP ha incrementado en un 5% el número de casos resueltos a finales del 2012 con respecto al 2010	Caso resuelto ⁹	Semestral	Informes del SICOMP	

⁹ Para el MP un caso resuelto es aquel que ha tenido como salida una solicitud de acusación (por procedimiento común, procedimiento abreviado, procedimiento simplificado y delitos menos graves), criterio de oportunidad, suspensión condicional de la persecución penal o de conversión.

Continuación de la tabla IV.

RESULTADO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	PERIODICIDAD	FUENTE DE VERIFICACIÓN	OBSERVACIÓN
	A finales del 2012 se han incrementado en un 5% la cantidad de casos conexados mediante el uso del SICOMP2 a nivel nacional	Caso conexado	Semestral	Informe del SICOMP	
	Incrementado en un 3% las sentencias condenatorias respecto del número de solicitudes de acusaciones planteadas a finales del 2012.	Sentencia condenatoria	Semestral	Informes del Depto. SICOMP y de la UED	
	Aprobados en un 100% los mecanismos de evaluación del desempeño en el IDPP.	Mecanismo de evaluación	Una sola medición	Documentos aprobados por el IDPP ¹⁰	
	El 100% de los asistentes de defensores han sido incorporados en las herramientas de planificación al desarrollo del IDPP	Asistente de defensor público	Anual	Informes de la unidad de evaluación del desempeño del IDPP	
	El 100% de los integrantes de la Comisión de los asistentes de defensores públicos contratados por el renglón 011 han sido evaluados a finales del 2012	Asistente de defensor público	Anual	Informes de la unidad de evaluación del desempeño del IDPP	
	El 100% de los asistentes de defensores se encuentran clasificados en sus niveles de desarrollo de carrera a finales del 2012	Asistente de defensor público	Anual	Informe de Taller del 16/nov/11 y listado de asistencia	
	El 50% del personal administrativo y asistentes de defensores del IDPP han sido capacitados a finales del 2012	Personas	Anual	Listas de asistencia, informes de la Unidad de Capacitación del IDPP e informes de talleres con la Comisión Nacional de Asistentes.	
	El 50% del personal del IDPP ha sido evaluado según los nuevos criterios de evaluación del desempeño a finales del 2012	Personas	Anual	Informes de talleres de capacitación a personal del IDPP, listados de asistencia y SIADEP.	
	Creada la Unidad de Evaluación del Desempeño en la Estructura Orgánica del MP	Unidad	Una sola medición	Acuerdo No. 052-2009 del MP ¹¹	

¹⁰ Aprobados el Manual y Reglamento de Evaluación del Desempeño para Defensores Públicos, las Guías de Evaluación para el personal Administrativo e Instrumentos de Evaluación para los Asistentes de Defensores Públicos.

¹¹ Se crea mediante Acuerdo No. 052-2009 "Creación de la Unidad de Evaluación del Desempeño"

Continuación de la tabla IV.

RESULTADO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	PERIODICIDAD	FUENTE DE VERIFICACIÓN	OBSERVACIÓN
	Aprobado el 100% de los mecanismos de evaluación del desempeño del área de fiscalía del MP.	Mecanismo de evaluación	Una sola medición	documentos aprobados por el MP ¹²	
	A finales del 2012 se cuenta con una medición realizada de todos los indicadores planteados por el Sistema de Evaluación del Desempeño del MP	Indicador	Anual	Informe de Evaluación del desempeño	
	Evaluado el desempeño de por lo menos el 70% del personal fiscal del MP.	Persona	Anual	Informe de la UED.	Se evaluó a 1200 de un total de 1360 personas.
	Implementadas en por lo menos un 20% las medidas correctivas emanadas del documento de la evaluación del desempeño.	Medida correctiva	Trimestral	Informe de la UED	
	Incorporadas al menos el 80% de las recomendaciones de formación del informe de evaluación del desempeño en el Ministerio Público, en el pensum de UNICAP.	Recomendación	Anual	Informe de la UED.	Los programas de capacitación tienen vigencia anual
	A finales del 2012 se ha mejorado en un 10% la eficacia media de los fiscales evaluados y tratados.	Porcentaje	Semestral	Informes de la UED	
	Interconectados los Sistemas informáticos de la DEIC (SIPOL2) y del MP (SICOMP2) para intercambio de información entre los fiscales y los investigadores de delitos contra la vida.	Interconexión	Una sola medición	Informe del SICOMP y del DDCV de la DEIC	
	Capacitado al menos el 80% de los investigadores del DDCV de la DEIC en el uso de las herramientas de interoperabilidad del SIPOL2 y el SICOMP2.	Persona	Trimestral	Informe del Depto. de Homicidios de la DEIC	
	Capacitado al menos el 80% de los fiscales de la Fiscalía de Sección de Delitos Contra la Vida en el uso de las herramientas de interoperabilidad entre el SIPOL2 y el SICOMP2.	Persona	Trimestral	Informe del SICOMP	

¹²Aprobados el Acuerdo No. 053-2009 "Reglamento del Sistema de Evaluación del Desempeño del MP" y el Manual de Evaluación del Desempeño del área de fiscalía

Continuación de la tabla IV.

RESULTADO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	PERIODICIDAD	FUENTE DE VERIFICACIÓN	OBSERVACIÓN
	Implementado el SICOMP2 en por los menos el 90% de las sedes fiscales.	Sede fiscal	Mensual	Informe del del SICOMP	
Fortalecidas las capacidades de las instituciones de Justicia y Seguridad para facilitar la toma de decisiones estratégicas y operativas relacionadas al funcionamiento adecuado del sistema de justicia penal.	Las instituciones del sector cuentan con un documento programático sectorial para el fortalecimiento de Justicia y Seguridad.	Unidad	Una sola medición	Documento programático	
	Se cuenta con una herramienta para el alineamiento del sector con la cooperación internacional.	Unidad	Una sola medición	Herramienta de alineamiento	
	A la finalización del 2011 se cuenta con un instrumento marco de alineación para el sector justicia y seguridad.	Unidad	Una sola medición	Acuerdo Nacional para el avance de la Seguridad y Justicia (2009)	Parecido al anterior, el cual se encuentra en un documento más reciente
	Existe un mecanismo institucional de seguimiento y monitoreo de los avances del Sector Justicia.	Unidad	Una sola medición	Entrevista no estructurada con Directora del programa	
	A finales del 2012 la ICMSJ ha implementado un mecanismo de seguimiento y ejecución de las donaciones que garantiza la ejecución técnica y financiera.	Unidad	Una sola medición	Entrevista no estructurada con Directora del programa	
	A finales del 2012 se cuenta con una priorización programática de los ejes de actuación de la ICMSJ para el fortalecimiento del Sector Justicia.	Unidad	Una sola medición	Entrevista no estructurada con la directora del programa	
	A la finalización del 2011 se cuenta con una estrategia de intervención consensuada a nivel institucional sobre el fortalecimiento de la investigación criminal en Guatemala.	Unidad	Una sola medición	Documento de investigación Criminal y libro de Reforma Judicial	
	A finales del 2012 se cuenta con una medición realizada de todos los indicadores planteados.	Indicador	Mensual	Documento de medición de indicadores	La medición de indicadores empieza a partir de junio 2012
	A finales del 2012 se cuenta con un plan de acción de la ICMSJ para los siguientes cuatro años.	Unidad	Una sola medición	Plan	
Ejecutado a finales del 2012 el 80% de los fondos de cooperación	Quetzal	Mensual	Controles financieros		

Continuación de la tabla IV.

RESULTADO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	PERIODICIDAD	FUENTE DE VERIFICACIÓN	OBSERVACIÓN
	Ejecutado a finales del 2012 el 100% de los fondos destinados a la partida de inversión	Quetzal	Mensual	Controles financieros	La donación se divide en 2 partidas una para inversión y otra para gasto

Fuente: elaboración propia, con información recopilada en el Departamento del SICOMP, Unidad de Evaluación del Desempeño del Ministerio Público y la Policía Nacional Civil.

En la tabla V se muestran los indicadores de ejecución financiera, la línea de base es el monto donado en cada una de las subvenciones (o desembolsos) y la última medición es la cantidad que se ejecutó al final del período de ejecución asignado por la Oficina Técnica de Cooperación para cada una de las subvenciones.

Tabla V. **Indicadores de ejecución financiera del programa JSRI**

RESULTADO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE DE VERIFICACIÓN	OBSERVACIÓN
Ejecución financiera de al menos el 90% de cada una de las subvenciones	Ejecutado el 90% de la subvención 1	Quetzales	Informe del Depto. Financiero	100% ejecutado
	Ejecutado el 90% de la subvención 2	Quetzales	Informe del Departamento Financiero	100% ejecutado
	Ejecutado el 90% de la subvención 3	Quetzales	Informe del Departamento Financiero	100% ejecutado
	Ejecutado el 90% de la subvención 4	Quetzales	Informe del Departamento Financiero	100% ejecutado
	Ejecutado el 90% de la subvención 5	Quetzales	Informe del Departamento Financiero	100% ejecutado
	Ejecutado el 90% de la subvención 6	Quetzales	Informe del Departamento Financiero	100% ejecutado
	Ejecutado el 90% de la subvención 7	Quetzales	Informe del Departamento Financiero	78% ejecutado al 8/ago/2012
	Ejecutado el 90% de la subvención 8	Quetzales	Informe del Departamento Financiero	2% ejecutado al 8/agosto/2012
	Ejecutado el 90% de la subvención 9	Quetzales	Informe del Departamento Financiero	Se ejecutarán en el 2013.

Fuente: elaboración propia, a partir de información proporcionada por la Coordinación Administrativa Financiera.

Este ejercicio permitió establecer que existen indicadores duplicados y otros que aunque se redactan de manera diferente, al detallar sus componentes, y su forma de cálculo se pudo determinar que se utiliza para medir lo mismo. Es por ello que los indicadores en la tabla IV deberán ser analizados con la dirección del programa JSRI, para establecer la prudencia de depurarlos antes de solicitar la información a las diferentes instituciones del sector justicia.

2.3.3. Selección de indicadores

En la tabla VI se presentan los indicadores que finalmente fueron seleccionados para realizar el seguimiento y evaluación del desempeño del programa JSRI y del impacto que se ha logrado en las instituciones beneficiarias y en la población usuaria del sistema de justicia de Guatemala. Se han depurado las fuentes de verificación y el período de medición para cada indicador, y han organizado los indicadores por proyecto para facilitar la obtención de los datos para su medición.

Tabla VI. **Indicadores seleccionados por resultado del programa JSRI**

RESULTADO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	MÉTODO DE OBSERVACIÓN DE CUMPLIMIENTO	FUENTE DE VERIFICACIÓN
Optimizada la capacidad de investigación técnica de las instituciones vinculadas al ejercicio de la persecución y acción penal, con especial énfasis en	Incremento del 3% en sentencias condenatorias de delitos contra la vida, violencia contra la mujer y femicidio.	Sentencia	Cantidad de sentencias condenatorias obtenidas.	Informe del SICOMP o de la UED del MP
	Instalado en septiembre de 2012 el servicio de investigación en una comisaría de PNC.	Comisaría	Observación in situ.	Documentos de entrega de obra y equipos y listado de personal
	Incremento en un 5% el total de casos resueltos por el sistema de justicia penal, en las áreas de intervención del programa JSRI.	Caso resuelto	Número de acusaciones presentadas por el MP en casos apoyados por el programa en el Departamento de Guatemala.	Estadísticas del MP y OJ.

Continuación de la tabla VI.

RESULTADO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	MÉTODO DE OBSERVACIÓN DE CUMPLIMIENTO	FUENTE DE VERIFICACIÓN
delitos contra la vida, incluido femicidio y los casos de violencia contra la mujer	El 20% de casos finalizados en el último año del programa concluyen por una salida procesal distinta al archivo, desestimación, clausura provisional y sobreseimiento.	Salida procesal	100 * Número de salidas procesales distinta al archivo, desestimación, sobreseimiento y clausura provisional / total de casos concluidos.	Informes del Ministerio Público (SICOMP)
	El incremento en un 5% en la credibilidad y confianza de las instituciones del sector justicia en las áreas de intervención del programa.	Persona	100 * Número de personas que indican que tienen ahora más credibilidad y confianza en el Sector Justicia que en el año 2006 / total de persona encuestadas	Estudio de opinión
	En la región central y en 8 ámbitos territoriales operan procedimientos internos simplificados para la atención, esclarecimiento y sanción de casos de violencia social y violencia contra la mujer.	Ámbito territorial	Número de ámbitos territoriales en los que se implementan los procedimientos.	Informes del OJ y del MP
	El 30% de mujeres víctimas de violencia califican como satisfactorio en las áreas de intervención del programa, el servicio que prestan las instituciones vinculadas a la persecución penal.	Mujeres víctimas	100 * Número de mujeres víctimas que califican como satisfactorio el servicio que prestan las instituciones / Total de mujeres víctimas encuestadas	Estudio de opinión
	A finales del 2012 se ha incrementado en un 15% el número de acusaciones presentadas por el MP en los casos de femicidio apoyados por el departamento de homicidios de la DEIC.	Acusación	100% * (diferencia de restar la cantidad de acusaciones presentadas por el MP en este tipo de casos en año 2010 ¹³ , de la cantidad de acusaciones de este tipo realizadas en el 2012) / cantidad de acusaciones de este tipo presentadas en 2010.	Informe de SICOMP o de la Unidad de Archivo y Clasificación de la DEIC.
	Incremento de un 10% del número de acusaciones presentadas por el MP a finales del 2012 en casos apoyados por el programa en el Departamento de Guatemala.	Acusación	100% * (diferencia de restar la cantidad de acusaciones presentadas por el MP en casos apoyados por el programa en el Depto. de Guatemala en año 2010 ¹⁴ , de la cantidad de acusaciones de este tipo realizadas en el 2012) / cantidad de acusaciones de este tipo presentadas en 2010.	Unidad de Archivo y Clasificación de la DEIC.

¹³ No existen registros para el año 2009 o anteriores. No se registraban delitos de femicidio.

¹⁴ Ídem.

Continuación de la tabla VI.

RESULTADO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	MÉTODO DE OBSERVACIÓN DE CUMPLIMIENTO	FUENTE DE VERIFICACIÓN
	Incremento de un 10% del número de sospechosos detenidos a finales del 2012.	Sospechoso	100 * (Número de sospechosos detenidos en 2012 - Número de sospechosos detenidos en 2009) / Número de sospechosos detenidos en 2009	Unidad de Archivo y Clasificación de la DEIC.
	Desarticuladas al menos 5 organizaciones criminales en el área metropolitana a finales del 2012.	Organización criminal	Número de organizaciones criminales desarticuladas en el área metropolitana desde la creación de las unidades de investigación criminal en la DEIC	Unidad de Archivo y Clasificación de la DEIC.
	El 25% de fiscales e investigadores considera que ha mejorado la coordinación institucional entre el MP y el DDCV de la DEIC en relación con la calidad de las investigaciones en delitos contra la vida.	Persona (fiscal e investigador)	100 * Número de fiscales e investigadores que consideran que ha mejorado la coordinación / Total de fiscales e investigadores.	Estudio de percepción de los fiscales e investigadores sobre la coordinación interinstitucional
	El 30% de operadores del sistema de justicia percibe mejoras en la coordinación y articulación institucional para la atención, sanción y reducción de la violencia social y violencia contra la mujer.	Persona	100 * Número de operadores de justicia que percibe mejoras / Total de operadores de justicia entrevistados	Estudio de percepción de los operadores de justicia sobre el funcionamiento del Sistema de Administración de Justicia.
	Al finalizar el programa se ha capacitado al 100% de los investigadores, en el uso del sistema informático de apoyo a la investigación de delitos contra la vida (SIPOL2).	Persona capacitada	100 * Número de investigadores capacitados / Total de investigadores de delitos contra la vida	Informe del DDCV de la DEIC
Simplificados los procedimientos de coordinación y articulación interinstitucional, para el tratamiento adecuado de los casos que ingresan al sistema de justicia penal, con especial énfasis en delitos contra la vida, incluido femicidio y los casos de violencia contra la mujer	El 80% de los casos de violencia contra la mujer que se presentan en el MAI se solicita medidas de seguridad.	Caso de violencia contra la mujer	100 * Número de casos para los que se solicitan medidas de seguridad / Total de casos de VCM	Informe del MP
	Incremento del 20% en el otorgamiento de las medidas de seguridad en casos de violencia contra la mujer en las áreas de intervención del programa.	Medida de seguridad otorgada	100% (Número de medidas de seguridad otorgadas en 2012 - Número de medidas de seguridad otorgadas en 2006) / Número de medidas de seguridad otorgadas en 2006	Informe del MP y del CENADOJ
	El 5% de casos de violencia contra la mujer concluyen por sentencia, en las áreas de intervención del programa.	Caso de violencia contra la mujer	100 * Número de sentencias dictadas en casos de violencia contra la mujer / Total de casos de violencia contra la mujer recibidos	Estadísticas de las instituciones del sector Justicia.

