



# Diagnóstico del flujo del Sistema de Justicia Criminal de Guatemala

## Informe Conclusivo

Ciudad de Guatemala

Agosto de 2016

# Agenda

## **1 El Estudio**

La propuesta de trabajo

## **2 Objetivos y Metodología Utilizada**

Abordaje técnico utilizado en el estudio

## **3 El Flujo del Sistema de Justicia Criminal**

Diagnóstico de la eficiencia global

## **4 Metas de Mejora**

Metas de mejora de eficiencia y sus impactos



## Lo que se propuso hacer

“ IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE  
MEJORA DE LA EFICIENCIA Y  
PRODUCTIVIDAD DEL **SISTEMA DE  
JUSTICIA CRIMINAL DE GUATEMALA.**

---

## Gestión para Resultados en la Seguridad Pública

Nuestra metodología completa suma conocimiento gerencial al sistema de seguridad pública existente para la obtención de resultados rápidos y sostenibles en el tiempo en la reducción de la criminalidad.



# Amplitud del Estudio

El estudio involucró la participación de los agentes de seguridad pública del país y otras instituciones de apoyo en dos meses de trabajo.

## Iniciativa



Coalición por la  
Seguridad Ciudadana

## Participación



## Ejecución



# Agenda

## 1 El Estudio

La propuesta de trabajo

## 2 Objetivos y Metodología Utilizada

Abordaje técnico utilizado en el estudio

## 3 El Flujo del Sistema de Justicia Criminal

Diagnóstico de la eficiencia judicial

## 4 Metas de Mejora

Metas de mejora de eficiencia y sus impactos



## Objetivos

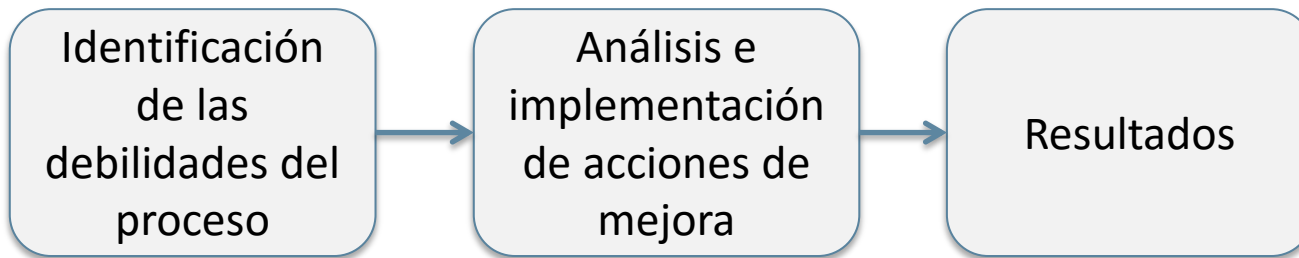
El estudio del Sistema de Justicia Criminal tuvo objetivos muy específicos.

- 1. IDENTIFICAR LOS PRINCIPALES PROBLEMAS DE RESULTADOS EN EL FLUJO DE JUSTICIA CRIMINAL POR MEDIO DE LA EVALUACIÓN DEL *PERFORMANCE* ACTUAL DE LOS AGENTES DE SEGURIDAD PÚBLICA DEL PAÍS Y**
- 2. PROPONER UNA NUEVA CONFIGURACIÓN DE RESULTADOS QUE AUMENTE LA EFICIENCIA GLOBAL DEL SISTEMA COMO APOYO A LA REDUCCIÓN DE LA CRIMINALIDAD.**

## Lógica del Proceso

El diagnóstico estuvo enfocado en determinar los niveles de productividad y eficiencia del Sistema de Justicia Criminal de Guatemala a partir de sus agentes.

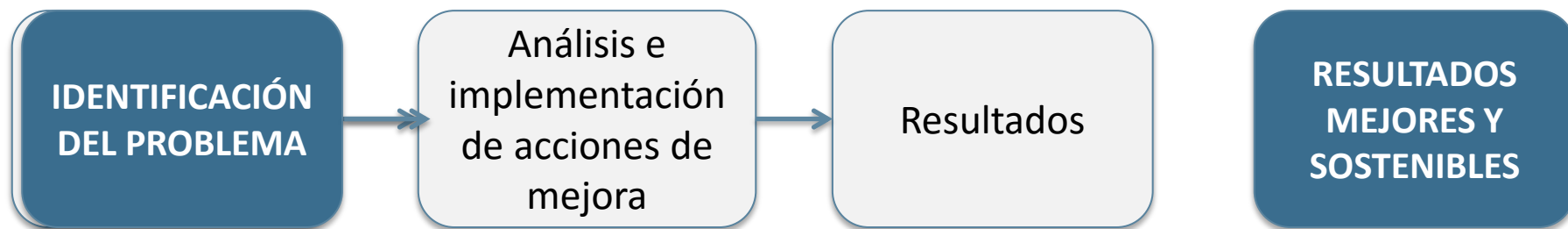
### Modelo tradicional de análisis:



## Lógica del Proceso

El diagnóstico estuvo enfocado en determinar los niveles de productividad y eficiencia del Sistema de Justicia Criminal de Guatemala a partir de sus agentes.

**Modelo propuesto:**



Definición de prioridades;

Enfoque en lo que realmente impacta en los resultados;

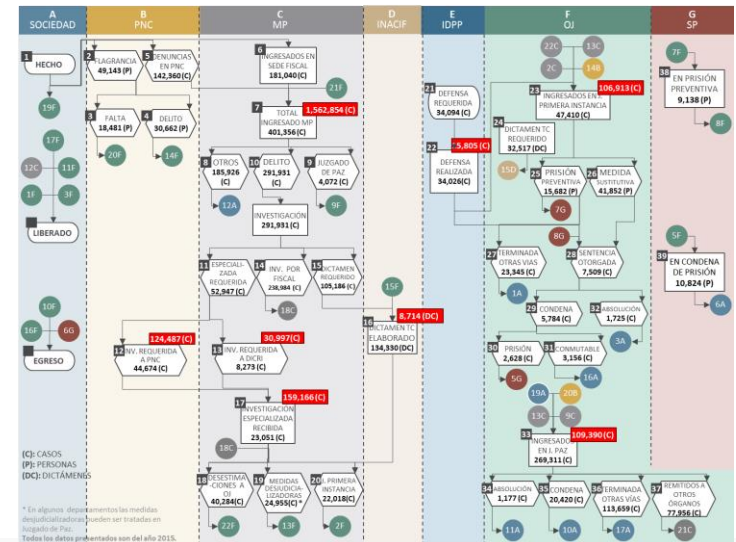
Menos esfuerzo y más dirección para las iniciativas de mejora;

Mejor utilización de los recursos de gente, tiempo y dinero disponibles.

Algunas actividades fueron ejecutadas para cumplir con los objetivos del diagnóstico.

- ## 2. Elaboración del flujo del Sistema de Justicia Criminal.

## Flujo del Sistema de Justicia Criminal de Guatemala



- Entendimiento del “camino” de un hecho delictivo;
- Identificación de los Agentes;
- Evidencia de la relación cliente x proveedor.

# Metodología Utilizada

Algunas actividades fueron ejecutadas para cumplir con los objetivos del diagnóstico.

1. Entrevistas con las instituciones que componen el Sistema de Justicia Criminal.
2. Elaboración del flujo del Sistema de Justicia Criminal.
3. Recolección de datos.

### Algunos de los datos y fuentes utilizados:

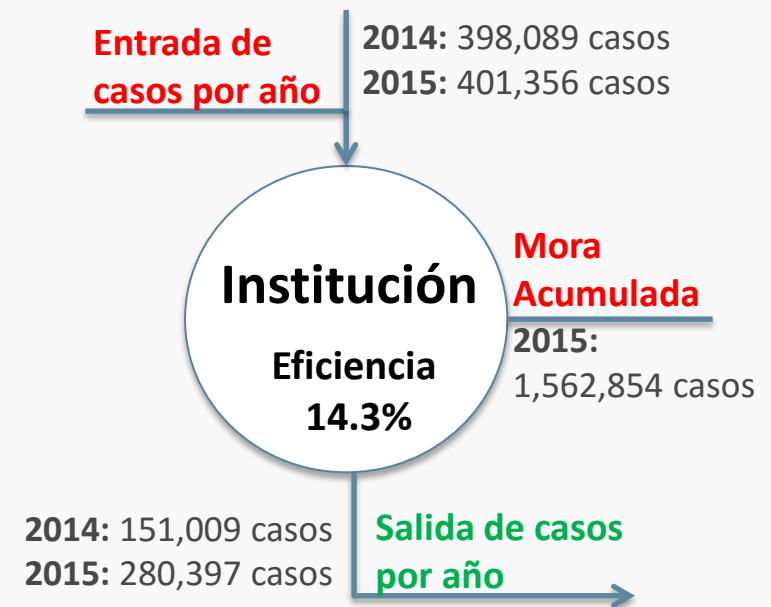
Datos	Fuente	Años
PNC	DETENIDOS.xlsx brindado por PNC	2014 – mayo 2016
MP	ResumenMemorias2008-2015.xls y MemoriaDeLabores_Mayo_2016.xlsx brindado por MP	2008 – mayo 2016
INACIF	DICTAMENES EVACUADOS AÑO 2014,2015 Y 2016.xlsx y SOLICITUDES INGRESADAS A LABORATORIO, CLINICA Y PATOLOGÍA.xlsx brindado por INACIF	2014 – mayo 2016
IDPP	“CANTIDAD DE CASOS Y ASESORÍAS ATENDIDOS POR EL INSTITUTO DE LA DEFENSA PÚBLICA PENAL” y “DELITOS Y FALTAS, ATENDIDOS POR LOS DEFENSORES PÚBLICOS, EN LOS CASOS DE PERSONAS SINDICADAS” disponible en <a href="http://www.idpp.gob.gt/estadisticas/cuadros.aspx">http://www.idpp.gob.gt/estadisticas/cuadros.aspx</a>	2006 – abril 2016
OJ	Inventario JP_v4.xlsx brindado por Estadigrafía y SGT de OJ.	2008 – junio 2016
SP	Ocupación carcelaria por etapa judicial.xlsx brindado por CIEN	1991 – junio 2016