Continuación de la tabla VI.

RESULTADO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	MÉTODO DE OBSERVACIÓN DE CUMPLIMIENTO	FUENTE DE VERIFICACIÓN
	Incrementado en un 20% el número de audiencias realizadas por los jueces en la Jurisdicción de la Niñez.	Audiencia	100 * (Número de audiencias realizadas por jueces de Niñez en 2012 – Número de audiencias realizadas por jueces de Niñez en 2006) / Número de audiencias realizadas por jueces de Niñez en 2006	CENADOJ
	Un 40% de jueces penales y auxiliares judiciales sensibilizados y capacitados en la aplicación efectiva de la norma de violencia contra la mujer a finales del 2012.	Persona	100 * Número de jueces y auxiliares penales capacitados / Número total de jueces y auxiliares penales	Listas de asistencia e Informes Escuela Judicial
	El 10% de casos de violencia contra la mujer tienen seguimiento por parte del SAI para el cumplimiento de las medidas de seguridad y protección integral.	Caso de violencia contra la mujer	100 * Número de casos de violencia contra la mujer que tienen seguimiento por parte del SAI / Total de casos de violencia contra la mujer	Informes de monitoreo del SAI
	Incremento del 20% del número de casos registrados como violencia contra la mujer en las regiones donde están los juzgados especializados.	Caso	100 * (Número de casos registrados como violencia contra la mujer en los juzgados especializados en 2011 ¹⁵)	CENADOJ
	Incrementado al menos a 15 el número de sentencias en materia de femicidio, en los juzgados especializados al final del 2012.	Sentencias	Cantidad de sentencias en materia de femicidio	CENADOJ
	Incrementado al menos a 50, el número de sentencias en materia de violencia contra la mujer (VCM), en los juzgados especializados al final del 2012.	Sentencia	Cantidad de sentencias en materia de VCM	CENADOJ
	A finales del 2012 el OJ ha incrementado en un 30% las sentencias de resolución de casos penales en los juzgados y tribunales que están utilizando la gestión por audiencias con respecto al año 2009.	Sentencia en caso penal	100 * (Número de sentencias de resolución de casos penales dictadas en juzgados y tribunales que utilizan la gestión por audiencias en 2012 – Número de sentencias que dictaron estos mismos juzgados en 2009 ¹⁶) / Número de sentencias que dictaron estos juzgados en 2009.	Reportes estadísticos del CENADOJ

¹⁵ Los Juzgados Especializados iniciaron su funcionamiento el 15 de octubre de 2010. Por lo que la línea de base se toma de enero a diciembre de 2011.

¹⁶ La gestión por audiencias se implementó a partir de 2010

Continuación de la tabla VI.

RESULTADO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	MÉTODO DE OBSERVACIÓN DE CUMPLIMIENTO	FUENTE DE VERIFICACIÓN
	Al menos en el 50% de los juzgados de primera instancia y tribunales penales esta implementada la gestión por audiencias a finales de 2012.	Órgano jurisdiccional	Número de juzgados de primera instancia y tribunales penales que han implementado la gestión por audiencias / Total de juzgados de primera instancia y tribunales penales.	Página web de Cámara Penal de la Corte Suprema de Justicia
	A finales del 2012 se ha reducido la duración de los procesos judiciales penales en los juzgados que están utilizando la gestión por audiencias en un 20%.	Meses	100 * (Días de duración de los procesos penales en juzgados y tribunales que utilizan la gestión por audiencias en 2012 – Días de duración de los procesos en estos juzgados en 2009 ¹⁷) / Días de duración de los procesos penales en estos juzgados en 2009.	Revista Jurídica del Organismo Judicial, julio 2008 - junio 2009. Informe de monitoreo del programa
	Reducción en un 15% de los casos pendientes de resolver (morosidad o circulantes) de los juzgados y tribunales penales que están trabajando con el nuevo sistema de gestión por audiencias en el ramo penal.	Casos pendientes de resolver	100 * (Número de casos pendientes de resolver en juzgados y tribunales que utilizan la gestión por audiencias en 2009 – Número de casos pendientes de resolver en juzgados y tribunales que utilizan la gestión por audiencias en 2012) / Número de casos pendientes de resolver en los juzgados y tribunales en 2009.	CENADOJ
	Sensibilizado el 100% del personal de las instituciones sobre la aplicación de la normativa para el tratamiento adecuado de los casos que ingresan al sistema de justicia penal, con énfasis en delitos contra la vida, incluido femicidio y casos de VCM.	Personas	100 * Número de personas sensibilizadas / Total de personas que laboran en las instituciones	Listados de asistencia a eventos de sensibilización
Mejorada la calidad profesional del recurso humano de las instituciones del sector justicia mediante el fortalecimiento de los sistemas de administración, dirección y control, que incluyan la perspectiva de género y multiculturalidad.	En 3 instituciones del sector justicia operan normas y procedimientos mejorados de los sistemas de administración, dirección y control de los RRHH.	Instituciones	Cantidad de instituciones del sector justicia que operan normas y procedimientos mejorados de recursos humanos.	Informes, reglamentos, acuerdos, instrucciones y/o manuales aprobados por las instituciones
	Se ha implementado 2 herramientas de formación y especialización en materia de femicidio.	Unidad	Número de herramientas de formación y especialización en materia de femicidio.	Informes, reglamentos, acuerdos, instrucciones y/o manuales aprobados por las instituciones
	El 30% del personal de investigación criminal cuenta con preparación específica en la materia, desarrollada por las escuelas de la PNC.	Personas	100 * Número de investigadores capacitados / Total de investigadores	Informes de la DEIC

¹⁷ Idem.

Continuación de la tabla VI.

RESULTADO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	MÉTODO DE OBSERVACIÓN DE CUMPLIMIENTO	FUENTE DE VERIFICACIÓN
	El 30 % de los empleados percibe que han mejorado los procedimientos de Recursos Humanos (RRHH).	Empleado	100 * Número de empleados del sector justicia que opinan que han mejorado los procedimientos de RRHH / Total de empleados del Sector.	Estudio de opinión
	El MP ha incrementado en un 5% el número de casos resueltos a finales del 2012 con respecto al 2010.	Caso resuelto ¹⁸	100 * (Número de casos resueltos en 2012 – Número de casos resueltos en 2010) / Número de casos resueltos en 2010	Informes del SICOMP
	A finales del 2012 se han incrementado en un 5% la cantidad de casos conexados mediante el uso del SICOMP2 a nivel nacional.	Caso conexado	100 * (Número de casos conexados en 2012 – Número de casos conexados en 2008) / Número de casos conexados en 2008	Informe del SICOMP
	Incrementado en un 3% las sentencias condenatorias respecto del número de solicitudes de acusaciones planteadas por el MP a finales del 2012.	Sentencia	(100 * Número de sentencias condenatorias 2012 / Número de sentencias condenatorias 2012) - (100 * Número de sentencias condenatorias 2010 / Número de sentencias condenatorias 2010)	Informes del Depto. SICOMP y de la UED
	El 100% de los asistentes de defensores han sido incorporados en las herramientas de planificación al desarrollo del IDPP	Asistente de defensor público	100 * Número de asistentes de defensores capacitados / Total de asistentes de defensores	Informes de la unidad de evaluación del desempeño del IDPP
	El 100% de los integrantes de la Comisión de los asistentes de defensores públicos contratados por el renglón 011 han sido evaluados a finales del 2012.	Asistente de defensor público	100 * Número de integrantes de la Comisión evaluados / Total de integrantes de la comisión	Informes de la Unidad de Evaluación del Desempeño IDPP
	El 100% de los asistentes de defensores se encuentran clasificados en sus niveles de desarrollo de carrera a finales del 2012.	Asistente de defensor público	100 * Número de asistentes de defensores clasificados / Total de asistentes de defensores	Informe ejecutivo de taller 16/nov/11 y listado de asistencia
	El 50% del personal del IDPP ha sido evaluado según los nuevos criterios de evaluación del desempeño a finales del 2012.	Persona	100 * Número de empleados del IDPP evaluados / Total de empleados del IDPP	Informe de talleres de capacitación a personal del IDPP, Listados de Asistencia y SIADEP.
	Evaluado el desempeño de por lo menos el 70% del personal fiscal del MP.	Personas	100 * Número de fiscales evaluados / Total de fiscales	Informe de la UED.

¹⁸ Para el MP un caso resuelto es aquel que ha tenido como salida una solicitud de acusación (por procedimiento común, procedimiento abreviado, procedimiento simplificado y delitos menos graves), criterio de oportunidad, suspensión condicional de la persecución penal o de conversión.

Continuación de la tabla VI.

RESULTADO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	MÉTODO DE OBSERVACIÓN DE CUMPLIMIENTO	FUENTE DE VERIFICACIÓN
	Implementadas en por lo menos un 20% las medidas correctivas emanadas del documento de la evaluación del desempeño.	Medida correctiva	100 * Número de medidas correctivas implementadas / Total de medidas correctivas identificadas	Informe de la UED
	A finales del 2012 se ha mejorado en un 10% la eficacia media de los fiscales evaluados y tratados.	Porcentaje	100 * (calificación promedio obtenida por los fiscales en el indicador de eficacia en 2012 - calificación promedio obtenida por los fiscales en el indicador de eficacia en 2010) / calificación promedio obtenida por los fiscales en el indicador de eficacia en 2010	Informe de la UED
	Implementado el SICOMP2 en por los menos el 90% de las sedes fiscales	Sede fiscal	100 * Sedes fiscales en las que se ha implementado el SICOMP2 / Total de sedes fiscales	Informe del Depto. SICOMP
	Interconectados los Sistemas informáticos de la DEIC (SIPOL2) y del MP (SICOMP2) para intercambio de información entre los fiscales y los investigadores de delitos contra la vida.	Interconexión	Observación directa del funcionamiento de la interconexión	Informe del SICOMP y del Depto. de Homicidios de la DEIC
	Capacitado al menos el 80% de los investigadores del DDCV de la DEIC en el uso de las herramientas de interoperabilidad del SIPOL2 y el SICOMP2.	Persona	100 * Número de investigadores de delitos contra la vida capacitados / Total de investigadores de delitos contra la vida.	Informe del Depto. de Homicidios de la DEIC
	Capacitado al menos el 80% de los fiscales de la fiscalía de Delitos Contra la Vida en el uso de las herramientas de interoperabilidad del SIPOL2 y el SICOMP2.	Persona	100 * Número de fiscales de delitos contra la vida capacitados / Total de fiscales de delitos contra la vida.	Informe del SICOMP
Fortalecidas las capacidades de las instituciones de Justicia y Seguridad para facilitar la toma de decisiones estratégicas y operativas relacionadas al funcionamiento adecuado del sistema de justicia penal.	Las instituciones del sector cuentan con un documento programático sectorial para el fortalecimiento de Justicia y Seguridad.	Unidad	Observación in situ.	Documento programático
	Se cuenta con una herramienta para el alineamiento del sector con la cooperación internacional.	Unidad	Observación in situ	Documento de alineación del Sector con la Cooperación
	Existe un mecanismo institucional de seguimiento y monitoreo de los avances del sector.	Unidad	Observación in situ.	Documento de seguimiento y monitoreo

Continuación de la tabla VI.

RESULTADO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	MÉTODO DE OBSERVACIÓN DE CUMPLIMIENTO	FUENTE DE VERIFICACIÓN
	A finales del 2012 la ICMSJ ha implementado un mecanismo de seguimiento y ejecución de las donaciones que garantiza la ejecución técnica y financiera.	Unidad	Observación in situ.	Documento normativo para el seguimiento y ejecución de las donaciones
	A finales del 2012 se cuenta con una priorización programática de los ejes de actuación de la ICMSJ para el fortalecimiento del sector.	Unidad	Observación in situ.	Documento de priorización programática
	A finales del 2012 se cuenta con un plan de acción de la ICMSJ para los siguientes cuatro años.	Unidad	Observación in situ.	Plan de acción

Fuente: elaboración propia.

2.3.4. Línea base y la primera medición de los indicadores

Habiendo seleccionado los indicadores que se utilizarán para medir tanto los resultados como la eficiencia con la que se han implementado las estrategias y el proyecto del programa JSRI, se procede a hacer la selección del año 0 para cada uno de los indicadores y a realizar su medición. Esta primera medición se convertirá en la línea base de los indicadores.

El objetivo de la medición de la línea base es conocer la situación que se desea cambiar, por lo tanto, debe realizarse antes de empezar la implementación de un proyecto o de una estrategia.

Este no ha sido el caso del programa JSRI, pues si bien se definieron las metas de proceso y de impacto del programa, esto no ocurrió con los indicadores, mucho menos con la medición de la línea base. Por esta razón, este EPS ha planteado una propuesta metodológica que permite medir de manera retroactiva la línea de base para cada indicador, y además, permite

continuar las mediciones sucesivas para establecer la eficiencia con las que se implementaron las estrategias y el impacto que ha tenido el programa, tanto en los operadores de justicia, como en la población guatemalteca.

Lamentablemente a la fecha de conclusión de este trabajo de EPS, no se han podido obtener los datos para calcular la línea base del 100% de los indicadores seleccionados, la razón principal es que no se ha involucrado a las instituciones beneficiarias en la medición de los proyectos que se implementan en cada una de ellas y por lo tanto estas no se sienten responsables de proveer la información. En la tabla VII se presenta la línea de base de aquellos indicadores que fue posible obtener la información para calcularla.

Tabla VII. **Línea base de los indicadores del programa JSRI**

RESULTADO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	LÍNEA BASE		FUENTE DE VERIFICACIÓN
			Medición	Año	
Optimizada la capacidad de investigación técnica de las instituciones vinculadas al ejercicio de la persecución y acción penal, con especial énfasis en delitos contra la vida, incluido femicidio y los casos de violencia contra la mujer	Incremento del 3% en sentencias de delitos contra la vida, violencia contra la mujer y femicidio.	Sentencia	Pendiente	2006	Informe del SICOMP o de la UED del MP
	Instalado en septiembre de 2012 el servicio de investigación en una comisaría de PNC.	Comisaría	0	2010	Documentos de entrega de obra y equipos y listado de personal
	Incremento en un 5% el total de casos resueltos por el sistema de justicia penal, en las áreas de intervención del programa.	Caso resuelto	Pendiente	2006	Estadísticas del Ministerio Público y del Organismo Judicial.
	El 20% de casos finalizados en el último año del programa JSRI concluyen por una salida procesal distinta al archivo, desestimación, sobreseimiento y clausura provisional.	salida procesal	Pendiente	2006	Estadísticas de las instituciones del Sector Justicia.
	Incremento en un 5% en la credibilidad y confianza de las instituciones del sector justicia en las áreas de intervención del programa JSRI.	Persona	Pendiente	2006	Estudio de opinión
	En la región central y en 8 ámbitos territoriales operan procedimientos internos simplificados para la atención, esclarecimiento y sanción de casos de violencia social y violencia contra la mujer, ingresados al sistema de justicia penal.	Ámbito territorial	0	2006	Informes del OJ y del MP

Continuación de la tabla VII.

RESULTADO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	LÍNEA BASE		FUENTE DE VERIFICACIÓN
			Medición	Año	
	El 30% de mujeres víctimas de violencia califican como satisfactorio en las áreas de intervención del programa, el servicio que prestan las instituciones vinculadas a la persecución penal.	Mujer víctima	Pendiente	2006	Estudio de opinión
	A finales del 2012 se ha incrementado en un 15% el número de acusaciones presentadas por el MP en los casos de femicidio apoyados por el DDCV de la DEIC.	Acusación	26	2010	Informe de SICOMP ó de la Unidad de Archivo y Clasificación de la DEIC
	Incremento de 10% en el número de acusaciones presentadas por el MP a finales del 2012 en casos apoyados por el programa JSRI en el Departamento de Guatemala.	Acusación	349	2009	Unidad de archivo y clasificación de la DEIC
	Incremento de un 10% del número de sospechosos detenidos a finales del 2012	Sospechoso	134	2010	Unidad de archivo y clasificación de la DEIC
	Desarticuladas al menos 5 organizaciones criminales en el área metropolitana a finales del 2012.	Organización criminales	N/A ¹⁹	N/A	Unidad de Archivo y Clasificación de la DEIC
	El 25% de fiscales e investigadores considera que ha mejorado la coordinación institucional entre el MP y el DDCV de la DEIC en relación a la calidad de las investigaciones en delitos contra la vida.	Persona (fiscal e investigador)	Pendiente	2006	Estudio de opinión
	El 30% de operadores del sistema de justicia percibe mejoras en la coordinación y articulación institucional para la atención, sanción y reducción de la violencia social y violencia contra la mujer.	Persona	Pendiente	2006	Estudio de opinión
	Al finalizar el programa se ha capacitado al 100% de los investigadores en el uso del sistema informático de apoyo a la investigación de delitos contra la vida (SIPOL2).	Persona capacitada	0 de 114, es decir 0%	2010	Informe del DDCV de la DEIC
Simplificados los procedimientos de coordinación y articulación interinstitucional para el	El 80% de los casos de violencia contra la mujer que se presentan en el MAI solicita medidas de seguridad.	Caso de violencia contra la mujer	2% ²⁰	2007	Informe del MP
	Incremento de un 20% en la aprobación de medidas de seguridad en las áreas de actuación del programa. ²¹	Medida de seguridad aprobada	Pendiente	2009	CENADOJ

¹⁹ No se tienen registros, se registraba sólo la cantidad de personas aprehendidas

²⁰ Antes de 2009 no existe información confiable de medidas de seguridad solicitadas. En 2009 se solicitaron 63 medidas de seguridad de 3,952 casos registrados de este tipo.

²¹ Las áreas de actuación del Programa son los departamentos de Guatemala, Quetzaltenango y Chiquimula.

Continuación de la tabla VII.

RESULTADO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	LÍNEA BASE		FUENTE DE VERIFICACIÓN
			Medición	Año	
tratamiento adecuado de los casos que ingresan al sistema de justicia penal, con especial énfasis en delitos contra la vida, incluido femicidio y los casos de violencia contra la mujer.	El 5% de casos de violencia contra la mujer concluyen por sentencia, en las áreas de intervención del programa.	Caso de violencia contra la mujer	1% ²²	2009	Estadísticas de las instituciones del Sector Justicia.
	Incrementado en un 20% el número de audiencias realizadas por los jueces en la Jurisdicción de la Niñez.	Audiencias	Pendiente	2006	CENADOJ
	Un 40% de jueces penales y auxiliares judiciales sensibilizados y capacitados en la aplicación efectiva de la norma de violencia contra la mujer a finales del 2012.	Personas	0	2010	Listas de asistencia e informes de la Escuela Judicial
	El 10% de casos de violencia contra la mujer tienen seguimiento por parte del SAI para el cumplimiento de las medidas de seguridad y protección integral.	Casos de violencia contra la mujer	N/A ²³	N/A	CENADOJ
	Incremento del 20% del número de casos registrados como violencia contra la mujer en las regiones donde están los juzgados especializados.	Casos	2563	2009	CENADOJ
	Incrementado al menos a 15 el número de sentencias en materia de femicidio, en los juzgados especializados al final del 2012.	Sentencias	5	2009	Sistema de información del OJ
	Incrementado al menos a 50 el número de sentencias en materia de violencia contra la mujer (VCM), en los juzgados especializados al final del 2012.	Sentencias	33	2009	Sistema de información del OJ
	Al menos en un 50% de los juzgados de primera instancia y tribunales penales esta implementada la gestión por audiencias a finales de 2012.	Órgano jurisdiccional	7% ²⁴	2007	Página web de Cámara Penal de la CSJ
	A finales del 2012 el OJ ha incrementado en un 30% la resolución de casos penales ²⁵ en los juzgados y tribunales que están utilizando la gestión por audiencias respecto al año 2009.	Sentencia en caso penal	15,730	2009	Reportes estadísticos del CENADOJ
	A finales del 2012 se ha reducido la duración de los procesos judiciales penales en los juzgados que están utilizando la gestión por audiencias en un 20%.	Mes	9.16 con medida sustitutiva y 7.3 con prisión prevent. ²⁶	2003	CENADOJ

²² En el 2009 solo terminaron en sentencia 32 casos de violencia contra la mujer, de los 2,896 registrados.

²³ El Sistema de Atención Integral (SAI) del OJ se implementó a partir de 2011.

²⁴ 7 de un total de un total de 106 órganos jurisdiccionales.

²⁵ Resolución de casos penales con sentencia por procesado, criterios, suspensiones, conciliaciones, falta de mérito y sobreseimiento.

²⁶ Los plazos máximos que otorga la Ley son de 3 meses cuando se otorga una medida sustitutiva (no hay persona detenida) y de 6 meses cuando se dicta prisión preventiva (hay persona detenida).

Continuación de la tabla VII.

RESULTADO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	LÍNEA BASE		FUENTE DE VERIFICACIÓN
			Medición	Año	
	Reducción en un 15% de los casos pendientes de resolver (morosidad o circulantes) de los juzgados y tribunales penales que están trabajando con el nuevo sistema de gestión por audiencias en el ramo penal.	Caso pendiente de resolver	24,324	2008	CENADOJ
	Sensibilizado el 100% del personal de las instituciones sobre la aplicación de la normativa para el tratamiento adecuado de los casos que ingresan al sistema de justicia penal, con especial énfasis en delitos contra la vida, incluido femicidio y los casos de violencia contra la mujer.	Persona	0	2006	Listados de asistencia a eventos de sensibilización
Mejorada la calidad profesional del recurso humano de las instituciones del sector justicia mediante el fortalecimiento de los sistemas de administración, dirección y control, que incluyan la perspectiva de género y multiculturalidad	En 3 instituciones del sector justicia operan normas y procedimientos mejorados de los sistemas de administración, dirección y control de los recursos humanos.	Institución	0	2006	Informes de las instituciones beneficiarias
	Se ha implementado 2 herramientas de formación y especialización en materia de femicidio.	Unidad	0	2006	Informes de implementación y monitoreo, y reglamentos, acuerdos, instrucciones y/o manuales aprobados por las instituciones beneficiarias
	El 30% del personal de investigación criminal cuenta con preparación específica en la materia desarrollada por las escuelas de Policía Nacional Civil.	Persona	0	2006	Informes de la DEIC
	El 30 % de los empleados percibe que han mejorado los procedimientos de RRHH.	Empleado	Pendiente	2006	Estudio de opinión
	El MP ha incrementado en un 5% el número de casos resueltos a finales del 2012 con respecto al 2010.	Caso resuelto	25,624	2010	Informes del SICOMP
	A finales del 2012 se han incrementado en un 5% la cantidad de casos conexados mediante el uso del SICOMP2 a nivel nacional.	Caso conexado	7,998	2008	Informe del SICOMP
	Incrementado en un 3% las sentencias condenatorias respecto del número de solicitudes de acusaciones planteadas a finales del 2012.	Sentencia condenatoria	27% ²⁷	2010	Informes del Depto. SICOMP y de la UED
	El 100% de los asistentes de defensores han sido incorporados en las herramientas de planificación al desarrollo del IDPP.	Asistente de defensor público	0	2010	Informes de la Unidad de Evaluación del Desempeño del IDPP

²⁷ 3,706 sentencias condenatorias de un total de 13,642 solicitudes de acusación planteadas.

Continuación de la tabla VII.

RESULTADO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	LÍNEA BASE		FUENTE DE VERIFICACIÓN
			Medición	Año	
	El 100% de los integrantes de la Comisión de los asistentes de defensores públicos contratados por el renglón 011 han sido evaluados a finales del 2012.	Asistentes de defensor público	0	2010	Informes de la Unidad de Evaluación del Desempeño del IDPP
	El 100% de los asistentes de defensores se encuentran clasificados en sus niveles de desarrollo de carrera a finales del 2012.	Asistentes de defensor público	0	2010	Informe de taller del 16 de noviembre de 2011 y listado de asistencia
	El 50% del personal del IDPP ha sido evaluado según los nuevos criterios de evaluación del desempeño a finales del 2012.	Personas	213	2011	Informes de talleres de capacitación a personal Admin. y coordinadores del IDPP, listados de asistencia y SIADEP.
	Evaluado el desempeño de por lo menos el 70% del personal fiscal del MP.	Personas	0	2009	Informe de la UED.
	Implementadas en por lo menos un 20% las medidas correctivas emanadas del documento de la Evaluación del desempeño.	Medidas correctivas	0	2010	Informe de la UED
	A finales del 2012 se ha mejorado en un 10% la eficacia media de los fiscales evaluados y tratados	Porcentaje	22.5% ²⁸	2010	Informes de la UED
	Implementado el SICOMP2 en por los menos el 90% de las sedes fiscales.	Sedes fiscales	0	2006	Informe del Depto. del SICOMP
	Interconectados los Sistemas informáticos de la DEIC (SIPOL2) y del MP (SICOMP2) para intercambio de información entre los fiscales y los investigadores de delitos contra la vida.	Interconexión	0	2011	Informe del SICOMP y del DDCV de la DEIC
	Capacitado al menos el 80% de los investigadores del Depto. De Homicidios de la DEIC en el uso de las herramientas de interoperabilidad SIPOL2 y SICOMP2.	Personas	0	2011	Informe del DDCV de la DEIC
	Capacitado al menos el 80% de los fiscales de la fiscalía de Delitos Contra la Vida en el uso de las herramientas de interoperabilidad SIPOL2 y SICOMP2.	Personas	0	2011	Informe del SICOMP

²⁸ En promedio, los fiscales obtuvieron 5.4 de 24 puntos posibles.

Continuación de la tabla VII.

RESULTADO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	LÍNEA BASE		FUENTE DE VERIFICACIÓN
			Medición	Año	
Fortalecidas las capacidades de las instituciones de Justicia y Seguridad para facilitar la toma de decisiones estratégicas y operativas relacionadas al funcionamiento adecuado del sistema de justicia penal.	Las instituciones del sector cuentan con un documento programático sectorial para el fortalecimiento de Justicia y Seguridad.	Unidad	0	2006	Documento programático
	Se cuenta con una herramienta para el alineamiento del sector con la cooperación internacional.	Unidad	0	2006	Documento de alineación del Sector con la Cooperación
	Existe un mecanismo institucional de seguimiento y monitoreo de los avances del sector.	Unidad	0	2010	Documento de seguimiento y monitoreo
	A finales del 2012 la ICMSJ ha implementado un mecanismo de seguimiento y ejecución de las donaciones que garantiza la ejecución técnica y financiera.	Unidad	0	2010	Documento normativo para el seguimiento y ejecución de las donaciones
	A finales del 2012 se cuenta con una priorización programática de los ejes de actuación de la ICMSJ para el fortalecimiento del sector.	Unidad	0	2010	Documento de priorización programática
	A finales del 2012 se cuenta con un plan de acción de la ICMSJ para los siguientes cuatro años.	Unidad	0	2010	Plan de acción

Fuente: elaboración propia.

2.3.5. Seguimiento a la medición periódica de los indicadores

De acuerdo con la periodicidad señalada para cada indicador, se realiza una medición de los mismos y se anota. Estas anotaciones permitirán establecer la manera como se está llevando a cabo una estrategia, permiten proyectar hacia el futuro los resultados alcanzados y estimar si se alcanzarán las metas establecidas; de esta observación se obtendrán los insumos necesarios para tomar decisiones sobre mantener el ritmo y la dirección de la ejecución de las actividades, inyectarles recursos, etc.

Como parte de este trabajo de EPS se realizó la medición de la mayoría de los indicadores; en otros casos las instituciones beneficiarias no han proveído la información a la fecha de culminación del EPS. Algunos indicadores demuestran que se han alcanzado las metas, aun cuando el proyecto no ha terminado; pero para otros será necesario esperar a que concluya el 2012 y que se recoja la información para su medición. Este proceso de recolección de información podría tardar aproximadamente 3 meses, debido principalmente a que las instituciones beneficiarias consolidan y analizan la información producida en sus fuentes primarias antes de proveerla al programa JSRI.

En la tabla VIII se presentan los indicadores del programa JSRI y la última medición realizada durante el presente EPS. El programa ha contratado a una persona para que continúe la medición de los indicadores por el tiempo que resta a la implementación de las diferentes estrategias y proyectos.

Tabla VIII. Última medición de los indicadores del programa JSRI realizada durante el EPS

RESULTADO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	LÍNEA BASE		ÚLTIMA MEDICIÓN		FUENTE DE VERIFICACIÓN	% AVANCE
			Medición	Año	Medición	Año		
Optimizada la capacidad de investigación técnica de las instituciones vinculadas al ejercicio de la persecución y acción penal, con especial énfasis en delitos contra la vida, incluido femicidio y los casos de violencia contra la mujer.	Incremento del 3% en sentencias de delitos contra la vida, violencia contra la mujer y femicidio.	Sentencia	Pendiente	2006	Pendiente	2012	Informe del SICOMPo de la UEDdel MP	---
	Instalado en septiembre de 2012 el servicio de investigación en una comisaría de PNC.	Comisaría	0	2010	1	Juni o 2012	Documentos de entrega de obra y equipos y listado de personal	100%
	Incremento en un 5% el total de casos resueltos por el sistema de justicia penal, en las áreas de intervención del programa JSRI.	Caso resuelto	Pendiente	2006	Pendiente	2012	Estadísticas del Ministerio Público y Organismo Judicial.	---

Continuación de la tabla VIII.

RESULTADO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	LÍNEA BASE		ÚLTIMA MEDICIÓN		FUENTE DE VERIFICACIÓN	% AVANCE
			Medición	Año	Medición	Año		
	El 20% de casos finalizados en el último año del programa JSRI concluyen por una salida procesal distinta al archivo, desestimación, sobreseimiento y clausura provisional.	Salida procesal	Pendiente	2006	Pendiente	2012	Estadísticas de las instituciones del sector justicia.	---
	Incremento en un 5% en la credibilidad y confianza de las instituciones del sector justicia en las áreas de intervención del programa JSRI.	Persona	Pendiente	2006	Pendiente	2012	Estudio de opinión	---
	En la región central y en 8 ámbitos territoriales operan procedimientos internos simplificados para la atención, esclarecimiento y sanción de casos de violencia social y violencia contra la mujer ingresados al sistema de justicia penal.	Ámbito territorial	0	2006	3 ²⁹	2011	Informes del OJ y del MP	38%
	El 30% de mujeres víctimas de violencia califican como satisfactorio en las áreas de intervención del programa, el servicio que prestan las instituciones vinculadas a la persecución penal.	Mujer víctima	Pendiente	2006	Pendiente	2012	Estudio de opinión	---
	A finales del 2012 se ha incrementado en un 15% el número de acusaciones presentadas por el MP en los casos de femicidio apoyados por el DDCV de la DEIC.	Acusación	26	2010	Pendiente	2012	Informe de SICOMP ó de la Unidad de Archivo y clasificación	---

²⁹ Implementado en los Departamentos de Guatemala, Quetzaltenango y Chiquimula. En proceso de implementación en Departamentos de Escuintla, Alta Verapaz, Chimaltenango y Huehuetenango

Continuación de la tabla VIII.

RESULTADO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	LÍNEA BASE		ÚLTIMA MEDICIÓN		FUENTE DE VERIFICACIÓN	% AVANCE
			Medición	Año	Medición	Año		
	Incremento de un 10% del número de acusaciones presentadas por el MP a finales del 2012 en casos apoyados por el programa en el Departamento de Guatemala.	Acusación	349	2009	405	2011	Unidad de Archivo y Clasificación de la DEIC	100% ³⁰
	Incremento de un 10% del número de sospechosos de homicidio detenidos a finales del 2012, desde la implementación de la DEIC.	Sospechoso	134	2010	334	2011	Unidad de Archivo y Clasificación de la DEIC	100% ³¹
	Desarticuladas al menos 5 organizaciones criminales en el área metropolitana a finales del 2012.	Org. criminal	N/A	N/A	8	2011	Unidad de Archivo y Clasificación de la DEIC	100%
	El 25% de fiscales e investigadores considera que ha mejorado la coordinación institucional entre el MP y el DDCV de la DEIC en relación a la calidad de la investigación de delitos contra la vida.	Persona (fiscal e investigador)	Pendiente	2006	Pendiente		Estudio de opinión	---
	El 30% de operadores del sistema de justicia percibe mejoras en la coordinación institucional para la atención, sanción y reducción de la violencia social y VCM.	Persona	Pendiente	2006	Pendiente	2012	Estudio de opinión	---
	Al finalizar el programa se ha capacitado al 100% de los investigadores en el uso del sistema informático de apoyo a la investigación de delitos contra la vida (SIPOL2).	Persona capacitada	0 de 114, es decir 0%	2010	114 de 114, es decir 100%	Jun. 2012	Informe del DDCV de la DEIC	100%

³⁰ Se ha sobrepasado la meta del 10%, dado que el incremento ha sido de un 16%

³¹ La cantidad de sospechosos detenidos se ha incrementado en un 149%

Continuación de la tabla VIII.