## Metodología Utilizada

Algunas actividades fueron ejecutadas para cumplir con los objetivos del diagnóstico.

1. Entrevistas con las instituciones que componen el Sistema de Justicia Criminal.
2. Elaboración del flujo del Sistema de Justicia Criminal.
3. Recolección de datos.
4. Definición de los niveles de productividad de las instituciones.

### Modelo de definición de la productividad de las instituciones del Sistema:



$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{No. Salidas}}{\text{No. Entradas} + \text{Mora Acumulada}}$$

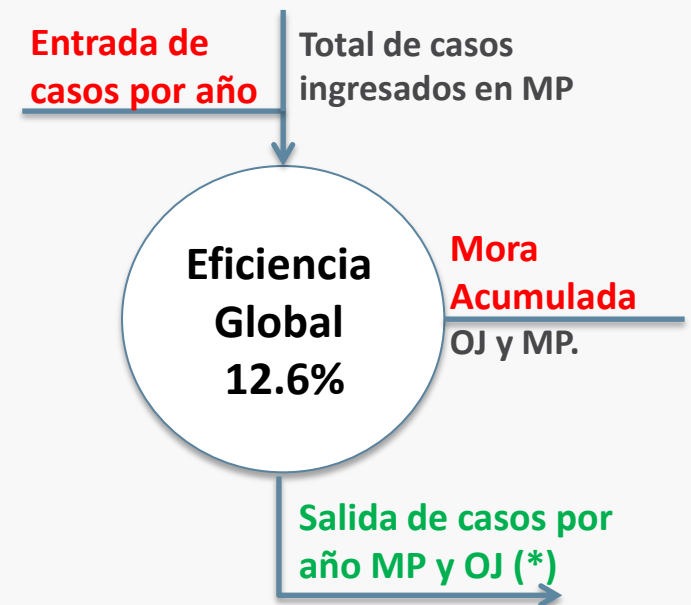
## Metodología Utilizada

Algunas actividades fueron ejecutadas para cumplir con los objetivos del diagnóstico.

1. Entrevistas con las instituciones que componen el Sistema de Justicia Criminal.
2. Elaboración del flujo del Sistema de Justicia Criminal.
3. Recolección de datos.
4. Definición de los niveles de productividad de las instituciones.
5. Estimación del nivel de Eficiencia Global del Sistema de Justicia Criminal.

(\*) **Otros:** Desestimación en Sede Fiscal + Traslado Unidad de RAC  
**Traslado a Juzgado de Paz**  
**Terminados por otras vías:** Criterio de Oportunidad, Conciliaciones, Mediación, Suspensión de la PP, Desestimaciones, Desistimientos, Falta de Mérito, Clausura Provisional, Sobreseimiento, Convenios.  
**Sentencias Otorgadas:** Absolución y Condena

### Modelo de definición de la Eficiencia Global del Sistema:



$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{No. Salidas de MP y OJ}}{\text{No. Entradas MP + Mora Acumulada MP y OJ}}$$

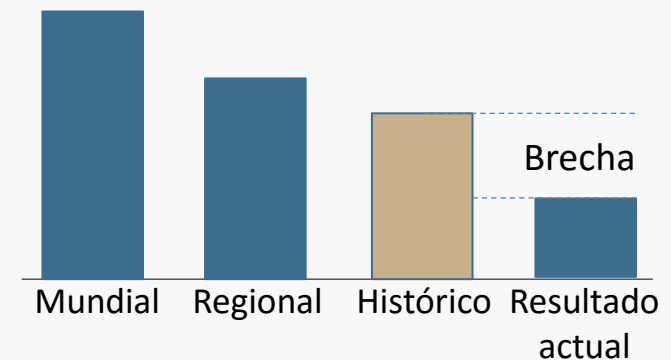
## Metodología Utilizada

Algunas actividades fueron ejecutadas para cumplir con los objetivos del diagnóstico.

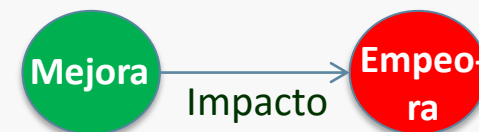
1. Entrevistas con las instituciones que componen el Sistema de Justicia Criminal
2. Elaboración del flujo del Sistema de Justicia Criminal
3. Recolección de datos;
4. Definición de los niveles de productividad de las instituciones
5. Estimación del nivel de Eficiencia Global del Sistema de Justicia Criminal
6. Propuesta de metas para empezar un proceso de mejora de la Eficiencia Global

**Metas definidas a partir de brechas del histórico de la propia operación o en el impacto sistémico de mejoras anteriores.**

1. Referencias de Eficiencia (Benchmarks):



2. Visión sistémica (Impactos):



# Agenda

## 1 El Estudio

La propuesta de trabajo

## 2 Objetivos y Metodología Utilizada

Abordaje técnico utilizado en el estudio

## 3 El Flujo del Sistema de Justicia Criminal

Diagnóstico de la eficiencia global

## 4 Metas de Mejora

Metas de mejora de eficiencia y sus impactos

## Desconexiones y Oportunidades

Resumen de temas relevantes identificados en los procesos



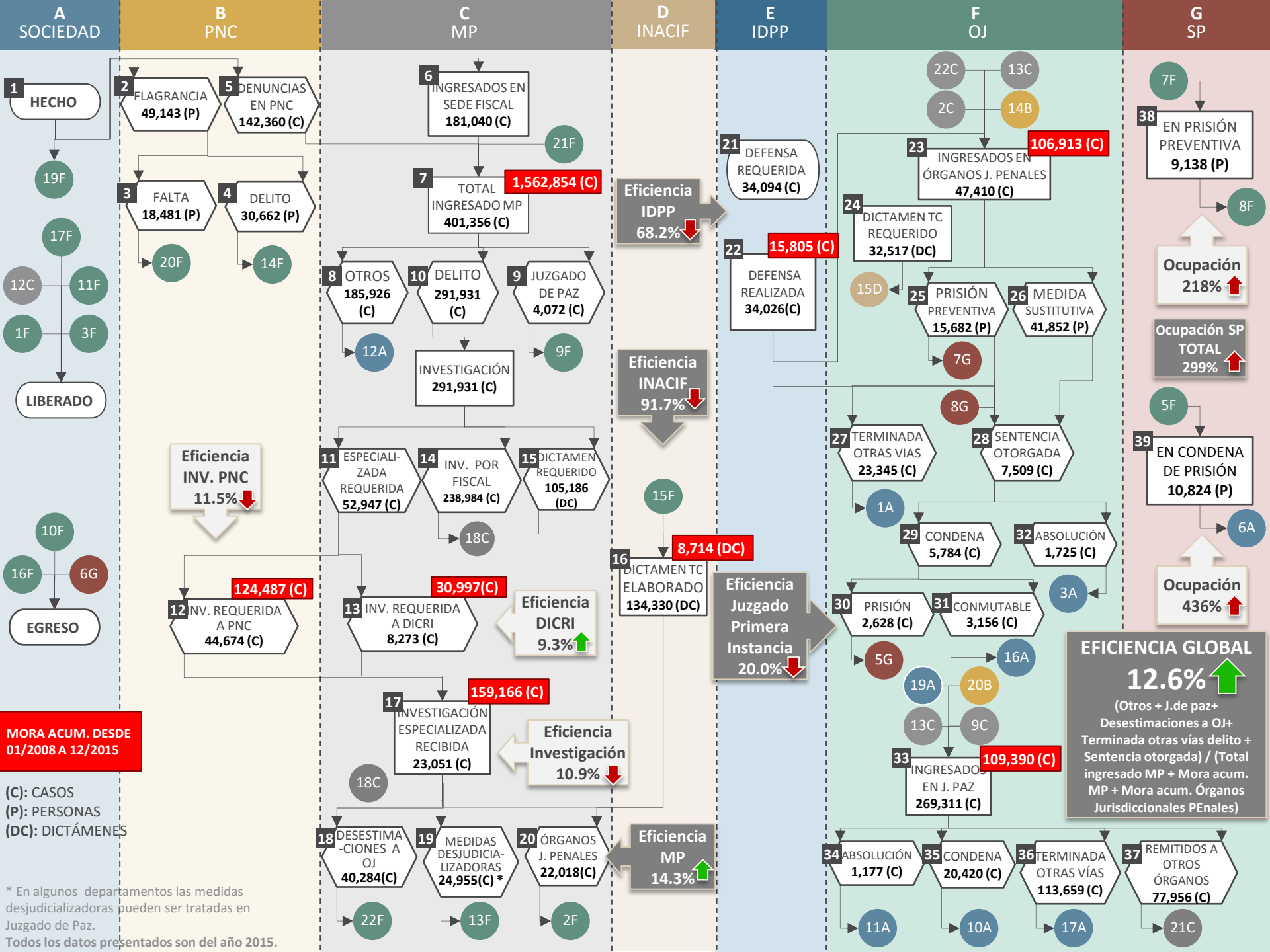
## Metodología Utilizada

El Sistema de Justicia Criminal es la estructura compuesta por todos los agentes de seguridad pública que interactúan para darle seguimiento a los delitos realizados en una ubicación.

1. Adoptamos como Eficiencia de un Sistema de Justicia Criminal el resultado de la Eficiencia combinada de los agentes que lo componen.
2. El diagnóstico realizado involucró a los siguientes agentes:



3. Se utilizaron, como base para los estudios, los datos estadísticos disponibles proporcionados cada agente.
4. La disponibilidad y confiabilidad de algunos datos exigió la adopción de algunas premisas accesorias para la composición del estudio.
5. Apoyaron en la conducción de los análisis y validación de datos e información, el equipo técnico de CIEN y puntos focales en cada una de las instituciones agentes del Sistema de Justicia Criminal de Guatemala.



## Premisas Clave

- La **MORA ACUMULADA** de PNC, MP, INACIF, y OJ son calculadas desde 2008 y la de IDPP desde 2006.
- En el dato de los **CASOS INGRESADOS EN SEDE FISCAL** ingresados en Sede Fiscal de MP, probablemente estén incluídos algunos casos remitidos por Juzgado de Primera Instancia, Niñez, Trabajo y Familia. Pero no fue recibido el dato de dichos juzgados, lo cual no permite separar que ingresó en Sede Fiscal y que fue remitido por OJ.)
- En algunas ocasiones se requiere una **INVESTIGACIÓN CRIMINAL ESPECIALIZADA DE PNC Y DICRI** para el mismo caso, si esto sucede, solamente se contabilizó la Investigación Realizada por DICRI.
- Los casos en los que se **SOLICITA DESESTIMACIÓN A OJ** son enviados en forma de “paquete” a OJ, es decir, el juez recibe un folder con varias solicitudes de desestimación (el número de desestimaciones por folder varía) y cuando entran al Juzgado de Primera Instancia las desestimaciones son contabilizadas por paquete y no de forma individual. Es por esto que el número de salidas de MP no coincide con el de entradas en el Juzgado de Primera Instancia .
- En **OTROS** son considerados: Desestimación en Sede Fiscal (99.9%) y Traslado a Unidad de RAC (0.1%).
- Las **MEDIDAS DESJUDICIALIZADORAS** están compuestas por: Criterio de Oportunidad (90%) , Suspensión de la PP (4%) y Conversión (6%). Las MEDIDAS DESJUDICIALIZADORAS presentan la particularidad que pueden ser aprobadas por el Juzgado de Paz en algunos departamentos: Baja Verapaz, El Progreso, Petén, Zacapa, Jutiapa y Chiquimula. El total de casos que corresponden a MEDIDAS DESJUDICIALIZADORAS es de 28,097, pero si contamos solamente las que van a Juzgado de Primera Instancia estas totalizan: 24,955.
- Los casos que irán a **ÓRGANOS JURISDICCIONALES PENALES** son Acusaciones (82%), Clausura Provisional (5%) y Sobreseimiento (13%).
- Se debe tener en cuenta que los **CASOS QUE INGRESAN AL INSTITUTO DE DEFENSA PÚBLICA PENAL** que no finalicen en las etapas previas por la aplicación de medidas alternativas al proceso, sentencias absolutorias y aplicación de sustitutivos penales, son tramitados por la Institución hasta la fase de ejecución penal.

## Premisas Clave



- En el dato de personas que fueron enviadas a **PRISIÓN PREVENTIVA**, se toma en el cálculo el auto de prisión emitido por el juez y no la persona en prisión
- Los casos considerados dentro de los **TERMINADOS POR OTRAS VÍAS en Juzgado de Primera Instancia** son: Falta de Mérito (32%), Criterio de Oportunidad (26%), Sobreseimiento (15%), Clausura Provisional (11%), Desestimaciones (9%), Suspensión condicional de la Persecución Penal (4%), Desistimientos (4%), y Aplicación del Convenio 169 (0%).
- Las SENTENCIAS DE CONDENA **CONMUTABLES** incluye todas las sentencias dictadas por los órganos jurisdiccionales de primera instancia del ramo penal menos las sentencias dictadas por los Tribunales de Sentencia Penal, esto nos da como resultado las penas menores a 5 años, las cuales pueden ser conmutables. Como premisa, todas las penas que se puedan conmutar serán contabilizadas como conmutables. Cabe aclarar que , una persona puede tener varias sentencias distintas y por más de un delito dentro de un mismo proceso.
- Los casos **TERMINADOS POR OTRAS VÍAS de faltas y delitos menos graves**, incluyen: Desestimaciones (44%), Conciliaciones (28%), Criterio de Oportunidad (9%), Desistimiento (6%), Convenios (5%), Aplicación Convenio 169 (4%), Sobreseimientos (2%), Suspensión condicional de la persecución penal (1%), Falta de Mérito (0.2%), Clausura Provisional (0.2%).
- Los casos **REMITIDOS A OTROS ÓRGANOS**, son todos aquellos casos que entraron a los Juzgados de Paz pero que constituyen un DELITO que debe ser investigado por el MP y juzgados en el JUZGADO DE PRIMERA INSTANCIA. Estos son remitidos a MP para realizar la respectiva investigación. Como no se cuenta con el dato de cuántos van a Primera Instancia, se adoptó la premisa que todos van a MP.
- El número de personas en prisión supone que las personas que fueron sentenciadas a prisión preventiva están ocupando un espacio en una prisión preventiva, aunque en la realidad hay personas sentenciadas a prisión preventiva que se encuentran en una prisión de condena y viceversa.

## Explicación del Flujo

#### A). SOCIEDAD

1. Un **HECHO** ocurrió en la sociedad. Este hecho puede entrar al Sistema de Justicia Criminal como un registro en PNC (flagrancia o denuncia), una denuncia o registro en el MP, o una denuncia en el Juzgado de Paz.

#### B). POLICÍA NACIONAL CIVIL - PNC

2. Las 49,143 personas detenidas por **FLAGRANCIAS** (Hechos que ocurren cuando la persona es sorprendida en el momento de cometer el delito o falta.) deben ser puestas a disposición de la autoridad judicial competente en un plazo que no exceda de seis horas, y no podrán quedar sujetas a ninguna otra autoridad. En este caso la PNC realiza una clasificación de las FLAGRANCIAS en DELITO o FALTA.
3. La PNC consideró que 18,481 personas fueron detenidas debido a una **FALTA** y estas son remitidas al Juzgado de Paz o Turno donde las autoridades judiciales las deben interrogar dentro de un plazo que no exceda de veinticuatro horas. La PNC considera como FALTA: Ebriedad y escándalo (55%), Responsabilidad de Conductores (31%), Riña (14%), y Escándalo bajo Efectos de Droga (0.1%). Existen hechos que no constituyen delito que se registran solamente a nivel de subestación y no figuran en el consolidado a nivel nacional.
4. Por otra parte, fueron detenidas 30,662 personas debido a **DELITOS** FLAGRANTES, en este caso estas personas deben ser remitidas al Juzgado de Primera Instancia, los cuales se encuentran abiertos de lunes a viernes desde las 8:00 horas hasta las 15:30 horas, fuera de este lapso de tiempo, las personas detenidas por un DELITO tendrán que ser presentadas ante el Juzgado de Turno o Juzgado de Paz, donde posteriormente serán remitidos los casos al órgano competente (Ministerio Público). Entre las principales causas de DELITO están: Accidente de Tránsito (16%), Agresión (9%) y Portación Ilegal Arma de Fuego (7%), etc.
5. Todos los casos por **DENUNCIAS** puestas en PNC son remitidas al MP, en el año 2015 fueron 142,360 casos.