RESULTADO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	LÍNEA BASE		ÚLTIMA MEDICIÓN		FUENTE DE VERIFICACIÓN	% AVANCE
			Medición	Año	Medición	Año		
Simplificados los procedimientos de coordinación y articulación interinstitucional para el tratamiento adecuado de los casos que ingresan al Sistema de Justicia Penal, con especial énfasis en delitos contra la vida, incluido femicidio y los casos de violencia contra la mujer.	En el 80% de los casos de violencia contra la mujer que se presentan en el MAI se les solicitan medidas de seguridad.	Caso de violencia contra la mujer	2%	2007	88% ³²	2011	Informe del MP	100%
	Incremento de un 20% en la aprobación de medidas de seguridad en las áreas de actuación del programa.	Medida de seguridad	Pendiente	2009	Pendiente	2012	CENADOJ	---
	El 5% de casos de violencia contra la mujer concluyen por sentencia, en las áreas de intervención del programa.	Caso de violencia contra la mujer	1%	2009	15% ³³	2011	Estadísticas de las instituciones del sector Justicia.	100%
	Incrementado en un 20% el número de audiencias realizadas por los jueces en la Jurisdicción de la Niñez.	Audiencia	Pendiente	2006	Pendiente	2012	CENADOJ	---
	Un 40% de jueces penales y auxiliares judiciales sensibilizados y capacitados en la aplicación efectiva de la norma de violencia contra la mujer a finales del 2012	Persona	0	2010	Pendiente	2012	Listas de asistencia e Informes Escuela Judicial	---
	El 10% de casos de violencia contra la mujer tienen seguimiento por parte del SAI para el cumplimiento de las medidas de seguridad y protección integral.	Caso de violencia contra la mujer	N/A	N/A	Pendiente	2012	CENADOJ	---
	Incremento del 20% del número de casos registrados como violencia contra la mujer en las regiones donde están ubicados los juzgados especializados.	Caso	709	2008	2,084 ³⁴	2010	CENADOJ	100%

³² En el 2011 se solicitan 1,869 medidas de seguridad de los 2,123 casos que se presentaron.

³³ En el 2011 terminaron en sentencia 320 casos de violencia contra la mujer, de los 2,084 registrados.

³⁴ Se tiene una mejora en el registro. El incremento en casos registrados es de 194%

Continuación de la tabla VIII.

RESULTADO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	LÍNEA BASE		ÚLTIMA MEDICIÓN		FUENTE DE VERIFICACIÓN	% AVANCE
			Medición	Año	Medición	Año		
	Incrementado al menos a 15 el número de sentencias en materia de femicidio, en los juzgados especializados al final del 2012.	Sentencia	5	2009	28	2011	Sistema de información del Organismo Judicial	100%
	Incrementado al menos a 50 el número de sentencias en materia de violencia contra la mujer (VCM), en los juzgados especializados al final del 2012.	Sentencia	33	2009	195	2011	Sistema de información del Organismo Judicial	100%
	Al menos en un 50% de los juzgados de primera instancia y tribunales penales esta implementada la gestión por audiencias a finales de 2012.	Órgano jurisdiccional	7%	2007	25% ³⁵	Jun. de 2012	Página web de Cámara Penal de la Corte Suprema de Justicia	50% ³⁶
	A finales del 2012 el OJ ha incrementado en un 30% la resolución de casos penales en los juzgados y tribunales que están utilizando la gestión por audiencias. con respecto al año 2009.	Sentencia en caso penal	15,730	2009	22,080	Mar. de 2012	Reportes estadísticos del CENADOJ	100% ³⁷
	A finales del 2012 se ha reducido la duración de los procesos judiciales penales en los juzgados que están utilizando la gestión por audiencias en un 20%.	Mes	9.16 con medida sustitutiva y 7.3 con prisión preventiva	2003	3.19 con medida sustitutiva y 3.4 con prisión preventiva	2007	CENADOJ	100% ³⁸

³⁵ Se han implementado 26 de un total de un total de 106 órganos jurisdiccionales. 85 más están en proceso de implementación (a junio de 2012)

³⁶ Solo se ha alcanzado la mitad de la meta propuesta.

³⁷ El incremento en 2012 ha sido de un 40% en solo un trimestre de trabajo, por lo que se ha sobrepasado la meta.

³⁸ En el año 2007 ya se ha cumplido la meta de reducir el 20% del tiempo; sin embargo, en los casos en los que se dictó prisión preventiva, aún se estaba incumpliendo con la Ley, está pendiente la medición para años posteriores al 2007

Continuación de la tabla VIII.

RESULTADO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	LÍNEA BASE		ÚLTIMA MEDICIÓN		FUENTE DE VERIFICACIÓN	% AVANCE
			Medición	Año	Medición	Año		
	Reducción en un 15% de los casos pendientes de resolver (morosidad o circulantes) de los juzgados y tribunales penales que están trabajando con el nuevo sistema de gestión por audiencias en el ramo penal.	Caso pendiente de resolver	24,324	2008	18,493	2010	CENADOJ	100% ³⁹
	Sensibilizado el 100% del personal de las instituciones sobre la aplicación de la normativa para el tratamiento adecuado de los casos que ingresan al sistema de justicia penal, con especial énfasis en delitos contra la vida, incluido femicidio y los casos de violencia contra la mujer.	Persona	0	2006	Pendiente	2012	Listados de asistencia a eventos de sensibilización	---
Mejorada la calidad profesional del recurso humano de las instituciones del sector justicia mediante el fortalecimiento de los sistemas de dirección, administración y control, que incluyan la perspectiva de género y multiculturalidad.	En 3 instituciones del sector justicia operan y procedimientos mejorados de los sistemas de administración, dirección y control de los recursos humanos.	Institución	0	2006	3 ⁴⁰	Jun. 2012	Informes de las instituciones beneficiarias	100%
	Se ha implementado 2 herramientas de formación y especialización en materia de femicidio.	Unidad	0	2006	Pendiente	2012	Informes de implementación y monitoreo, y Reglamentos, acuerdos, instrucciones y/o manuales aprobados por las instituciones	---
	El 30% del personal de investigación criminal cuenta con preparación específica en la materia desarrollada por las escuelas de la Policía Nacional Civil.	Persona	0	2006	Pendiente	2012	Informes de la DEIC	---

³⁹ La reducción es de 24% por los que se ha alcanzado la meta.

⁴⁰ Se han implementado procedimientos de recursos humanos en el Ministerio Público, el Instituto de la Defensa Pública Penal y la Policía Nacional Civil

Continuación de la tabla VIII.

RESULTADO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	LÍNEA BASE		ÚLTIMA MEDICIÓN		FUENTE DE VERIFICACIÓN	% AVANCE
			Medición	Año	Medición	Año		
	El 30 % de los empleados percibe que han mejorado los procedimientos de gestión de recursos humanos.	Empleado	Pendiente	2006	Pendiente	2012	Estudio de opinión	---
	El MP ha incrementado en un 5% el número de casos resueltos a finales del 2012 con respecto al 2010.	Caso resuelto	25,624	2010	39,874	2011	Informes del SICOMP	100% ⁴¹
	A finales del 2012 se han incrementado en un 5% la cantidad de casos conexados mediante el uso del SICOMP2 a nivel nacional.	Caso conexado	7,998	2008	9,619	2011	Informe del SICOMP	100% ⁴²
	Incrementado en un 3% las sentencias condenatorias respecto del número de solicitudes de acusaciones planteadas a finales del 2012.	Sentencia condenatoria	27%	2010	31% ⁴³	2011	Informes del Depto. SICOMP y de la UED	100%
	El 100% de los asistentes de defensores se han incorporado en las herramientas de planificación al desarrollo del IDPP.	Asistente de defensor público	0	2010	11% ⁴⁴	2011	Informes de la Unidad de Eval. del Desempeño del IDPP	11%
	El 100% de los integrantes de la Comisión de Asistentes de Defensores Públicos contratados por el renglón 011 han sido evaluados a finales del 2012.	Asistente de defensor público	0	2010	Pendiente ⁴⁵	2012	Informes de la Unidad de Evaluación del Desempeño del IDPP	---

⁴¹ Se ha superado la meta pues el aumento ha sido del 36%

⁴² Se ha superado la meta pues el aumento ha sido 20 %.

⁴³ 4,901 sentencias condenatorias de un total de 15,836 solicitudes de acusación planteadas.

⁴⁴ Se han incorporado 8 de un total de 76 asistentes de defensores

⁴⁵ 17 asistentes de defensores integran la comisión

Continuación de la tabla VIII.

RESULTADO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	LÍNEA BASE		ÚLTIMA MEDICIÓN		FUENTE DE VERIFICACIÓN	% AVANCE
			Medición	Año	Medición	Año		
	El 100% de los asistentes de defensores se encuentran clasificados en sus niveles de desarrollo de carrera a finales del 2012.	Asistente de defensor público	0	2010	11%	2011	Informe del taller del 16 de noviembre de 2011 y listado de asistencia	11%
	El 50% del personal del IDPP ha sido evaluado según los nuevos criterios de evaluación del desempeño a finales del 2012.	Persona	0	2010	213 ⁴⁶	2011	Informes de talleres de capacitación a personal del IDPP, listados de asistencia y SIADEP.	---
	Evaluado el desempeño de al menos el 70% del personal fiscal del MP.	Persona	0	2009	88% ⁴⁷	2011	Informe de la UED.	100%
	Implementadas en por lo menos un 20% las medidas correctivas emanadas del documento de evaluación del desempeño.	Medida correctiva	0	2010	Pendiente	2012	Informe de la UED	---
	A finales del 2012 se ha mejorado en un 10% la eficacia media de los fiscales evaluados.	Porcentaje	32%	2010	47% ⁴⁸	2011	Informes de la UED	100% ⁴⁹
	Implementado el SICOMP2 en por lo menos el 90% de las sedes fiscales.	Sede fiscal	0	2006	93% ⁵⁰	Sep. 2012	Informe del Departamento del SICOMP	100%
	Interconectados los Sistemas informáticos de la DEIC (SIPOL2) y del MP (SICOMP2) para intercambio de información entre fiscales e investigadores.	Interconexión	0	2011	1	Jun. 2012	Informe del SICOMP y del DDCV de la DEIC	100%

⁴⁶No se tiene el total del personal del IDPP, se requiere para obtener el porcentaje de avance en el logro de la meta.

⁴⁷ Se evaluó a 1200 de un total de 1360 personas.

⁴⁸ En promedio los fiscales obtuvieron 9.38 de 20 puntos posibles.

⁴⁹ El incremento ha sido del 15% por lo que se ha superado la meta.

⁵⁰ A octubre de 2012 se ha implementado el SICOMP2 en 88 de 95 sedes fiscales.

Continuación de la tabla VIII.

RESULTADO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	LÍNEA BASE		ÚLTIMA MEDICIÓN		FUENTE DE VERIFICACIÓN	% AVANCE
			Medición	Año	Medición	Año		
	Capacitado al menos el 80% de los investigadores del Depto. de homicidios de la DEIC en el uso de las herramientas de interoperabilidad SIPOL2 y SICOMP2.	Persona	0	2011	78% ⁵¹	Jul. 2012	Informe del Depto. de Homicidios de la DEIC	98%
	Capacitado al menos el 80% de los fiscales de la fiscalía de Delitos Contra la Vida en el uso de las herramientas de interoperabilidad del SIPOL2 y el SICOMP2.	Persona	0	2011	Pendiente ⁵²	Jun. 2012	Informe del SICOMP	---
Fortalecidas las capacidades de las instituciones de Justicia y Seguridad para facilitar la toma de decisiones estratégicas y operativas relacionadas al funcionamiento adecuado del sistema de justicia penal.	Las instituciones del sector cuentan con un documento programático sectorial para el fortalecimiento de Justicia y Seguridad.	Unidad	0	2006	0	Jun. 2012	Documento programático	0%
	Se cuenta con una herramienta para el alineamiento del sector con la cooperación internacional.	Unidad	0	2006	0	Jun. 2012	Documento de alineación del Sector con la Cooperación	0%
	Existe un mecanismo institucional de seguimiento y monitoreo de los avances del sector.	Unidad	0	2010	0	Jun. 2012	Documento de seguimiento y monitoreo	0%
	A finales del 2012 la ICMSJ ha implementado un mecanismo de seguimiento y ejecución de las donaciones que garantiza la ejecución técnica y financiera.	Unidad	0	2010	0	Jun. 2012	Documento normativo para el seguimiento y ejecución de las donaciones	0%
	A finales del 2012 se cuenta con una priorización programática de los ejes de actuación de la ICMSJ para el fortalecimiento del sector.	Unidad	0	2010	0	Jun. 2012	Documento de priorización programática	0%

⁵¹ Se han capacitado 101 de 130 investigadores

⁵² Se han capacitado 60 Fiscales de Delitos Contra la Vida pero no se conoce el total por lo que no es posible calcular el porcentaje de avance.

Continuación de la tabla VIII.

RESULTADO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	LÍNEA BASE		ÚLTIMA MEDICIÓN		FUENTE DE VERIFICACIÓN	% AVANCE
			Medición	Año	Medición	Año		
	A finales del 2012 se cuenta con un plan de acción de la ICMSJ para los siguientes cuatro años.	Unidad	0	2010	0	Jun. 2012	Plan de acción	0%

Fuente: elaboración propia.

3. PROPUESTA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA REDUCIR EL CONSUMO DE PAPEL EN EL PROGRAMA JSRI

El programa “Justicia y Seguridad: Reducción de la Impunidad” (JSRI) es financiado con fondos de donación otorgados por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) y ejecutado por la Secretaría Ejecutiva de la Instancia Coordinadora de la Modernización del Sector Justicia (SEICMSJ) desde el año 2006.

Hasta el momento se han ejecutado 6 desembolsos (donaciones o subvenciones) y actualmente se está concluyendo la ejecución del desembolso 7 e iniciando la ejecución del desembolso 8 (se ejecutan en paralelo por un período corto de tiempo). Al finalizar la ejecución de cada desembolso, se debe informar a la Oficina Técnica de Cooperación Española, al Gobierno de España y al Ministerio de Finanzas Públicas de Guatemala, sobre la ejecución física y financiera de los mismos.

Dichos informes actualmente se realizan en formato impreso y no se cuenta con datos exactos sobre la cantidad de fotocopias que se han sacado por subvención desde principios del programa, pero se sabe que esta cantidad varía de acuerdo con el monto de la misma.

Únicamente se tienen registros parciales de las subvenciones VI y VII, que han sido las más grandes, con aproximadamente 16 y 19 millones de quetzales, respectivamente.

En la subvención VI se sacaron 62,656 fotocopias y en lo que va de la subvención VII (al 7 de junio de 2012) se han sacado 44,555; se estima que la cantidad de fotocopias, a septiembre que finaliza esta subvención, sobrepasará las 90,000 fotocopias.

Además, los registros contables de la subvención VII indican que en la impresión de oficios, informes y demás documentos del programa se han utilizado aproximadamente 29,000 hojas de papel bond de enero a mayo de 2012, por lo que se puede proyectar que al finalizar la subvención se habrá utilizado más de 60,000 hojas. Asimismo, se estima que en la subvención VI se pudieron haber utilizado unas 40,000 hojas de papel en la producción de este tipo de documentos.

Si se toma en cuenta que 17 resmas de papel equivalen a un árbol talado, el programa JSRI está contribuyendo a la tala de entre 15 y 18 árboles por subvención, aproximadamente. Esta cantidad se incrementaría si también se contabiliza la cantidad de papel que utilizan los consultores para imprimir sus informes y productos, utilizando papel de su propiedad o de las instituciones beneficiarias en las que se desempeñan, así como todos los documentos administrativos que se generan; lamentablemente, esto no está siendo controlado en la actualidad y no se cuenta con información sobre el consumo del papel en estos rubros.