#### C). MINISTERIO PÚBLICO - MP

6. Los **INGRESADOS EN SEDE FISCAL** son aquellas denuncias y registros realizados en las sedes fiscales del MP, los cuales fueron 181,040 casos en 2015. (Probablemente dentro de este número estén incluidos algunos casos remitidos por Juzgado de Primera Instancia, Niñez, Trabajo y Familia. Pero no fue recibido el dato de dichos juzgados, lo cual no permite separar que ingresó en Sede Fiscal y que fue remitido por OJ.)
7. El **TOTAL INGRESADO EN MP** fue de 401,356 casos, que corresponden a la suma de todos las DENUNCIAS remitidas por la PNC, los casos INGRESADOS EN SEDE FISCAL del MP y los REMITIDOS por el Organismo Judicial. Estos casos ingresados son clasificados según su naturaleza en: OTROS, DELITOS Y JUZGADO DE PAZ.
8. Dentro de **OTROS** (185,926 casos) son considerados: Desestimación en Sede Fiscal (99.9%) y Traslado a Unidad de RAC (0.1%). Dichos casos son liberados del sistema. Desde 2011 el MP tiene autoridad para hacer desestimaciones en Sede Fiscal.
9. Los 4,072 casos contenidos dentro de **JUZGADO DE PAZ** son aquellos que el Ministerio Público traslada a un Juzgado de Paz después de realizado el análisis y trámite del expediente por OAP (Oficina de Atención Permanente) porque no constituyen un delito.

## Explicación del Flujo

#### C). MINISTERIO PÚBLICO - MP

10. Los 291,931 casos que son clasificados como **DELITOS**, continúan dentro del proceso para su respectiva investigación. Todos los casos son investigados por el fiscal quien lleva el caso, pero algunos de ellos requieren de una INVESTIGACIÓN CRIMINAL ESPECIALIZADA.
11. Para el 18% de los delitos (52,947 casos) se solicita una **INVESTIGACIÓN CRIMINAL ESPECIALIZADA** y los casos son llevados a la PNC o a la DICRI para realizar dicha investigación. En algunos casos se requiere una investigación de ambas instituciones para el mismo caso, si esto sucede, se dio prioridad y solamente se contabilizó la INVESTIGACIÓN REALIZADA POR DICRI.
12. La cantidad de **INVESTIGACIONES SOLICITADAS A LA PNC** es de 44,674, es decir, el 84% del total de las INVESTIGACIONES CRIMINALES ESPECIALIZADAS.
13. Mientras que la cantidad de **INVESTIGACIONES SOLICITADAS A DICRI** es de 8,273, es decir, el 16% del total de las INVESTIGACIONES CRIMINALES ESPECIALIZADAS.
14. Por otra parte, los casos que fueron **INVESTIGADOS POR FISCAL** (sin necesitar de una INVESTIGACIÓN CRIMINAL ESPECIALIZADA), es decir, el 82% de los DELITOS. Después de realizada la investigación correspondiente todos los casos se vuelven a clasificar en SOLICITUD DE DESESTIMACIÓN A OJ, MEDIDAS DESJUDICIALIZADORAS, Y JUZGADO DE PRIMERA INSTANCIA.
15. De forma paralela, el MP le solicitó 105,186 **DICTAMENES TÉCNICOS ESPECIALIZADOS** a INACIF. Estas solicitudes las realiza el fiscal como apoyo a la investigación (sea o no una INVESTIGACIÓN CRIMINAL ESPECIALIZADA).

#### D). INSTITUTO INSTITUTO NACIONAL DE CIENCIAS FORENSES DE GUATEMALA

16. Durante el mismo periodo, INACIF elaboró y evacuó 134,330 **DICTAMENES TÉCNICOS ESPECIALIZADOS**. El INACIF puede recibir requerimientos de parte de MP o del Juez que lleve el caso en cualquier Etapa Procesal. El INACIF también puede intervenir durante el debate en el OJ, ya que se puede llamar al perito para ratificar el dictamen ante el juez.

#### C). MINISTERIO PÚBLICO - MP

17. En 23,051 casos se cuenta con **INVESTIGACIONES ESPECIALIZADAS RECIBIDAS**. Después de realizadas las investigaciones, tanto de los casos que requirieron INVESTIGACIÓN ESPECIALIZADA como los que no, los casos son divididos en: SOLICITUD DE DESESTIMACIÓN A OJ, MEDIDAS DESJUDICIALIZADORAS, Y ÓRGANOS JURISDICCIONALES PENALES.
18. Los casos en los que se **SOLICITA DESESTIMACIÓN A OJ** son 40,284, cabe destacar que estos casos son enviados en forma de “paquete” a OJ, es decir, el juez recibe un folder con varias solicitudes de desestimación (el número de desestimaciones por folder varía) y cuando entran al Juzgado de Primera Instancia las desestimaciones son contabilizadas por paquete y no de forma individual. Es por esto que el número de salidas de MP no coincide con el de entradas en el Juzgado de Primera Instancia .

## Explicación del Flujo

19. Otra salida del MP son las **MEDIDAS DESJUDICIALIZADORAS**, las cuales están compuestas por: Criterio de Oportunidad (90%) , Suspensión de la Persecución Penal (4%) y Conversión (6%), las cuales deben ser aprobadas por el Juez de Primera Instancia. Las MEDIDAS DESJUDICIALIZADORAS presentan la particularidad que pueden ser aprobadas por el Juzgado de Paz en algunos departamentos: Baja Verapaz, El Progreso, Petén, Zacapa, Jutiapa y Chiquimula. El total de casos que corresponden a MEDIDAS DESJUDICIALIZADORAS es de 28,097, pero si contamos solamente las que van a Juzgado de Primera Instancia estas totalizan: 24,955.
20. Por último, los casos que irán a **JUZGADO DE PRIMERA INSTANCIA** para continuar el proceso son 22,018. Dentro de este número están considerados: Acusaciones (82%), Clausura Provisional (5%) y Sobreseimiento (13%).

#### E). INSTITUTO DE LA DEFENSA PÚBLICA PENAL - IDPP

21. Según la Constitución de la República, la defensa de la persona y sus derechos son inviolables. Nadie podrá ser condenado, ni privado de sus derechos sin haber sido citado, oído y vencido en proceso legal ante juez o tribunal competente y preestablecido. El sindicado tiene derecho a elegir un abogado defensor de su confianza. Si no lo hiciere, el tribunal lo designará de oficio, a más tardar antes de que se produzca su primera declaración sobre el hecho. Se debe tener en cuenta que los casos que ingresan al Instituto de la Defensa Pública Penal, que no finalicen en las etapas previas por la aplicación de medidas alternativas al proceso, sentencias absolutorias y aplicación de sustitutivos penales, son tramitados por la Institución hasta la fase de ejecución penal. Dicho esto, en el 2015, la cantidad de **CASOS QUE SOLICITAN DEFENSOR** fue de 34,094.
22. De los casos requeridos durante y anterior al año analizado, se **REALIZÓ UNA DEFENSA** para 34,026 casos, siempre recordando que estos pueden ir desde la primera declaración hasta la fase de ejecución penal.

#### F). ORGANISMO JUDICIAL - OJ

23. Los casos **INGRESADOS EN ÓRGANOS JURISDICCIONALES PENALES** son 47,410. Este número es mayor a la cantidad de casos enviados por MP porque MP registra cada solicitud de desestimación individualmente (40,284 casos) y OJ los registra de forma colectiva, es decir, OJ contabiliza un “folder” con varias solicitudes de desestimación como un sólo ingreso y salida, por ello la cantidad de desestimaciones en OJ es de solamente 2,180 casos.
24. Después de la Primera Declaración, el Juez puede requerir al INACIF un **DICTAMEN TÉCNICO CIENTÍFICO** como prueba para el caso. Durante el año 2015 fueron 32,517 Dictámenes.

## Explicación del Flujo

#### F). ORGANISMO JUDICIAL - OJ

25. Después de la Primera Audiencia, 15,682 personas fueron enviadas a **PRISIÓN PREVENTIVA**, en este caso se toma en el cálculo el auto de prisión emitido por el juez y no la persona en prisión.
26. Siempre que el peligro de fuga o de obstaculización para la averiguación de la verdad pueda ser razonablemente evitado por aplicación de otra medida menos grave para el imputado, el juez o tribunal competente, de oficio, podrá imponerle alguna o varias de las medidas siguientes: El arresto domiciliario, la obligación de someterse a cuidado o vigilancia, la obligación de presentarse periódicamente ante el tribunal o la autoridad que se designe, etc. Se les otorgó **MEDIDA SUSTITUTIVA** a 41,852 personas en 2015.
27. Los casos ingresados en el Juzgado de Primera Instancia pueden no ir a debate y ser **TERMINADOS POR OTRAS VÍAS** son 23,345, dentro de estos consideramos: Falta de Mérito (32%), Criterio de Oportunidad (26%), Sobreseimiento (15%), Clausura Provisional (11%), Desestimaciones (9%), Suspensión condicional de la Persecución Penal (4%), Desistimientos (4%), y Aplicación del Convenio 169 (0%).
28. En 2015, se otorgaron 7,509 **SENTENCIAS** condenatorias y absolutorias en los órganos jurisdiccionales de primera instancia del ramo penal de la República de Guatemala.
29. De dichas **SENTENCIAS**, 5,784 fueron **SENTENCIAS DE CONDENA**, esto corresponde al 94% de las **SENTENCIAS OTORGADAS**.
30. De las **SENTENCIAS DE CONDENA**, 2,628 fueron condenadas a **PRISIÓN**.
31. El restante de las **SENTENCIAS DE CONDENA** fueron **CONMUTABLES**. En 2015, estas fueron 3,156 casos. Este dato incluye todas las sentencias dictadas por los órganos jurisdiccionales de primera instancia del ramo penal menos las sentencias dictadas por los Tribunales de Sentencia Penal, esto nos da como resultado las penas menores a 5 años, las cuales pueden ser conmutables. Como premisa, todas las penas que se puedan conmutar serán contabilizadas como conmutables. Cabe aclarar que , una persona puede tener varias sentencias distintas y por más de un delito dentro de un mismo proceso.
32. Por otra parte , dentro de las **SENTENCIAS OTORGADAS** , 1,725 casos pertenecen a **ABSOLUCIONES**.
33. En 2015, la cantidad de casos **INGRESADOS EN LOS JUZGADOS DE PAZ** fue de 269,311 casos. Estos casos ingresan por medio de la PNC , el Ministerio Público o los casos que son ingresados en los propios Juzgados de Paz y de Turno.
34. De los casos **INGRESADOS EN LOS JUZGADOS DE PAZ**, 1,177 casos fueron **ABSOLUTORIOS** dictados en los Juzgados de Paz.
35. Y 20,420 casos fueron **CONDENATORIOS**.
36. Los casos **TERMINADOS POR OTRAS VÍAS** de faltas y delitos menos graves, fueron 113,659. Dentro de este número están incluidos: Desestimaciones (44%), Conciliaciones (28%), Criterio de Oportunidad (9%), Desistimiento (6%), Convenios (5%), Aplicación Convenio 169 (4%), Sobreseimientos (2%), Suspensión condicional de la persecución penal (1%), Falta de Mérito (0.2%), Clausura Provisional (0.2%).

## Explicación del Flujo



37. Los casos **REMITIDOS A OTROS ÓRGANOS**, son todos aquellos casos que entraron a los Juzgados de Paz pero que constituyen un DELITO que debe ser investigado por el MP y juzgados en el JUZGADO DE PRIMERA INSTANCIA. En 2015 fueron 77,956 casos, estos son remitidos a MP para realizar la respectiva investigación. Como no se cuenta con el dato de cuántos van a Primera Instancia, se adoptó la premisa que todos van a MP.

#### G). SISTEMA PENITENCIARIO - SP

38. Las personas que se encontraban cumpliendo una **SENTENCIA EN PRISIÓN PREVENTIVA**, a diciembre de 2015 fueron 9,138. Este número supone que las personas que fueron sentenciadas a prisión preventiva están ocupando un espacio en una prisión preventiva, aunque en la realidad hay personas sentenciadas a prisión preventiva que se encuentran en una prisión de condena y viceversa.
39. Mientras que las personas que se encontraban cumpliendo una **CONDENA DE PRISIÓN**, a diciembre de 2015 fueron 10,824. Este número supone que las personas que fueron sentenciadas a prisión condenatoria están ocupando un espacio en una prisión de condena, aunque en la realidad hay personas sentenciadas a prisión preventiva que se encuentran en una prisión de condena y viceversa.

## Flujo Simplificado del Sistema y su Eficiencia Global

De acuerdo a los movimientos existentes entre los agentes del flujo y sus niveles de eficiencia actuales, el Sistema de Justicia Criminal de Guatemala posee en 2015 una Eficiencia Global de 12.6%.

PNC	MP	INACIF	IDPP	OJ	SP
<b>Eficiencia Investigación</b> <b>11.5%</b> ↓ Eficiencia anual <b>27.7%</b> ↓	<b>Eficiencia Total</b> <b>14.3%</b> ↑ Eficiencia Anual <b>53.7%</b> ↑	<b>Eficiencia Total</b> <b>91.7%</b> ↓ Eficiencia Anual <b>95.2%</b> ↑	<b>Eficiencia Total</b> <b>68.2%</b> ↓ Eficiencia Anual <b>99.6%</b> ↑	<b>Eficiencia Total</b> <b>20.0%</b> ↓ Eficiencia Anual <b>48.2%</b> ↓	<b>Ocupación total</b> <b>299%</b> ↑
		<b>Casos Ingresados</b>			<b>Presos</b>
44,674 (C) (Inv.) ↑ 19%	401,356 (C) ↑ 1%	137,703 (DC) ↓ -3%	34,094 (C) ↓ -11%	47,410 (C) ↑ 24%	19,962 (P) ↑ 8%
		<b>Casos Egresados</b>			<b>Espacios</b>
19,390 (C) (Inv.) ↑ 8%	280,397 (C) ↑ 86%	134,330 (DC) ↓ -1%	34,026 (C) ↓ -8%	30,854 (C) ↑ 16%	6,676 0%
		<b>Mora anual</b>			<b>Déficit</b>
25,284 (C) (Inv.) ↑ 28%	120,959 (C) ↓ -51%	3,373 (DC) ↓ -37%	68 (C) ↓ -94%	16,556 (C) ↑ 43%	13,286 ↑ 13%
		<b>Mora Acumulada</b>			
124,487 (C) (Inv.) ↑ 25%	1,562,854 (C) ↑ 8%	8,714 (DC) ↑ 63%	15,805 (C) ↑ 0.4%	106,913 (C) ↑ 18%	
<b>EFICIENCIA GLOBAL : 12.6%</b>					

## Directrices para la Mejora de la Eficiencia Global

De acuerdo a los resultados de eficiencia de los agentes del Sistema de Justicia Criminal, se proponen algunas directrices de acción para mejorar la eficiencia global del Sistema.

PNC	MP	INACIF	IDPP	OJ	SP
Conclusiones					
Aunque la eficiencia puede mejorar, solamente un 15% de los delitos requieren una investigación de PNC así que el enfoque inicial será en otras etapas del flujo (Prioridad).	La eficiencia es buena y aumenta, sin embargo, no lo hace en montos suficientes para no generar mora que <u>impacta directamente la eficiencia global</u> . Sufre por la mora que tiene.	Eficiencia a niveles altos, permitiendo un ritmo bueno de consumo de la mora anual aunque todavía no cuenta con montos suficientes para disminuir la mora acumulada pero los números son pequeños.	Eficiencia muy alta con números bajos de mora. Hay temas que se deben analizar relacionados a la productividad actual (115 casos/abogado/mes). Sin impacto en la eficiencia global.	Recibe todo el efecto de los niveles de eficiencia de las instituciones anteriores (ingresos). Mejoras en dichas instituciones pueden no impactar la eficiencia global si la eficiencia de OJ no las acompaña.	El aumento del número de presos en los últimos años no fue acompañado del aumento proporcional del número de espacios en las cárceles generando un déficit creciente.
Directrices					
<b>Gestionar para mantener.</b>	<b>Reducir mora:</b> Aumentar la eficiencia, frenando la generación de mora anual y reduciendo la mora acumulada.	<b>Gestionar para mantener</b>  o 68.5% de eficiencia (-23pp)	<b>Profundizar en el entendimiento de la productividad.</b>	<b>Aumentar eficiencia:</b> Absorber un 100% de los casos ingresados para que la mejora no se convierta en mora.	<b>Mejorar la gestión de espacios actuales y elaborar plan diretor del sistema penitenciario.</b> (o 724% de tasa de ocupación. +424pp)