El gasto en papel bond por parte del programa JSRI puede estimarse entonces en 10 mil quetzales por subvención, aproximadamente. Esta cantidad no incluye el papel utilizado por los consultores en las instituciones beneficiarias del programa JSRI.

3.1. Identificación del problema

El problema que se intenta resolver es el consumo desmedido de papel en el programa JSRI.

Se pretende diseñar una estrategia que permita reducir el consumo de papel que se utiliza en el programa, sin faltar a las normas de control de ejecución de fondos de donación que rigen tanto las leyes de Guatemala como de España.

3.2. Objetivos

- Identificar y priorizar acciones que permitan hacer más eficiente el uso del papel en el programa “Justicia y Seguridad: Reducción de la Impunidad”.
- Capacitar al personal administrativo del programa “Justicia y Seguridad: Reducción de la Impunidad” en la aplicación de técnicas para solución de problemas.

3.3. Metodología para identificar soluciones

A continuación se presenta la metodología apropiada para determinar las soluciones.

3.3.1. Identificación de procesos que consumen papel en el programa JSRI

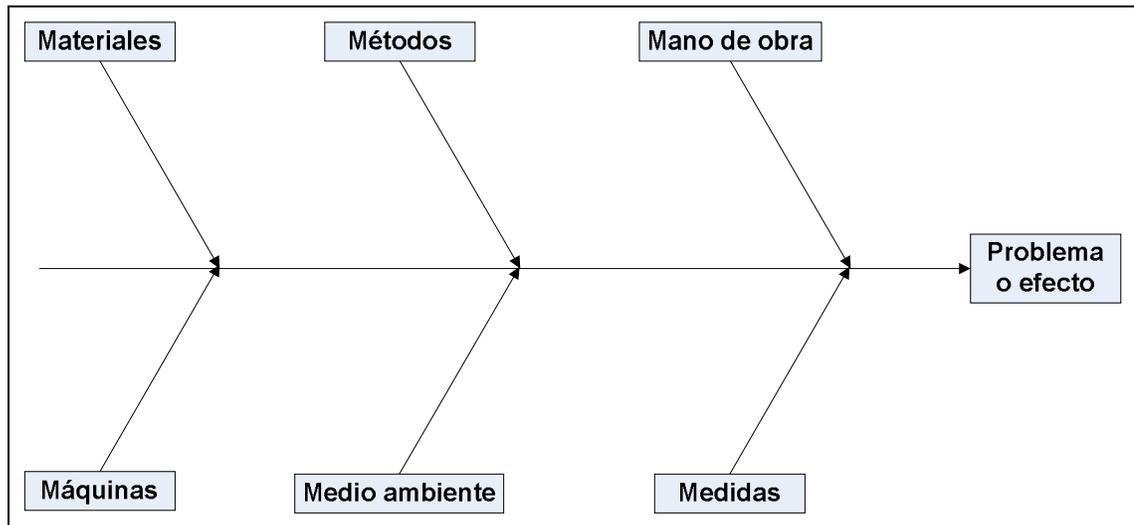
Se utiliza la técnica de “tormenta de ideas”. Es decir:

- Se pide a cada participante que siguiendo un turno secuencial y de forma circular indique un proceso que a su consideración impacte en el consumo de papel.
- Cuando llegue el turno a una de las personas participantes y no se tenga un proceso que proponer, dirá “paso” para que el turno continúe con la siguiente participante.
- Esto continuará hasta que ningún participante tenga más procesos que proponer.
- Las ideas propuestas, no deberán ser discutidas ni cuestionadas.

3.3.2. Identificación de causas que obligan el consumo del papel en el programa JSRI

Para establecer los procesos administrativos y otras causas que impactan considerablemente en la utilización de papel se empleará un diagrama de Ishikawa, también conocido como diagrama causa – efecto, cuyo formato se muestra en la figura 1.

Figura 1. **Formato del diagrama de Ishikawa o diagrama de Causa – efecto**



Fuente: elaboración propia.

El problema (efecto sentido) a resolver es el elevado consumo de papel. Para clasificar las causas se propondrán originalmente las categorías: máquina, mano de obra, materiales, métodos, medidas y medio ambiente; sin embargo, se pondrán a discusión durante el ejercicio por si hiciera falta definir una nueva categoría para clasificar las causas de mejor manera.

Deberá realizarse una lluvia de ideas (*brainstorming*) de posibles causas y relacionarlas con cada categoría.

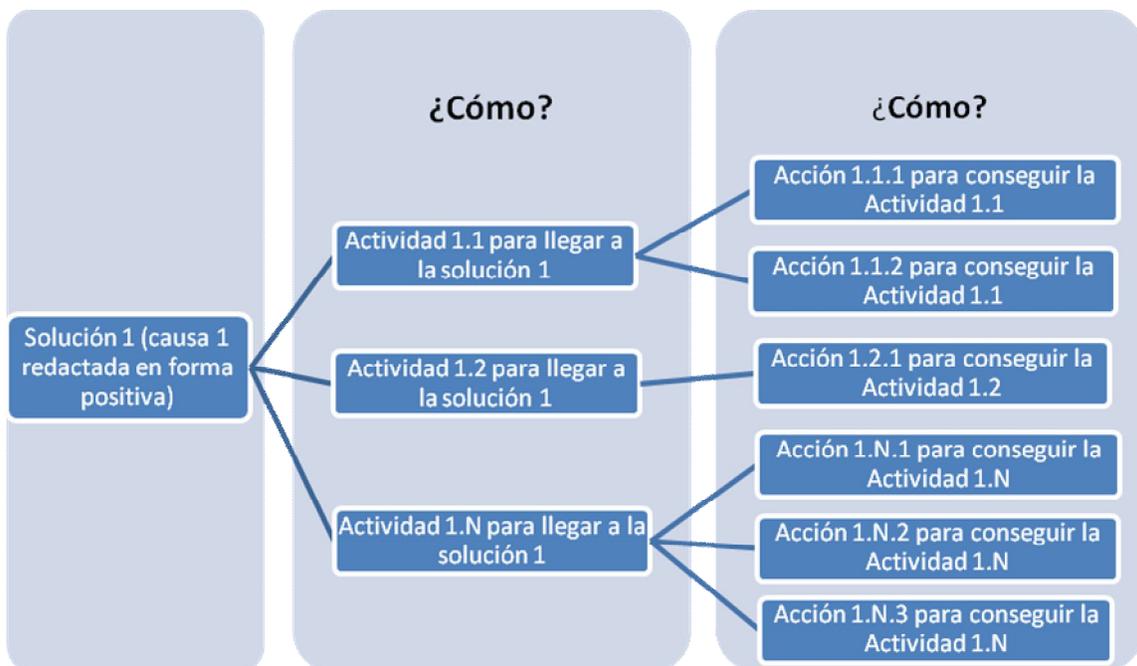
3.3.3. Selección de las causas más importantes

Por medio de votación o consenso se seleccionan o priorizan las causas más importantes de acuerdo al impacto que tienen en el consumo del papel, es decir, las que más influyen en el consumo del papel.

3.3.4. Propuestas de solución

Se utilizará un diagrama “¿Cómo?¿Cómo?” para proponer soluciones a cada una de las causas identificadas. En la figura 2 se presenta un ejemplo de diagrama “¿Cómo?¿Cómo?”:

Figura 2. Ejemplo de diagrama ¿Cómo?¿Cómo?



Fuente: elaboración propia.

- Cada una de las causas, empezando por la de mayor impacto en el problema, se redacta en forma positiva, es decir, se describe la situación ideal o solución y se coloca en la parte izquierda de la hoja de papel.
- Un árbol de decisión se construye preguntando “¿Cómo?” en cada paso.

- Continuar el proceso hasta un nivel de detalle que permita identificar actividades factibles de implementar para alcanzar la solución propuesta.

3.3.5. Cronograma de actividades para implementar las propuestas de solución

Se desarrolla un cronograma de ejecución de las actividades señaladas como factibles en el paso anterior, indicando tiempos, recursos, responsable, etc.

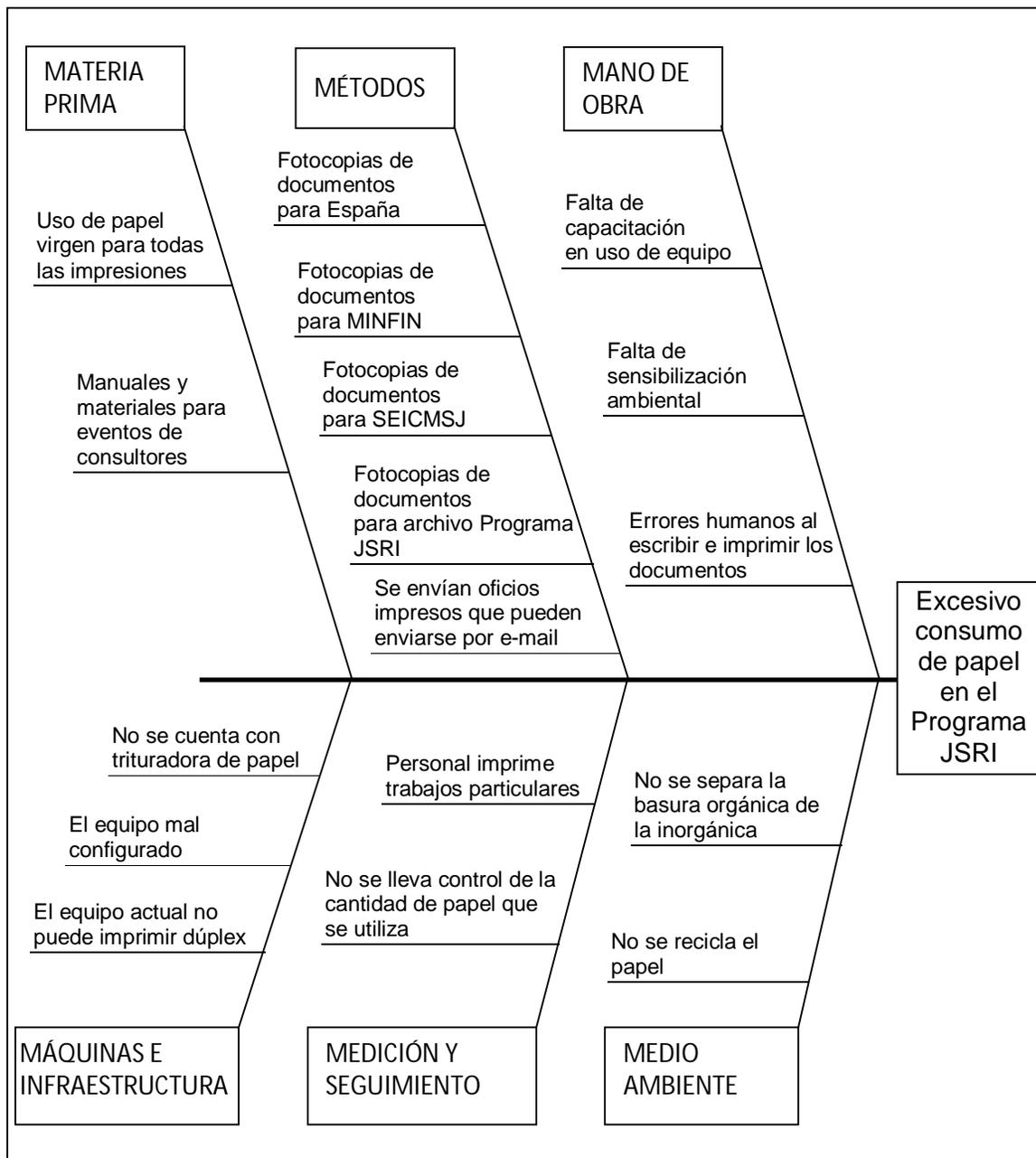
Pueden utilizarse herramientas como matrices lógicas o diagramas de Gantt para facilitar el seguimiento y evaluación del avance en la implementación de las actividades.

3.4. Resultados de la aplicación de la metodología

Se desarrolló un taller con duración de 4 horas para identificar las causas del excesivo consumo de papel en el programa JSRI, priorizarlas y establecer las potenciales soluciones para mitigar este problema.

Utilizando la técnica de la lluvia de ideas se construyó el diagrama de causa-efecto (Ishikawa) que se presenta en la figura 3.

Figura 3. Diagrama de Ishikawa para identificar las causas del excesivo consumo de papel en el programa JSRI



Fuente: elaboración propia.

3.4.1. Priorización de procesos que consumen papel

En la tabla IX se listan los procesos administrativos y operativos, así como otras causas que impactan en el consumo de papel en el programa JSRI. Se listan en el orden en el que fueron priorizados por las personas participantes en el taller. La priorización se realizó de acuerdo con la cantidad de papel que se consume en cada uno de los procesos y además se agruparon dos o más procesos con la misma prioridad, cuando su ejecución ocurre en paralelo y bajo las mismas circunstancias.

Tabla IX. **Procesos administrativos y operativos y otras causas que impactan en el consumo de papel en el programa JSRI**

CAUSAS	PRIORIDAD
• Fotocopias de planillas de pago para España	1
• Fotocopias de planillas de pago para España que se queda en el programa	1
• Fotocopias de facturas para España	1
• Fotocopias de facturas en el orden en que se envió a España	1
• Fotocopias de informes para España	1
• Fotocopias de informes que se envían a España y se queda en el programa	1
• Fotocopias de los contratos y sus expedientes completos para España del personal 029	1
• Fotocopias de informes que se envían a España y se queda en el programa del personal 029	1
• Fotocopias de facturas para Finanzas, Dirección Financiera	2
• Fotocopias de facturas para Finanzas, Crédito Público	2
• Fotocopias de facturas para SEICMSJ (además de la original)	2
• Manuales y materiales de talleres de los consultores	3
• Requerimientos (solicitud de servicios)	4
• Hojas que se utilizan para pegar las facturas	4
• Oficios que van a lo interno de la SEICMSJ y sus fotocopias	5
• Oficios que van a lo externo de la SEICMSJ y sus fotocopias	5
• Fotocopias de los oficios entrantes	6
• Documentos impresos por errores del personal	7

Continuación de la tabla IX.

Documentos que se imprimen procesos de Guatecompras	8
Impresión de cotizaciones	9
Mala configuración de la impresora	10
Impresión de informes de los consultores	11
Caja fiscal	12
Listados para reportar cheques a emitir	13
Impresión liquidaciones de comisiones	14
Informes de SEGEPLAN	15
Estados de cuenta	16
Órdenes de compra	17
Mala ortografía de los consultores	18

Fuente: elaboración propia.

Debido a que cada uno de estos procesos impacta en el consumo del papel, optimizándolos uno por uno, es posible conseguir una disminución en dicho consumo. Sin embargo es necesario tomar en cuenta el costo beneficio de dichas soluciones por lo que se recomienda empezar solucionando aquellas causas que mayor impacto tienen en el problema.

Cada uno de los grupos de causas o procesos identificados con la misma prioridad en el paso anterior, se plantea como un problema para aplicar a ellos la técnica del diagrama ¿Cómo?¿Cómo? y encontrar sus potenciales soluciones.

A continuación se plantean los diagramas ¿Cómo? ¿Cómo? Para los grupos de procesos más significativos en el consumo del papel, es decir, al optimizar estos procesos se estará impactando en más del 80% del consumo de papel en el programa JSRI.