# Agenda

## 1 El Estudio

La propuesta de trabajo

## 2 Objetivos y Metodología Utilizada

Abordaje técnico utilizado en el estudio

## 3 El Flujo del Sistema de Justicia Criminal

Diagnóstico de la eficiencia judicial

## 4 Metas de Mejora

Metas de mejora de eficiencia y sus impactos



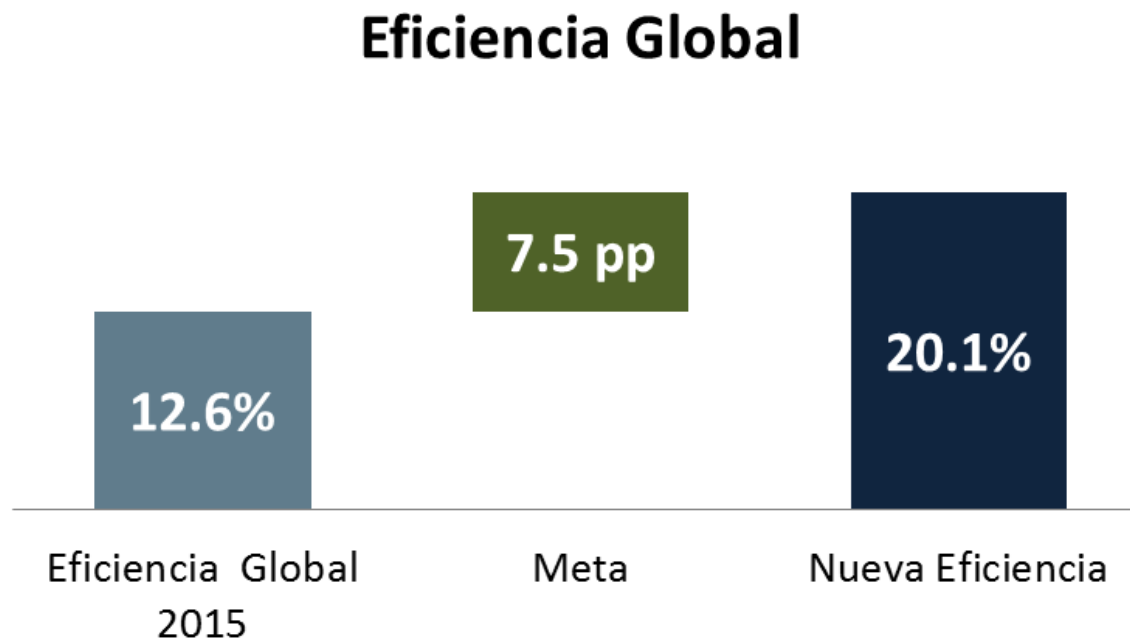
## Metas de Mejora de la Eficiencia Global

De acuerdo a los resultados de eficiencia de los agentes del Sistema de Justicia Criminal, se proponen algunas metas para mejorar la Eficiencia Global del Sistema.

PNC	MP	INACIF	IDPP	OJ	SP
	<p>Aumentar la eficiencia de 14.3% para 16.6%</p> <p>Reducir la mora acumulada en 6%.</p> <hr/> <p><b>Aumentar la eficiencia total a 21.5%.</b> <b>(Anual a 106%)</b></p>			<p>Aumentar la eficiencia de 20.0% para 44.9%</p> <p>Reducir mora anual a cero.</p> <hr/> <p><b>Aumentar la eficiencia total a 44.9%</b> <b>(Anual a 100%)</b></p>	
<b>Aumentar la EFICIENCIA GLOBAL de 12.6% para 20.1%</b>					

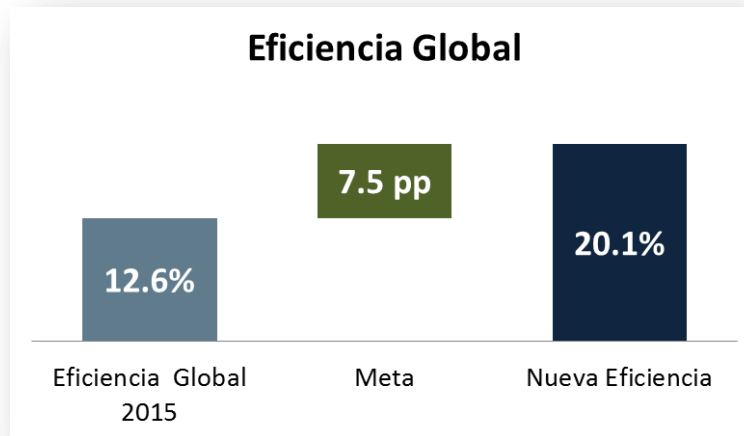
## Metas de Mejora de la Eficiencia Global

Aumentar la Eficiencia Global del Sistema de Justicia Criminal en 7.5 puntos porcentuales con respecto a 2015, obteniendo así una nueva Eficiencia Global de 20.1% en una primera fase de mejora del sistema.



## Metas de Mejora de la Eficiencia Global

La Meta de Eficiencia Global fue calculada considerando Mejoras en la Eficiencia y Reducción de Mora.



### 1. Mejora en Eficiencia

- Se estableció una meta de eficiencia para el Ministerio Público y Organismo Judicial.

### 2. Reducción de Mora

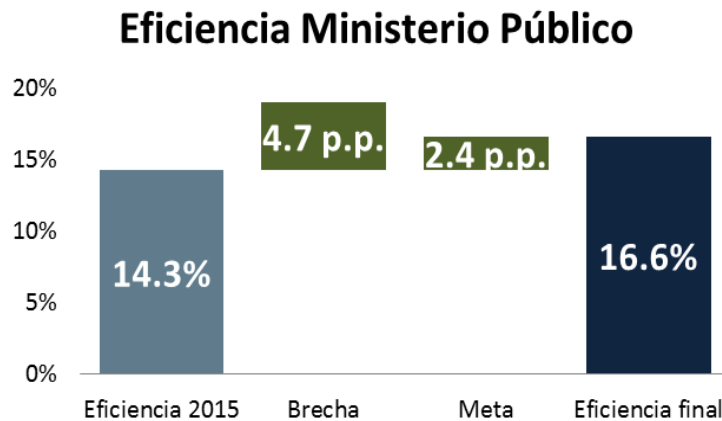
- En Ministerio Público se frena la generación de mora y se consume la mora acumulada.
- En Organismo Judicial, se frena la generación de mora.

## Mejora de Eficiencia

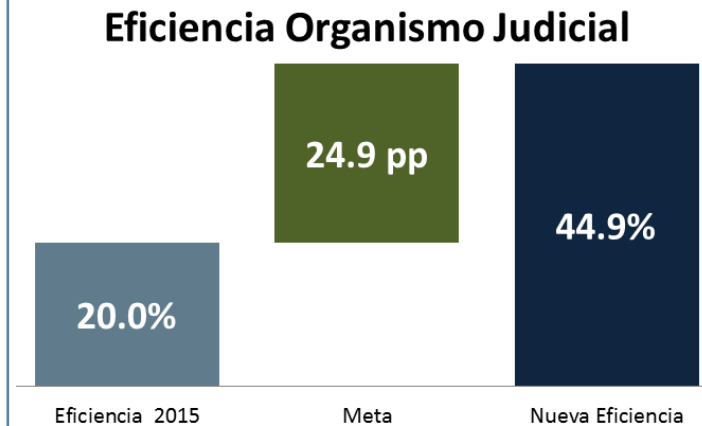
Fue establecida una meta de mejora para las instituciones con eficiencias más críticas:  
Ministerio Público y Organismo Judicial



### Mejora de Eficiencia



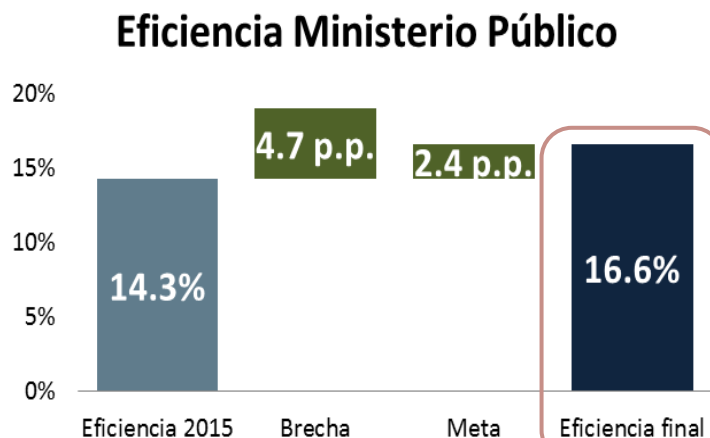
La meta fue establecida como el 50% de captura de la brecha histórica



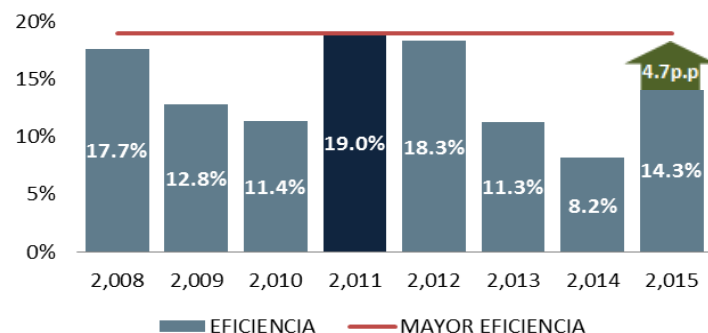
La meta permite la absorción del efecto total de la mejora del MP. Es decir, no se acumula más mora.

## Mejora de Eficiencia de Ministerio Público

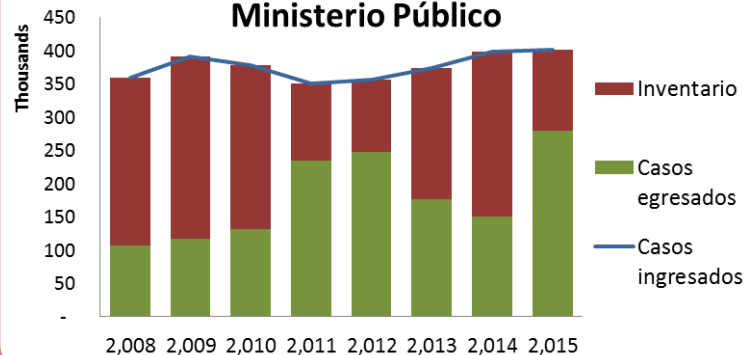
La meta de eficiencia de MP es alcanzar un 16.6% de Eficiencia. Esta fue establecida con base a la eficiencia registrada históricamente en dicha institución.



### Eficiencia Ministerio Público

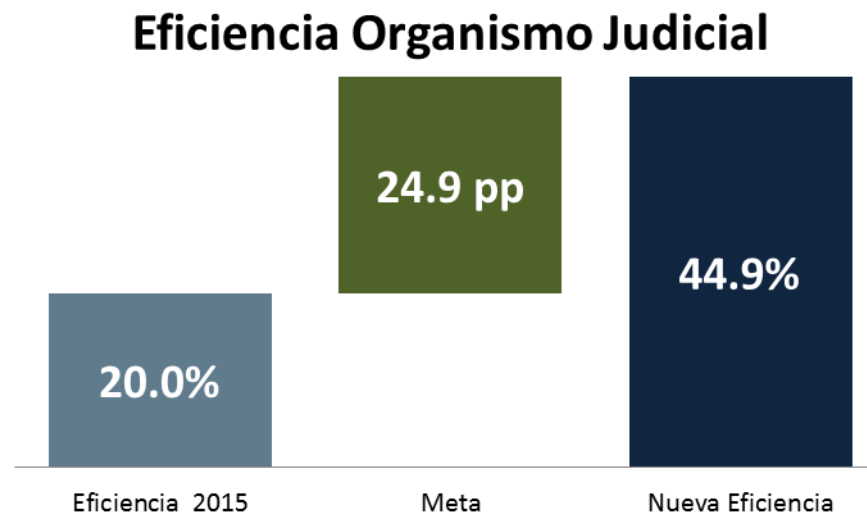


### Casos ingresados vs Egresados Ministerio Público



## Mejora de Eficiencia de Organismo Judicial

La meta de eficiencia del Organismo Judicial fue establecida de forma que no se siga acumulando mora pese al aumento en los ingresos provenientes de MP.



Los egresos deberán igualarse a los ingresos de modo que no se acumule más mora. Queda la mora acumulada de años anteriores.

## Reducción de Mora

En Ministerio Público se frena la generación de mora y se consume la mora acumulada.  
En Organismo Judicial, se frena la generación de mora.



### Reducción de Mora

#### Ministerio Público

# -6%

Los casos egresados son calculados con base en la nueva eficiencia histórica más el 6% de la mora acumulada hasta 2015.

	2015	Con meta	Variación
Casos Ingresados	401,356	407,829	1.6%
Casos Egresados	280,397	421,425	50.3%
Mora Acumulada	1,562,854	1,549,258	-0.9%

#### Organismo Judicial

# 0%

No se trabajará en el consumo de mora acumulada. Solamente en absorber el 100% de los casos ingresados provenientes de MP.

	2015	Con meta	Variación
Casos Ingresados	47,410	87,005	83.5%
Casos Egresados	30,854	87,005	182.0%
Mora Acumulada	106,913	106,913	0.0%

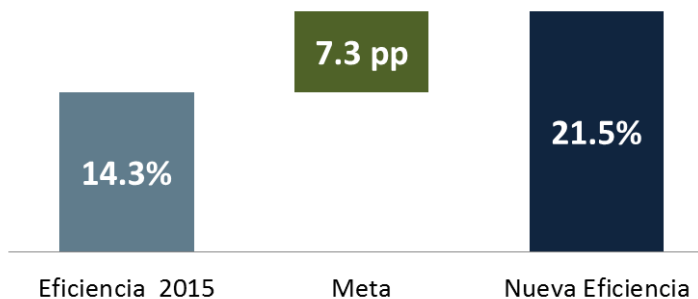
## Eficiencia Final de MP y OJ

Con ambos factores combinados tenemos la meta de eficiencia final de las dos instituciones.



### Eficiencia Final

#### Eficiencia Ministerio Público



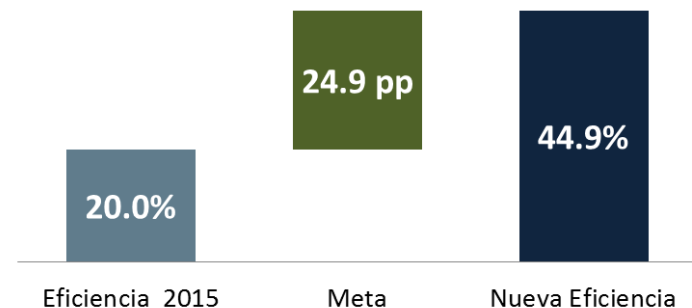
#### GANANCIAS

- 1) Mayor eficiencia operativa;
- 2) No generación de mora en el año;
- 3) Reducción del mora acumulada posiblemente en un 1%.

#### EFFECTO EN EL FLUJO

Aumento de 83.5% en los casos ingresados a OJ.

#### Eficiencia Organismo Judicial



#### GANANCIAS

- 1) Mayor eficiencia operativa;
- 2) No generación de mora en el año;
- 3) Freno en el aumento de la mora acumulada.

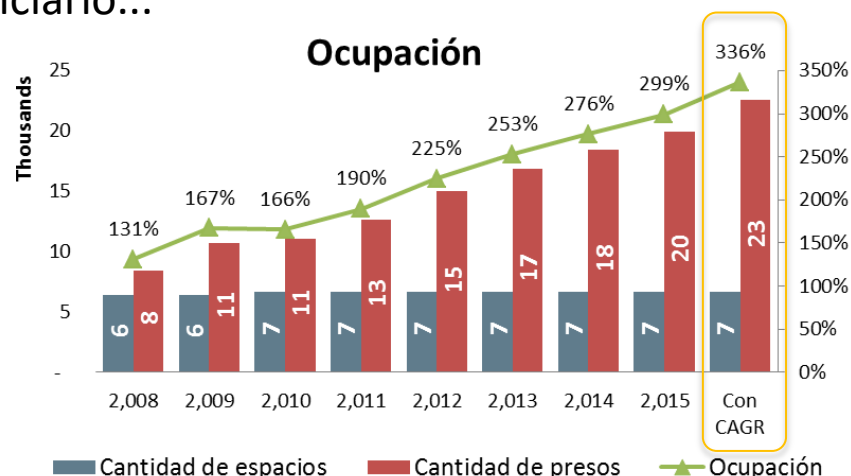
#### EFFECTO EN EL FLUJO

Aumento de la tasa de ocupación de SP si se mantiene la proporción histórica para prisión.

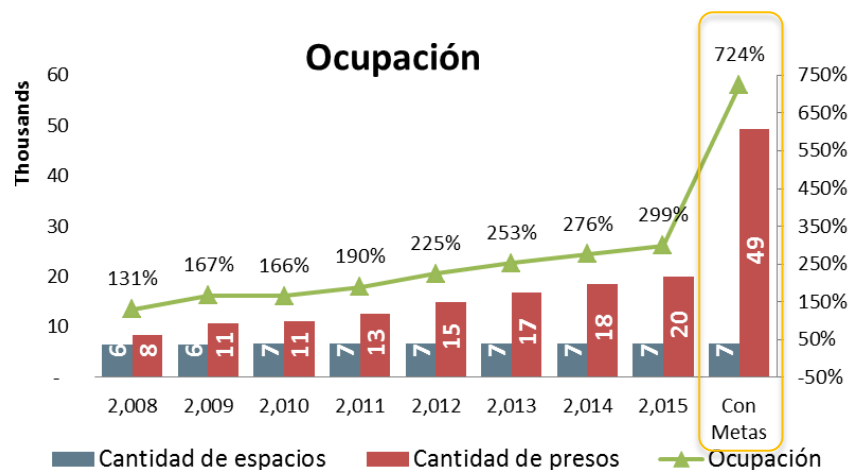
# Mejora de Eficiencia del Sistema Penitenciario

El efecto de las metas de eficiencia y reducción de mora de MP y OJ impactan directamente en el Sistema Penitenciario...

Manteniendo el ritmo actual (\*):

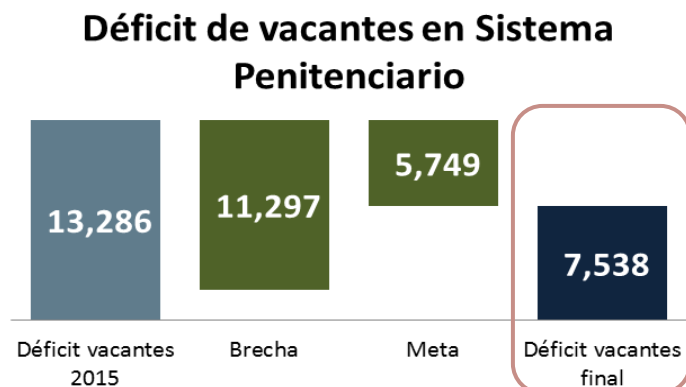


Ritmo ajustado por la mejora de eficiencia de MP y OJ, sin incrementar espacios:



# Mejora de Eficiencia del Sistema Penitenciario

...así que se propone una meta de eficiencia para el Sistema Penitenciario calculada con base al histórico del déficit de vacantes.