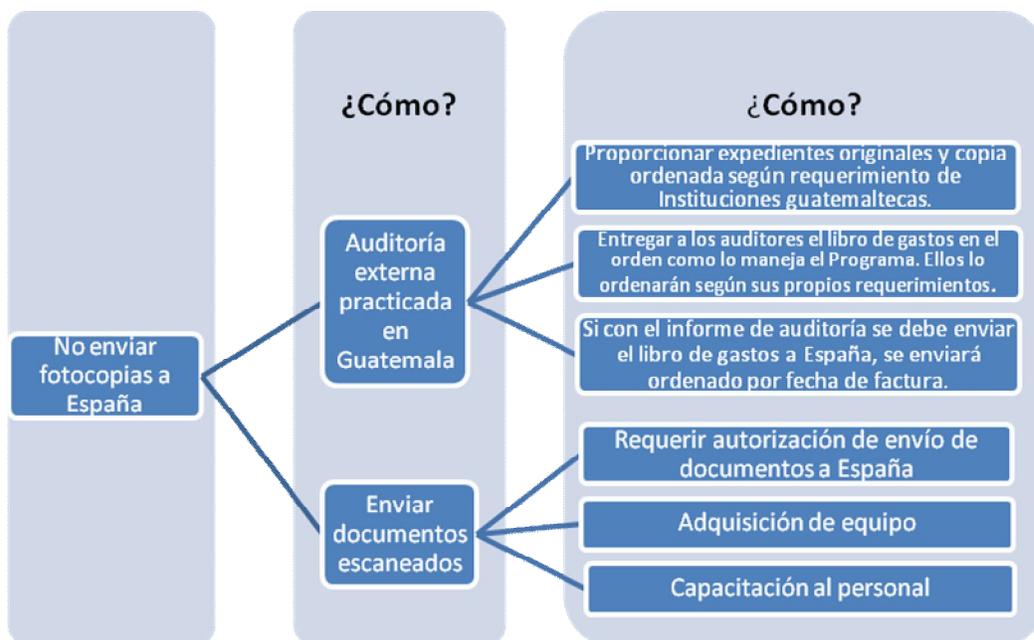
3.4.1.1. Problema: gasto de papel por envío de fotocopias de documentos a España

El programa JSRI envía fotocopias de los documentos que produce para las instituciones españolas que tienen a su cargo la verificación de la forma en que se invierten los fondos de donación, entre otras razones, se pueden mencionar:

- Política institucional de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID).
- Justificación de ejecución presupuestaria de la AECID ante las instituciones públicas (Ministerio de Hacienda) de España.
- Porque los originales deben quedarse en Guatemala para ser utilizados en los procesos de auditoría que realizan las instituciones locales (Superintendencia de Administración Tributaria, Contraloría General de Cuentas y Ministerio de Finanzas Públicas).
- Compromiso adquirido durante la firma del convenio marco de asociación de país.
- Seguridad del programa (se guarda una copia de todos los documentos ordenados de la misma manera como se envían).

En la figura 4 se presenta el diagrama ¿Cómo? ¿Cómo? Utilizado para identificar las posibles soluciones a este problema.

Figura 4. Diagrama ¿Cómo? ¿Cómo? para identificar soluciones al problema del gasto de papel por envío de documentos a España



Fuente: elaboración propia.

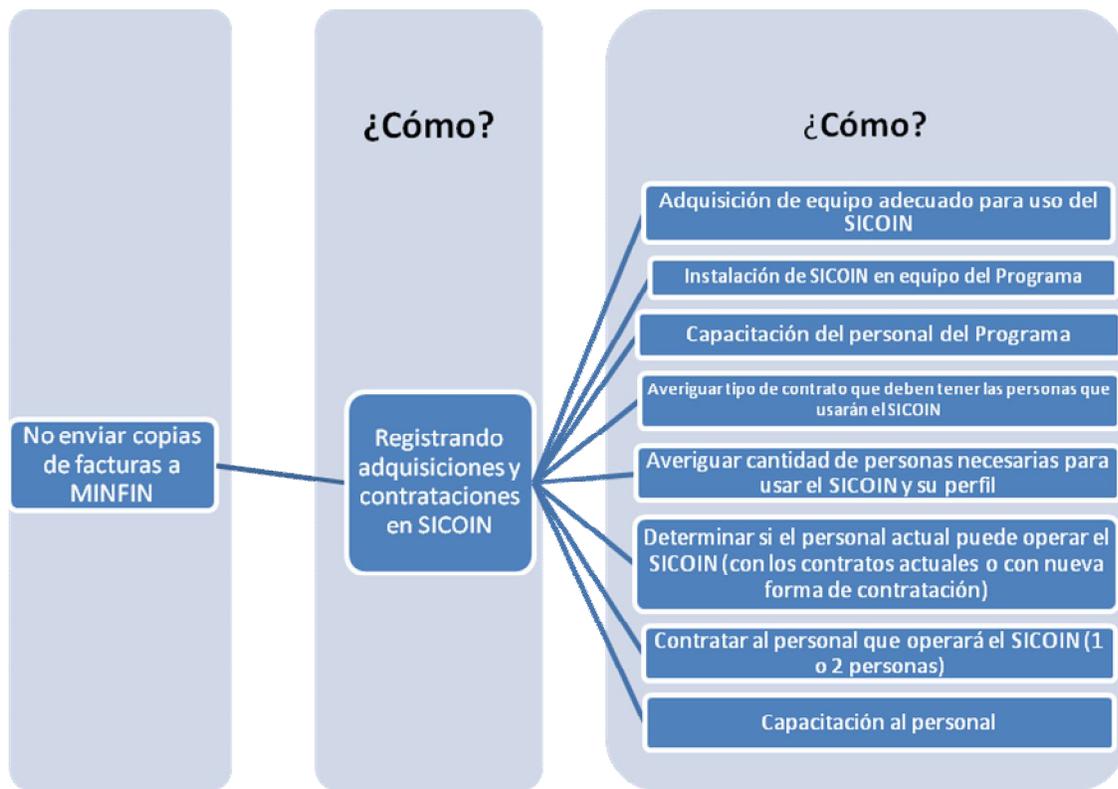
3.4.1.2. Problema: excesivo gasto de papel por fotocopias de facturas para el Ministerio de Finanzas Públicas (*MINFIN*)

Las razones principales identificadas durante el taller, a las que se debe que se incurra en gastos excesivos de papel por el envío de documentos fotocopiados al Ministerio de Finanzas Públicas de Guatemala son:

- Requerimientos legales del Ministerio de Finanzas Públicas. El programa JSRI está obligado a enviar 2 copias a este Ministerio, una para la Dirección de Crédito Público y otra para la Dirección Financiera.
- Los documentos originales deben quedarse bajo resguardo de la SEICMSJ, pues serán requeridos cuando se realicen auditorías, ya sea por parte de la Contraloría General de Cuentas o bien por la Oficina Técnica de Cooperación de la Embajada de España.
- Por seguridad del programa se saca otro juego de copias solo para ordenarlo en el mismo orden en el que se entregan los documentos al MINFIN.
- No se ha implementado el uso del Sistema Informático de Contabilidad Integrada (SICOIN) en el programa JSRI. Esto requiere más recurso humano porque se deben digitar todos los documentos en el sistema, pero se evita el envío de fotocopias al MINFIN.
- Se usa una hoja de papel para pegar cada factura y cada cheque original antes de sacarle fotocopia y no se permite utilizar papel que ha sido utilizado en uno de los lados.

En la figura 5 se presenta el diagrama ¿Cómo? ¿Cómo? Utilizado para identificar las posibles soluciones a este problema.

Figura 5. **Diagrama ¿Cómo identificar soluciones al problema del excesivo gasto de papel por fotocopias de facturas enviadas al MINFIN**



Fuente: elaboración propia.

3.4.2. Programación de actividades

Habiendo identificado las posibles soluciones mediante los diagramas ¿Cómo?, en la tabla X se presenta la programación de actividades a través de una matriz lógica para resolver los problemas planteados anteriormente.

Tabla X Programación de actividades para reducir el consumo de papel en el programa JSRI

OBJETIVO / RESULTADO	ACTIVIDAD	FECHA INICIO	FECHA FINAL	RESPONSABLE	INDICADOR DE LOGRO	FUENTE DE VERIFICACIÓN	RECURSOS
<p>OBJETIVO: Practicar una auditoría externa en Guatemala y enviar solamente el informe de auditoría.</p> <p>RESULTADO: Ahorro de alrededor de 40,000 hojas de papel (en fotocopias) y de aproximadamente Q29,000.00 entre gastos de fotocopiado, tiempo del personal y envío de cajas de papel a España.</p>	Ordenar facturas, cheques, informes y otros documentos según requerimiento del MINFIN.	11/06/12	30/09/12	Asistentes administrativos (Andrea, Margarita y Delmy)	Documentos ordenados según lo requiere el MINFIN	Leitz con documentos	
	Contratar firma de auditoría.	16/08/12	12/10/12	SEICMSJ / Coordinación Administrativa Financiera (Ingrid)	Firma auditora contratada	Contrato	Financieros
	Entregar a auditores originales en orden requerido por MINFIN.	15/10/12	15/10/12	Coordinación Administrativa Financiera (Ingrid)	Documentos entregados	Oficio con firma de recibido de conformidad	
	Realizar auditoría externa.	15/10/12	28/02/13	Firma de auditores	Informe de auditoría elaborado	Documento de informe de auditoría	Firma auditora contratada
	Enviar informe de auditoría a España.	11/03/13	11/03/13	Coordinación Administrativa Financiera (Ingrid)	Informe enviado	Guía de envío de <i>courier</i>	
<p>OBJETIVO: Implementar el SICOIN en el programa JSRI</p> <p>RESULTADO: Ahorro aproximado de 30,000 fotocopias al año, equivalente a Q16,000.00 entre gastos de fotocopiado y tiempo del personal, además del espacio físico de almacenamiento</p>	Determinar si el personal actual puede operar el SICOIN (con los contratos actuales o si se necesita una nueva forma de contratación).	11/06/12	18/06/12	Coordinación Administrativa Financiera (Ingrid)	Respuesta de la SEICMSJ	Oficio enviado por la SEICMSJ	
	Averiguar tipo de contrato que deben tener las personas que usarán el SICOIN.	11/06/12	18/06/12	Coordinación Administrativa Financiera (Ingrid)	Respuesta de la SEICMSJ	Oficio enviado por la SEICMSJ	

Fuente: elaboración propia.

3.4.3. Diagrama de Gantt

Para facilitar el seguimiento a las actividades programadas y minimizar retrasos, en las figuras 6 y 7 se despliegan los diagramas de Gantt que permitirán facilitar el seguimiento y evaluación de las actividades planteadas anteriormente, mediante la matriz lógica.

Por razones de temporalidad en la que se van a alcanzar ambos objetivos, se presentan por separado los Diagramas de Gantt para cada uno de ellos.

Figura 6. Diagrama de Gantt para el seguimiento a la implementación de las actividades para practicar una auditoría externa en Guatemala y enviar solamente el informe de auditoría a España

ACTIVIDAD	Jun 2012	Jul 2012	Ago 2012	Sep 2012	Oct 2012	Nov 2012	Dic 2012	Ene 2013	Feb 2013	Mar 2013
Ordenar facturas, cheques, informes y otros documentos según requerimiento del MINFIN.	X	X	X	X						
Contratar firma de auditoría.			X	X	X					
Entregar a auditores originales en orden requerido por MINFIN.					X					
Realizar auditoría externa.					X	X	X	X	X	
Enviar a España informe de auditoría.										X

Fuente: elaboración propia.

Figura 7. Diagrama de Gantt para el seguimiento a la implementación de las actividades para implementar el SICOIN en el programa Justicia y Seguridad: Reducción de la Impunidad

ACTIVIDAD	11/jun/12 a 15/jun/12	18/jun/12 a 22/jun/12	25/jun/12 a 29/jun/12	2/jul/12 a 6/jul/12	9/jul/12 a 13/jul/12	16/jul/12 a 17/ago/12
Determinar si el personal actual puede operar el SICOIN (por el tipo de sus contratos).	X					
Averiguar tipo de contrato que deben tener las personas que usarán el SICOIN.	X					
Averiguar cantidad y perfil de personas para usar el SICOIN.	X					
Averiguar características de Hw y Sw para instalar SICOIN.	X					
Adquirir el equipo adecuado para uso del SICOIN.	X	X	X	X		
Instalar el SICOIN en equipo del programa.					X	
Contratar al personal que operará el SICOIN (1 o 2 personas).		X	X	X	X	
Capacitar al personal del programa en uso del SICOIN.						X

Fuente: elaboración propia.

3.5. Buenas prácticas para reducir el consumo de papel

En el programa Justicia y Seguridad: Reducción de la Impunidad, al igual que en la mayoría de instituciones públicas, existen oportunidades para impactar en la reducción del consumo de papel, mediante campañas de tipo cultural asociadas con la formación de buenos hábitos en el uso del mismo. Esto no solo representará una conducta congruente con el ambiente, sino también ahorros importantes en insumos y espacios de almacenamiento y además favorecerá la en la productividad.

Como se ha visto anteriormente, en el programa Justicia y Seguridad: Reducción de la Impunidad (JSRI) se consumen aproximadamente 150,000 hojas de papel bond blanco (98% de blancura) al año; lo que representa un costo de alrededor de 10,000 quetzales solo en la compra de papel; pero esto se incrementará si se le suma el costo del tóner o la tinta que se utiliza para la impresión, la energía eléctrica, el mantenimiento y la depreciación del equipo de impresión y fotocopiado, el tiempo de las personas que sacan las fotocopias, etc.

En virtud de lo anterior, el programa JSRI ha aprobado la implementación de las siguientes buenas prácticas para reducir, reutilizar y reciclar las hojas de papel que se utilizan durante el desarrollo de las actividades laborales, con la finalidad de fomentar, tanto a nivel institucional como individual en cada uno de sus colaboradores, el compromiso de optimizar el consumo de recursos naturales, así como minimizar y controlar la generación de residuos, especialmente de papel.

3.5.1. Buenas prácticas para utilizar el papel de forma racional (reducir)

Reducir el consumo de papel significa disminuir su utilización, lo cual no solo beneficiará la conservación del ambiente, sino que ahorrará recursos a la institución:

- Impresión y fotocopiado de documentos oficiales y no oficiales a doble cara. Se exceptúan aquellos casos en que normas internas, o por normas o requerimientos específicos, se exija el uso de una sola cara de la hoja.
- Cuando sea necesaria la tercerización o contratos de servicios de fotocopiado e impresión, se debe requerir que los documentos se produzcan de acuerdo con lo indicado en el párrafo anterior.
- Durante los procesos de adquisición de impresoras, fotocopiadoras y multifuncionales, se debe dar prioridad a aquellas en las que pueda ser habilitada la función de impresión a doble cara (dúplex) de forma automática.
- La impresión a 2 caras impacta no solo en el ahorro de papel, sino también en los costos de envío, se reduce el peso, por lo que es más fácil transportar los documentos, y se aprovecha mejor el espacio de almacenamiento, tanto en archivo como en carpetas.
- Cuando se elaboren documentos, estos se revisarán y corregirán en pantalla y solo se imprimirá la versión definitiva. Esto evita el desperdicio de papel.

- Si es necesario imprimir borradores de documentos se debe utilizar fuente de impresión de tamaño 10 e imprimir a un solo espacio, así como márgenes simétricos de 1.5 centímetros por lado. Elegir el tipo de letra más pequeño posible en la impresión de borradores, permite aprovechar mejor el área de impresión de las hojas.
- Utilizar la opción de impresión de 2 páginas por hoja; cuando sea necesario imprimir borradores de documentos. Es recomendable utilizar las funciones que permiten reducir los documentos a diferentes tamaños, y que en una cara de la hoja quepan dos o más páginas.
- Al momento de adquirir equipo de impresión y fotocopiado, deberá solicitarse que cuente con la funcionalidad de reducir el tamaño de los documentos originales.
- Antes de imprimir los documentos, revisarlos utilizando la opción de vista previa para comprobar posibles fallas o mejoras que deban hacerse a los mismos. Muchas de las impresiones fallidas se deben a que no se verifica la configuración de los documentos antes de dar la orden de impresión.
- Utilizar más el correo electrónico que oficios o memorandos impresos.
- Utilizar medios alternativos para almacenar copias de documentos de apoyo, tales como, la intranet y carpetas compartidas en discos duros de la red de datos del programa.
- Capacitar al personal del programa JSRI para que conozcan el correcto funcionamiento de impresoras, fotocopiadoras y multifuncionales para evitar el desperdicio de papel derivado por errores en su utilización.

- Organizar reuniones sin papel. Utilizar más el proyector que documentos impresos cuando se realicen eventos de capacitación o reuniones de revisión de planes, programas, manuales, normativos, etc. Los participantes utilizarán sus computadoras portátiles para tomar notas y llevar la minuta de la reunión. Se debe asegurar que cada participante tenga copia electrónica de todo el material que se necesitará durante la reunión.
- Cada componente del programa JSRI deberá entregar mensualmente un informe (en formato electrónico) sobre la revisión de los procesos para reducir al máximo el número de copias e impresiones innecesarias de un documento.

3.5.2. Buenas prácticas para reutilizar papel

La reutilización es una práctica que contribuye a reducir el consumo de papel mediante usos similares o alternativos y además impacta en la disminución de la generación de residuos. Debe de tomarse en cuenta las siguientes acciones:

- Reutilizar el papel inservible que esté impreso a una sola cara para imprimir documentos informativos y sin gran valor de archivo.
- Se utilizarán las hojas de papel usadas por una sola cara para la impresión de borradores, toma de notas, listas de asistencia, entre otros.

3.5.3. Buenas prácticas para reciclar papel

Esta práctica debe utilizarse solamente cuando definitivamente no sea posible reducir ni reutilizar. El reciclaje es una mejor opción que la de enviar el papel a un basurero. Es conveniente:

- No tirar el papel, sino reciclarlo después de utilizar ambas caras. Se pueden almacenar hojas completas cuando su contenido no signifique gran valor para el programa, o bien deberá utilizarse una trituradora de papel para reciclar documentos confidenciales o de uso restringido del programa JSRI.
- Comprar papel reciclado (85% de blancura) y no procesado con cloro para su blanqueo (98% de blancura).
- Imprimir en papel con el 98% de blancura cuando los documentos deban presentarse a las máximas autoridades de las instituciones beneficiarias (presidente del Organismo Judicial, Fiscal General y jefe del Ministerio Público, Ministro de Gobernación y Directora del Instituto de la Defensa Pública Penal), a la Embajada de España, al Director de la Oficina Técnica de Cooperación, así como a otras autoridades de alto rango en el país.

3.6. Implementación de soluciones

Entre las soluciones que se identificaron durante el taller o que se han recomendado como buenas prácticas para la reducción, reutilización y reciclaje del papel, que se han estado implementando en el programa JSRI están:

- Adquisición de un equipo multifuncional (marca Sharp, modelo MX-M310) que no solo tiene la capacidad de imprimir y fotocopiar documentos a doble cara (*dúplex*), sino que también permite escanear los documentos y enviarlos a través de la red de datos hacia la computadora de la persona interesada. Esto ha reducido la cantidad de fotocopias que se sacan pues la mayoría de documentos que antes era necesario fotocopiar ahora se guardan en formato electrónico.
- Adquisición de un equipo triturador de papel; este se utiliza principalmente para destruir y poder reciclar papel que contiene información sensible.
- Implementación del Sistema Informático de Contabilidad Integrada (SICOIN) en el programa JSRI para el procesamiento y reporte en línea, al MINFIN, de las facturas y los correspondientes pagos efectuados sobre las mismas.
- Creación de carpetas compartidas en el servidor de la intranet del programa JSRI.
- Se han iniciado las gestiones para que personal del Gobierno de España viaje a Guatemala a realizar la auditoría *in situ* y únicamente se envíen los documentos que sean necesarios en formato electrónico.
- No se autorizó su uso de papel impreso a una sola cara para pegar los cheques y facturas originales que deben ser archivados. En cambio, se comprará papel reciclado con no más del 85% de blancura para este efecto.

4. TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS AL CAPITAL HUMANO

4.1. Programa de capacitación

Para transferir los conocimientos adquiridos durante este trabajo de EPS al personal del programa JSRI se organizaron 4 eventos de capacitación, eventos que no solo tienen objetivos específicos diferentes, sino que se imparten a distinto grupo de personas; sin embargo, guardan relación entre sí. El programa de capacitaciones se presenta en la tabla XI.

Tabla XI. **Programa de capacitación sobre medición de indicadores y sobre las buenas prácticas para reducir el consumo de papel**

<p style="text-align: center;">PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Programa Justicia y Seguridad: Reducción de la Impunidad SEICMSJ/AECID</p> <p style="text-align: center;">Por: José Manuel Mendoza Barquín</p> <p>Objetivo general:</p> <p>Capacitar al capital humano, del programa JSRI, sobre temas de medición de indicadores para controlar el avance y el impacto de los programas y proyectos y sobre las buenas prácticas para reducir el consumo de papel.</p>

Continuación de la tabla XI.

<p style="text-align: center;">CURSO 1 “APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS PARA LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS”</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Identificar y priorizar acciones que permitan hacer más eficiente el uso del papel en el programa “Justicia y Seguridad: Reducción de la Impunidad”.2. Capacitar al personal administrativo del programa “Justicia y Seguridad: Reducción de la Impunidad” en la aplicación de técnicas para solución de problemas. <p>Metodología:</p> <p>Se combinan las técnicas de exposición magistral y taller teórico-práctico (aprender haciendo), para identificar las causas potenciales de un problema que se desea resolver, seleccionar la causa más importante y encontrar la o las soluciones más efectivas y económicamente factibles de implementar.</p> <p>La secuencia en que se aplican las diferentes técnicas es la siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Identificación de procesos que consumen papel en el programa JSRI (lluvia de ideas).2. Identificación de causas que obligan el consumo del papel en cada uno de los procesos (Ishikawa).3. Selección de las causas más importantes, las que más influyen en el consumo del papel (consenso).4. Propuesta de solución (¿cómo? ¿cómo?).5. Cronograma de actividades para implementar las propuestas de solución (matriz lógica y diagrama de Gantt). <p>Tanto en la aplicación del diagrama de Ishikawa para identificar de las causas del problema, como para la aplicación del diagrama ¿cómo? ¿cómo? para determinar las potenciales soluciones, se trabajará lluvia de ideas.</p> <p>La elección de la causa más significativa del diagrama de Ishikawa, así como la priorización y programación de actividades en la matriz lógica y el diagrama de Gantt se realizarán por consenso.</p> <p>Dirigido a:</p> <p>Personal directivo y administrativo del programa Justicia y Seguridad: Reducción de la Impunidad.</p>

Continuación de la tabla XI.

Contenido del curso:

1. Reglas para la aplicación de la lluvia de ideas.
2. Determinación de los procesos administrativos que implican consumo de papel en el programa JSRI.
3. Priorización de procesos administrativos según la cantidad de papel que se consume para poder ejecutarlos.
4. Diagrama de causa-efecto (Ishikawa).
5. Diagrama ¿Cómo? ¿cómo?
6. Matriz lógica para la programación de actividades.
7. Diagrama de Gantt,
8. Programación de actividades de seguimiento.

Herramientas:

1. Proyector digital
2. Computadora portátil
3. Rotafolios
4. Papel manila para rotafolios
5. Marcadores de varios colores

Expositor:

José Manuel Mendoza Barquín.

Lugar, fecha y hora:

Salón Bristol I, Hotel Princess. Ciudad de Guatemala. 11 de junio de 2012. De 8:00 a 16:00 horas.

Número estimado de personas:

10 personas, incluyendo al expositor.

Presupuesto:

Costo por persona: Q130.00 incluye almuerzo, refacción A.M, parqueo y uso del salón.

Costo total del evento: Q1,300.00

Fuente de financiamiento:

Programa Justicia y Seguridad: Reducción de la Impunidad.

Autorizado por:

Licda. María Virginia Godoy Castillo, directora del programa JSRI

Continuación de la tabla XI.

CURSO 2
“FORMULACIÓN Y MEDICIÓN DE INDICADORES”

Objetivo específico:

Capacitar al personal sobre la importancia de utilizar indicadores para gestionar un proyecto o programa de cooperación internacional y para medir los resultados y el impacto que se logra en la población objetivo con la aplicación de las diferentes políticas y estrategias de intervención.

Metodología:

Exposición magistral y discusión sobre la construcción y aplicación de los diferentes tipos de indicadores.

Taller sobre construcción de indicadores de cada uno de los proyectos, asistencia tipo *coaching* por parte de la expositora.

Dirigido a:

Consultores y personal directivo y administrativo del programa Justicia y Seguridad: Reducción de la Impunidad.

Contenido del curso:

1. ¿Qué es un indicador?
2. ¿Para qué sirve un indicador?
3. ¿Cómo se formulan los indicadores?
4. ¿Quién utiliza los indicadores?
5. Características de un indicador
6. Tipos de indicadores: ¿qué miden? y ¿cuándo usarlos?
7. Taller: construcción de indicadores de cada uno de los proyectos.
8. ¿Qué es una línea base y para qué sirve una línea base?
9. ¿Cómo se elabora una línea base?
10. Taller: ejemplo de línea base para los indicadores definidos para cada uno de los proyectos.

Herramientas:

1. Proyector digital
2. Computadora portátil para proyectar (uso de la expositora)
3. Computadoras portátiles para el taller (una por pareja)

Expositora:

María Ángeles Portillo García, Técnico para la Medición y Análisis de Indicadores de los Componentes del programa Justicia y Seguridad.

Continuación de la tabla XI.

Lugar, fecha y hora:

Lugar: pendiente de confirmación por parte de la Coordinación Administrativa Financiera del programa JSRI.

Fecha y hora propuesta: 9 de noviembre de 2012. De 9:00 a 13:00 horas.

Número estimado de personas:

15 personas, incluyendo a la expositora.

Presupuesto:

Costo por persona: Q60.00 incluye, refacción A.M, parqueo y uso del salón.

Costo total del evento: Q.900.00

Fuente de financiamiento:

Programa Justicia y Seguridad: Reducción de la Impunidad.

Autorizado por:

Licda. María Virginia Godoy Castillo, directora del programa JSRI.

CURSO 3

“BUENAS PRÁCTICAS PARA LA REDUCCIÓN DEL CONSUMO DE PAPEL”

Objetivo específico:

Implementar una serie de buenas prácticas para reducir en al menos un 50% el consumo de papel en el programa Justicia y Seguridad: Reducción de la Impunidad.

Metodología:

Exposición magistral y discusión de la forma de aplicar las buenas prácticas, así como de los cambios en los procedimientos para poder lograr la reducción en el consumo de papel.

Dirigido a:

Consultores y personal directivo y administrativo del programa Justicia y Seguridad: Reducción de la Impunidad.

Continuación de la tabla XI.

Contenido del curso:

1. Buenas prácticas para la reducción del consumo de papel.
2. Buenas prácticas para la reutilización del papel.
3. Buenas prácticas para el reciclaje del papel.
4. Firma de compromisos individuales y de equipo.
5. Nombramiento del comité de verificación del cumplimiento de los compromisos.
6. Programación de actividades de seguimiento.

Herramientas:

1. Proyector digital
2. Computadora portátil
3. Rotafolios
4. Papel para rotafolios
5. Marcadores

Expositor:

José Manuel Mendoza Barquín.

Lugar, fecha y hora:

Lugar: Pendiente de confirmación por parte de la Coordinación Administrativa Financiera del programa JSRI

Fecha y hora propuesta: 16 de noviembre de 2012. De 9:00 a 12:00 horas.

Número estimado de personas:

15 personas, incluyendo al expositor.

Presupuesto:

Costo por persona: Q60.00 incluye, refacción A.M, parqueo y uso del salón.

Costo total del evento: Q.900.00

Fuente de financiamiento:

Programa Justicia y Seguridad: Reducción de la Impunidad.

Autorizado por:

Licda. María Virginia Godoy Castillo, directora del programa JSRI

Continuación de la tabla XI.

CURSO 4
“USO DE TABLAS DINÁMICAS EN EXCEL PARA LA MEDICIÓN DE INDICADORES”

Objetivo específico:

Que el personal del programa Justicia y Seguridad: Reducción de la Impunidad adquiera los conocimientos y habilidades necesarias para utilizar tablas dinámicas en Excel para la formulación, medición y análisis de los indicadores de sus respectivos proyectos.

Metodología:

Explicación magistral sobre la definición y elementos para formular indicadores.

Exposición magistral sobre el uso de la herramienta informática Excel para la formulación, medición y análisis de indicadores.

Taller sobre la aplicación de tablas dinámicas en Excel para la formulación, medición y análisis de indicadores. Asistencia tipo coaching por parte del expositor.

DIRIGIDO A:

Consultores y personal directivo y administrativo del programa Justicia y Seguridad: Reducción de la Impunidad.

CONTENIDO DEL CURSO:

1. Introducción
 - a. ¿Qué es un indicador?
 - b. ¿Cómo se formulan los indicadores?

2. Uso de tablas dinámicas
 - a. Creación de una tabla dinámica

 - b. Selección de datos

 - c. Operaciones sobre los datos de la tabla dinámica
 - i. Sumar
 - ii. Contar
 - iii. Promedio
 - iv. Máximo
 - v. Mínimo
 - vi. Otros

Continuación de la tabla XI.

<p>d. Opciones de selección</p> <p>e. Opciones de la barra de herramientas</p> <ul style="list-style-type: none">i. Actualizar datosii. Agrupar / desagrupariii. Mostrar / ocultariv. Asistente para tablas dinámicasv. Campo de la tabla dinámica <p>3. Taller: uso de tablas dinámicas para la medición de indicadores</p> <p>HERRAMIENTAS</p> <ul style="list-style-type: none">1. Proyector digital2. Computadora portátil para proyectar (uso de la expositora)3. Computadoras portátiles para el taller (una por pareja) <p>Expositor: José Manuel Mendoza Barquín</p> <p>Lugar, fecha y hora: Lugar: pendiente de confirmación por parte de la Coordinación Administrativa Financiera del programa JSRI</p> <p>Fecha y hora propuesta: 16 de noviembre de 2012. De 12:00 a 16:00 horas.</p> <p>Número estimado de personas: 15 personas, incluyendo al expositor.</p> <p>Presupuesto: Costo por persona: Q90.00 incluye, almuerzo, parqueo y uso del salón.</p> <p>Costo total del evento: Q.1350.00</p> <p>Fuente de financiamiento: Programa Justicia y Seguridad: Reducción de la Impunidad.</p> <p>Autorizado por: Licda. María Virginia Godoy Castillo, directora del programa JSRI</p>

Fuente: elaboración propia.

4.2. Ejecución del programa

Al momento de inicio de este informe, únicamente se había realizado el primero de los cursos de capacitación en el cual se cumplieron los dos objetivos específicos: por un lado el personal administrativo del programa JSRI ha sido capacitado en el uso de herramientas para la solución de problemas, tales como tormenta de ideas, diagramas de causa – efecto, diagramas ¿cómo? ¿cómo?, matriz lógica de actividades y diagramas de Gantt, y por otro lado, se avanzó en la búsqueda de soluciones para reducir el gasto de papel en el programa JSRI.

Los resultados de este curso fueron utilizados como insumo para elaborar la guía de buenas prácticas para reducir el consumo de papel en el programa JSRI, que se ha expuesto en el capítulo 3 de este documento.

Los otros cursos han sido reprogramados por la dirección del programa, debido a compromisos laborales adquiridos por la directora, llevándose a cabo durante las 2 primeras semanas de noviembre de 2012.

CONCLUSIONES

1. La SEICMJ cuenta ahora con una metodología propia para la formulación de indicadores, no solo para los programas y proyectos que tiene en ejecución y para los cuales no se generó oportunamente una batería de indicadores que le permitieran medir constantemente el progreso de las estrategias que implementa y el impacto de estas en la población guatemalteca, sino que también es aplicable a nuevos programas y proyectos que se ejecuten a través de esta secretaría.
2. Se definieron los indicadores del programa JSRI que permitirán establecer el impacto que éste ha logrado en los operadores de justicia y en la población guatemalteca, pero además, miden el grado de eficiencia con la que se han implementado las estrategias con las que se pretendían alcanzar los objetivos originales del programa.
3. Luego de varias revisiones y validaciones se conformó una batería de 52 indicadores que permitirán medir el nivel en el que se han logrado los 4 resultados propuestos desde el origen del programa JSRI.
4. Se logró conformar la línea base para el 81% de los indicadores del programa JSRI. Una de las razones principales por las que no se ha conseguido un 100% es que no se involucró a las instituciones beneficiarias (Organismo Judicial, Ministerio Público, Ministerio de Gobernación e Instituto de la Defensa Pública Penal) en procesos de medición de la ejecución y de los resultados de los proyectos que se

implementan en cada una de ellas y por lo tanto no se sienten responsables de tal actividad.

5. Existen 18 indicadores (35%) para los que no ha sido posible medir su nivel de avance, lo cual ocurre ya sea porque no se ha logrado establecer la línea base, no se ha obtenido otra medición además de la línea base o bien, hace falta algún dato para poder calcular el porcentaje de avance. El programa JSRI, consciente de la importancia de poder medir los indicadores y la efectividad de programa en general, ha contratado a una persona para dar continuidad a lo realizado por este proyecto de EPS.
6. Al finalizar este trabajo de EPS solamente para 21 de los 52 indicadores (40%) se han alcanzado las metas propuestas. Los indicadores deben medirse al finalizar el 2012; es en este momento donde podrá comprobarse si se han alcanzado los objetivos preestablecidos. Lo más importante de todo, es definir las líneas de comunicación adecuadas para obtener la información que permita la medición de los mismos.
7. Durante el evento de capacitación sobre uso de herramientas para la solución de problemas se analizó la problemática del excesivo gasto de papel en el programa JSRI; los insumos aquí producidos fueron utilizados para proponer una guía de buenas prácticas para reducir, reutilizar y reciclar el papel que se utilizan en dicho programa. La dirección del mismo, ha comenzado a implementar las soluciones que se identificaron durante el taller o que se han recomendado como buenas prácticas.

RECOMENDACIONES

1. Para aprovechar que en el programa JSRI se tiene implementado un proceso de seguimiento a la ejecución financiera del Plan Operativo Anual (POA), mediante reuniones mensuales, se podría incluir en este instrumento una columna más por mes, para llevar control de la ejecución física de los indicadores de cada uno de los proyectos y de las estrategias que ejecuta el programa. Este control se llevaría paralelo al control que actualmente se lleva de la ejecución financiera.
2. Debido a que esta metodología se aplicará a un programa que tiene 6 años de estar en ejecución, los resultados arrojados por los indicadores deben utilizarse para tomar las medidas oportunas cuando sea posible hacerlo; es decir, en el caso de las estrategias y proyectos cuya implementación no ha concluido; de lo contrario, se anotarán las lecciones aprendidas de cara al futuro. La medición, por tanto, debe utilizarse para reorientar la ejecución de las políticas, los programas, los proyectos y las actividades a partir de la aplicación de las medidas correctivas oportunas y mediante la generación de un conocimiento base para la programación futura.
3. Involucrar a las instituciones beneficiarias en los procesos de medición de la ejecución y de los resultados de los proyectos que se implementan en cada una de ellas y así facilitar el flujo de información para poder medir los indicadores; pero más importante aún, para crear en el personal de dichas instituciones, la cultura de la medición, el control y la mejora continua de los procesos o proyectos que se implementan.

4. Para incentivar la participación de las instituciones beneficiarias en la medición y análisis de los indicadores, se debe utilizar el sistema de indicadores como un instrumento de incentivos positivos (aumentar el presupuesto de quienes rindan más) e incentivos negativos (disminuir las partidas presupuestarias de quienes no hayan obtenido resultados). También se pueden promover incentivos como el reconocimiento a las instituciones que alcanzan, ejecutan con eficiencia los proyectos y alcanzan los objetivos en el tiempo estipulado, además de promover más proyectos en estas instituciones.
5. Desde la planificación y negociación de los programas de cooperación técnica y financiera, sean de la comunidad internacional o de organizaciones nacionales, se debe contemplar un componente para realizar el seguimiento y evaluación de todas las actividades que se realizan y proveer a este componente de las herramienta informáticas que permitan la automatización de los procesos de obtención de información y de aplicación de los diferente métodos de medición (especialmente cuando se trata de fórmulas matemáticas) tanto para establecer la línea base, como para realizar las mediciones periódicas de seguimiento.
6. Analizar periódicamente el desarrollo de los indicadores para establecer la pertinencia de conservarlos, modificarlos, eliminarlos o sustituirlos por otros que permitan dar seguimiento de mejor manera a las estrategias y proyectos que se implementan, y establecer más fehacientemente los impactos que se logran.
7. Para lograr eficientemente la implementación de una política de reducción en el consumo de papel es necesario trabajar enérgicamente en paralelo en los aspectos siguientes: la reformulación de los procesos

administrativos y operativos con un enfoque a minimizar el uso de papel, la cultura organizacional, el componente normativo y de gestión documental (manejo de correspondencia, formas de archivo, etc.), el uso de la tecnología apropiada, programa de información, educación y comunicación que promueva constantemente y premie la observación de las buenas prácticas.

8. Para facilitar la gestión documental en medios electrónicos, es importante que el programa JSRI cuente con políticas claras sobre la forma de nombrar o rotular, clasificar y almacenar documentos digitales, con el fin de que puedan ser preservados y garanticen su recuperación y acceso para consulta.
9. Concebir la implementación de las buenas prácticas para la reducción del consumo de papel como un primer paso del proceso de migrar de un modelo de gestión basado en papel a uno basado en la gestión electrónica. Los pasos serán los siguientes: uso exclusivo de papel, administración manual, y uso exclusivo de papel, administración apoyada en aplicaciones de tecnología. Esta es la fase en la que actualmente se encuentra el programa JSRI, y en transición hacia la tercera, que se refiere a la combinación de papel con documentos digitalizados, administración apoyada en aplicaciones de tecnología y por último, el uso exclusivo de documentos electrónicos, administración exclusiva mediante aplicaciones de tecnología.
10. La última de las fases debe constituirse en el objetivo de largo plazo que requiere que todo el personal del programa JSRI, utilice de forma exclusiva los canales electrónicos, lo que demanda no solo las condiciones técnicas necesarias, sino un cambio de cultura organizacional.

En todo este proceso será requisito indispensable contar con principios de gestión documental, que garanticen la autenticidad, fiabilidad, inalterabilidad y disponibilidad de la información bajo las condiciones y durante el tiempo que se requieran.

BIBLIOGRAFÍA

1. CECCHINI, Simone. *Propuesta para un compendio latinoamericano de indicadores sociales*. Chile: CEPAL, ONU. 2005.125 p.
2. DE FARIA MELO, Fernando. *Desarrollo organizacional: enfoque integral*. 2a ed. México: Limusa, 2010. 167 p.
3. Fundación Empresa Universidad de Granada. *Guía de buenas prácticas ambientales de oficina*. [en línea]. 2003. <http://www.economiasolidaria.org/files/GuiaBuenasPracticas.pdf>. [Consulta: 22 de abril de 2012].
4. GUATEMALA. Congreso de la República. *Decreto No. 48-99: Ley de Servicio Civil del Organismo Judicial*. Guatemala: Congreso de la República,1999. 19 p.
5. GUATEMALA. Instancia Coordinadora de la Modernización del Sector Justicia. *ACUERDO No. 001-2006: Reglamento operativo de la Secretaría Ejecutiva de la Instancia Coordinadora de la Modernización del Sector Justicia*. Guatemala: ICMSJ, 2006. 9 p.
6. GUATEMALA. Secretaría Ejecutiva de la Instancia Coordinadora de la Modernización del Sector Justicia. *ACUERDO No. 009-2010: Manual de puestos y salarios para el personal contratado en el renglón 022 (personal por contrato) de la SEICMSJ*. Guatemala: SEICMSJ, 2010. 11 p.

7. GUINART I SOLÁ, Joseph María. *Indicadores de gestión para las entidades públicas*. Conferencia dictada en el VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Panamá. 28 a 31 de octubre de 2003. 22 p.
8. Organización de las Naciones Unidas. *Declaración de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente Humano*. [en línea]. 1972. <http://www.prodiversitas.bioetica.org/doc89.htm>. [Consulta: 18 de abril de 2012].
9. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. *Carta de Belgrado. Informe final del Seminario Internacional de Educación Ambiental*. [en línea]. UNESCO, 1975. <http://www.medioambiente.gov.ar/archivos/web/EA/File/belgrado.pdf>. [Consulta: 18 de abril de 2012].
10. _____. *Conferencia Intergubernamental sobre Educación Ambiental*. [en línea]. UNESCO, 1977. <http://unesdoc.unesco.org/images/0003/000327/032763sb.pdf>. [Consulta: 18 de abril de 2012].
11. SALGADO IBARRA, Juan. *Documento conceptual-metodológico sobre políticas públicas de seguridad ciudadana, capacidades institucionales para medir su desempeño y bases para el desarrollo de indicadores en esta materia*. México: CIDE, PNUD, 2010. 86 p.
12. SCHUSCHNY, Andrés; SOTO, Humberto. *Guía metodológica, diseño de indicadores compuestos de desarrollo sostenible*. Chile: CEPAL, ONU, 2009. 102 p.

13. Secretaría de Desarrollo Económico. *Metodología para la formulación de indicadores*. Bogotá: Alcaldía de Bogotá, 2007. 104 p.

ANEXOS

Anexo 1. **Guía de entrevista al personal directivo de la SEICMSJ y del programa JSRI**

Puesto: _____ **Fecha** ____ / ____ / ____

Saludar y explicar los objetivos y beneficios de construir e implementar una metodología para la medición de indicadores del programa Justicia y Seguridad: Reducción de la Impunidad en la SEICMSJ.

1. ¿Cuenta la SEICMSJ con un plan estratégico?
2. ¿Podría decirme cuál es la misión y visión de la SEICMSJ?
3. ¿Considera que el personal de la SEICMSJ, incluyendo a los consultores del programa JSRI conocen cuál es la misión y la visión de la SEICMSJ?
4. ¿Cuáles son los valores de la SEICMSJ?
5. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de la SEICMSJ?
6. ¿Cuál es el proceso de nombramiento que se siguió cuando usted fue nombrado(a) en su puesto de trabajo?
7. ¿Por cuánto tiempo es su nombramiento?
8. Desde su percepción, ¿Cómo ven los miembros de la ICMSJ el trabajo que realiza la Secretaría Ejecutiva de la ICMSJ?

9. ¿Cómo cree que podría aprovecharse a la SEICMSJ para promover acciones conjuntas e integrales entre las instituciones que integran la ICMSJ?
10. ¿Por qué cree que han disminuido las reuniones de la ICMSJ?
11. ¿A qué se debe que se ha disminuido el presupuesto de la SEICMSJ? ¿Cuál es el impacto que ha tenido esa reducción presupuestaria? ¿Cuál es el impacto que se prevé para el futuro?
12. ¿Cómo es la comunicación con sus subalternos?
13. ¿Cómo es la comunicación entre la SEICMSJ y el programa JSRI?
14. ¿Cómo son las relaciones interpersonales entre colaboradores de la SEICMSJ y del programa JSRI? ¿y entre usted y su contra parte en el programa JSRI (o en la SEICMSJ)?
15. ¿Están documentados los procesos de gestión administrativa y financiera que se realizan en la SEICMSJ y en el programa JSRI?
16. ¿Cómo se gestionan los procesos de RRHH, es decir, reclutamiento, selección, inducción, contratación, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, gestión de acciones de personal (licencias, becas, etc.) e incluso la rescisión de contratos o desincorporación de personal?
17. ¿Qué proyectos integrales de fortalecimiento de la seguridad y la justicia en Guatemala, existen? ¿cuáles de esos están siendo coordinados en su implementación por la SEICMSJ?
18. ¿Cómo obtiene usted la información en la que se basa para tomar las decisiones gerenciales en la SEICMSJ?

19. ¿Considera que los salarios que se pagan en la SEICMSJ y en el programa JSRI son justos, equitativos y competitivos?

20. ¿Con qué frecuencia y sobre qué temas se capacita al personal de la SEICMSJ y del programa JSRI?

Anexo 2. Instrumento para medición de la satisfacción laboral del personal administrativo y operativo de la SEICMSJ y de los líderes de proyectos (consultores) del programa JSRI

INSTRUCCIONES:

La presente prueba es confidencial y anónima, solo se realizará con fines investigativos y de mejora de las condiciones de trabajo en la institución. El tiempo de duración de la prueba es de 40 minutos.

Agradecemos su colaboración y honestidad en el desarrollo de la prueba.

Departamento o área de trabajo: _____ Fecha: ___/___/___
Edad: _____ años Sexo: Masculino: <input type="checkbox"/> Femenino: <input type="checkbox"/>
Puesto que desempeña: _____ Antigüedad _____

Ponga un "X" en la casilla correspondiente a:

- 1. Nada (nunca, muy poco o muy pocas veces)
- 2. Poco (pocas veces)
- 3. Mucho (muchas veces)
- 4. Del todo (siempre)

Conteste absolutamente todas las preguntas evitando hacerlo al azar.

PREGUNTA		1	2	3	4
1	¿Mi trabajo, en general, es lo suficientemente interesante como para no aburrirme?				
2	¿Mi trabajo implica realizar tareas variadas?				
3	¿Este puesto me ofrece oportunidades de aprender nuevas habilidades?				
4	¿La dificultad del trabajo que llevo a cabo corresponde con mis posibilidades?				
5	¿La cantidad de trabajo que llevo a cabo corresponde con mis posibilidades?				
6	¿Mi trabajo me posibilita ser creativo?				
7	En general, ¿consigo los objetivos que me propongo en mi puesto de trabajo?				
8	¿En mi puesto tengo autonomía suficiente para trabajar a mi gusto?				
9	¿Tengo un alto grado de responsabilidad personal sobre las tareas que realizo?				
10	¿Participo en las decisiones que se toman sobre el funcionamiento del departamento?				
11	¿Desde mi puesto de trabajo puedo hacer propuestas de mejora				

PREGUNTA		1	2	3	4
	para el óptimo funcionamiento del departamento?				
12	¿Conozco perfectamente las tareas que debo realizar en mi puesto de trabajo?				
13	¿Estoy satisfecho con mi sueldo?				
14	¿Este trabajo me permite una formación continua?				
15	¿Existen oportunidades de promoción en la SEICMSJ?				
16	Cuando realizo bien mi trabajo, ¿obtengo reconocimiento por parte de los demás?				
17	¿Se obtienen recompensas cuando se trabaja bien?				
18	En este departamento, cuando el trabajo no está bien hecho ¿se reciben críticas?				
19	El puesto que desempeño ¿me proporciona prestigio social ante la comunidad?				
20	¿Mi puesto de trabajo me ofrece prestaciones adicionales a las de ley?				
21	¿En este puesto tengo suficientes períodos de descanso y vacaciones?				
22	¿Estoy satisfecho con mi horario laboral?				
23	¿En mi jornada laboral tengo suficientes momentos de descanso?				
24	¿Mi lugar de trabajo está acondicionado para que pueda trabajar cómodamente?				
25	¿Mi lugar de trabajo se encuentra bien ventilado?				
26	¿Mi lugar de trabajo dispone de una temperatura adecuada?				
27	¿Mi lugar de trabajo se encuentra bien iluminado?				
28	¿Cuento con los recursos suficientes (materiales, equipos, etc.)?				
29	¿Mis superiores saben cómo dirigir el trabajo para que sea eficaz?				
30	¿Mis superiores están perfectamente formados para llevar a cabo sus funciones?				
31	¿Entre mis superiores y el personal hay comunicación fluida?				
32	¿Entre los compañeros existe una fuerte competencia?				
33	¿Entre los compañeros de trabajo hay apoyo y ayuda?				
34	¿En mi puesto de trabajo existen riesgos físicos?				
35	¿En mi puesto de trabajo existen riesgos psicológicos?				
36	¿Tengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo?				
37	¿El trabajo en equipo con otros departamentos de la SEICMSJ es bueno?				
38	¿El trabajo en equipo con otras áreas de trabajo del programa JSRI es bueno?				
39	¿Recibo la capacitación adecuada para desempeñar mi trabajo con eficiencia?				
40	¿Tengo una comunicación fluida con el personal de la SEICMSJ?				
41	¿Tengo una comunicación fluida con el personal del programa JSRI?				

PREGUNTA		1	2	3	4
42	Cuando necesito información de otros departamentos o áreas de trabajo, ¿puedo conseguirla fácilmente?				
43	En general ¿los salarios que se cobran en la SEICMSJ están adecuados a los distintos puestos?				
44	¿Mi departamento o área de trabajo cumple un papel importante para el funcionamiento de la SEICMSJ?				
45	¿La SEICMSJ cumple un papel importante para el buen funcionamiento del sector justicia y de la sociedad en general?				
46	¿Los beneficios adicionales al salario son satisfactorios?				
47	¿Las condiciones laborales y profesionales de mi Departamento o área de trabajo son mejores que en otros Departamentos de la SEICMSJ?				
48	¿La institución despide personas sin tener en cuenta su desempeño?				
49	¿La institución brinda estabilidad laboral?				
50	¿Las condiciones laborales y profesionales en la SEICMSJ son mejores que en otras instituciones del Sector Justicia?				
51	¿Comprendo la misión y visión de la SEICMSJ y/o del programa JSRI?				
52	¿Comprendo cuáles son los objetivos de la SEICMSJ?				
53	¿Conozco los valores que se impulsan en la SEICMSJ y/o el programa JSRI?				
54	¿Mi trabajo me permite comportarme conforme a los valores que se impulsan en la SEICMSJ y/o el programa JSRI?				
55	¿Recomiendo a mis amigos a la SEICMSJ como un excelente sitio de trabajo?				
56	¿Mis aspiraciones personales se ven favorecidas por las políticas de la institución?				
57	¿Mi jefe es maleducado y/o abusivo?				
58	¿Las órdenes impartidas por mi jefe son arbitrarias?				
59	¿Me siento orgulloso de decir que trabajo en la SEICMSJ?				
60	En general ¿me encuentro satisfecho con mi trabajo?				

Fuente: elaboración propia.