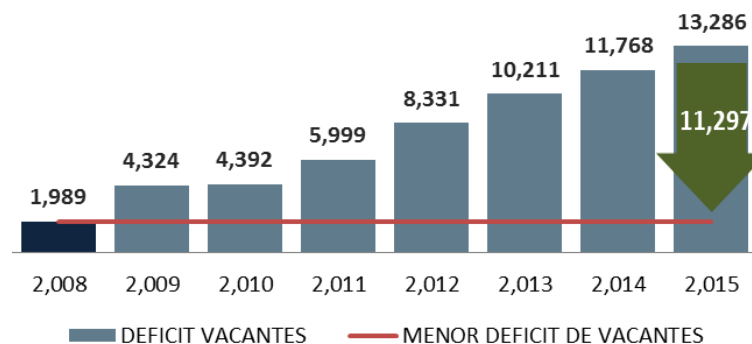


Efecto del aumento de la eficiencia del sistema:

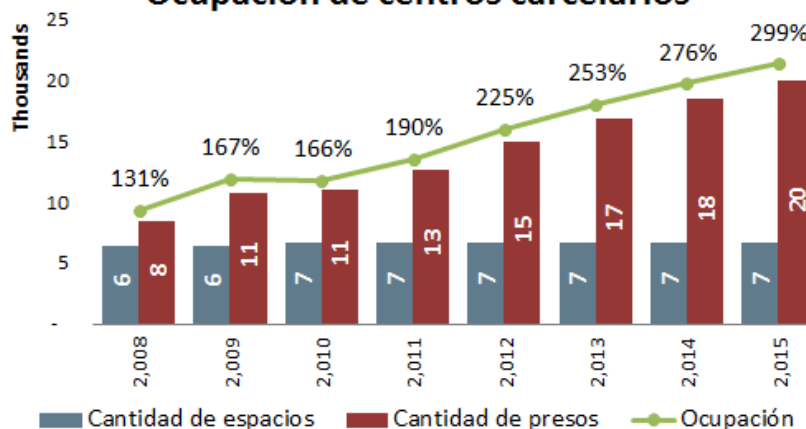
Tasa de Ocupación sin meta: **724%**

Tasa de Ocupación con meta: **345%**

## Déficit de vacantes en centros carcelarios





























## Ocupación de centros carcelarios

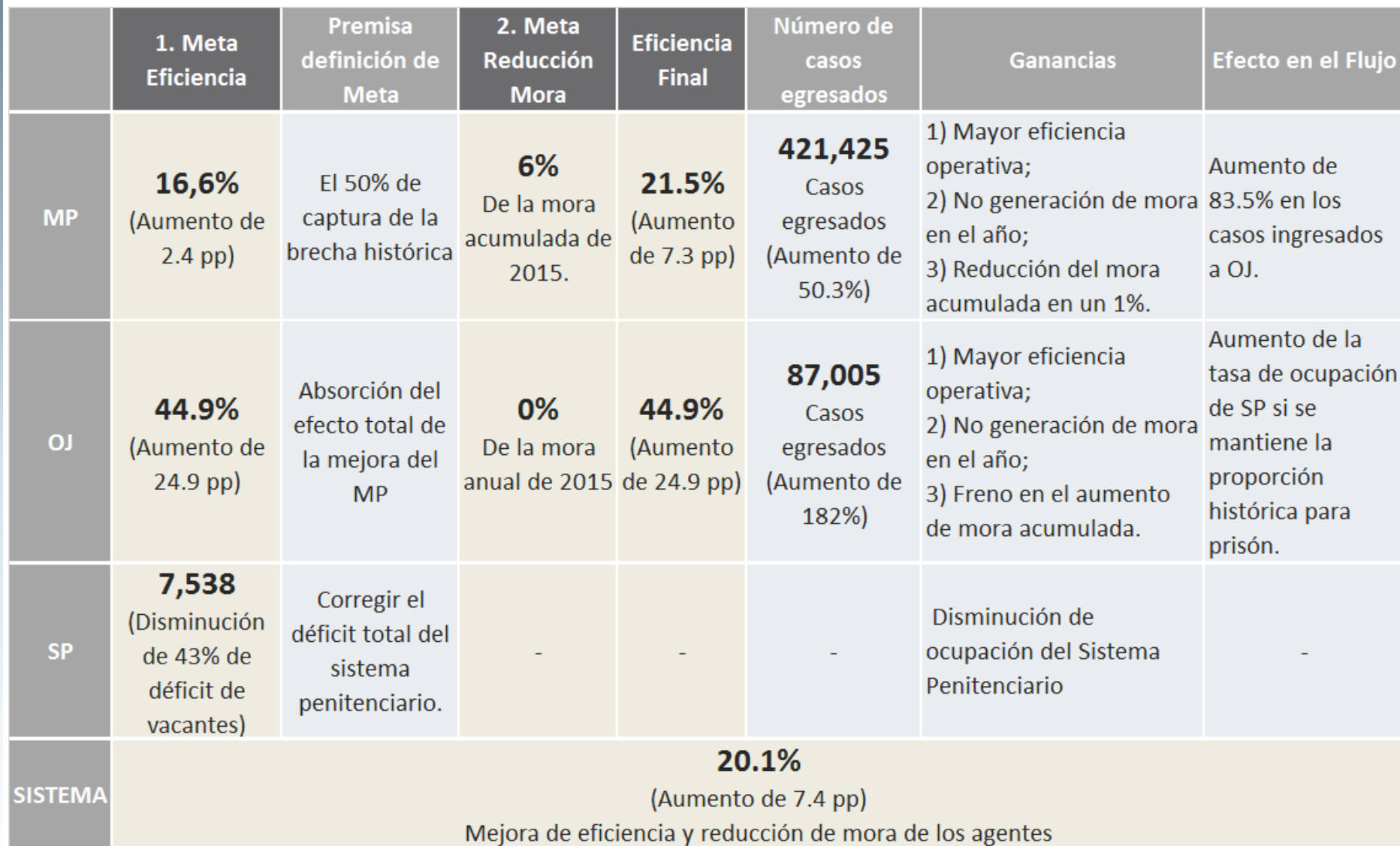


## Metas de Mejora de la Eficiencia Global

Las metas propuestas generan impactos en todo el sistema de Justicia Criminal que aumentarán su eficiencia global para 20.1%

PNC	MP	INACIF	IDPP	OJ	SP
<b>Eficiencia Investigación</b> <b>11.5%</b>  Eficiencia anual <b>27.7%</b> 	<b>Eficiencia Total</b> <b>21.5%</b>  Eficiencia Anual <b>106.9%</b> 	<b>Eficiencia Total</b> <b>91.7%</b>  Eficiencia Anual <b>95.2%</b> 	<b>Eficiencia Total</b> <b>68.2%</b>  Eficiencia Anual <b>99.6%</b> 	<b>Eficiencia Total</b> <b>44.9%</b>  Eficiencia Anual <b>100%</b> 	<b>Ocupación total</b> -
		<b>Casos Ingresados</b>			<b>Presos</b>
80,393 (C) (Inv.)  80%	407,829 (C)  1.6%	245,434 (DC)  78%		87,005 (C)  84%	-
		<b>Casos Egresados</b>			<b>Espacios</b>
27,195 (C) (Inv.)  40%	421,425 (C)  50.3%	235,121 (DC)  75%		87,005 (C)  182%	A definir
		<b>Mora Anual</b>			<b>Déficit</b>
32,380 (C) (Inv.)  28%	-13,596 (C)  -111%	2,129(DC)  -37%		-  - 100%	7,538  43%
		<b>Mora Acumulada</b>			
156,867 (C) (Inv.)  26%	1,549,258 (C)  -1%	10,844 (DC)  24%		106,913 (C) 0%	
<b>EFICIENCIA GLOBAL : 20.1%</b>					

## Resumen de las Metas de Mejora para el Sistema



## Desconexiones y Oportunidades

Durante las entrevistas e investigaciones se encontraron algunas desconexiones que constituyen oportunidades de mejora:



### Policía Nacional Civil

- Existen hechos que no constituyen delito que se registran solamente a nivel de subestación y no figuran en el consolidado a nivel nacional.
- Mejorar el proceso de clasificación de las flagrancias entre Falta y Delito.



### Ministerio Público

- Baja cobertura a nivel nacional. (El MP tiene una cobertura del 10% del territorio nacional, es decir, 33 municipios.) Por lo tanto, muchos casos son remitidos al OJ y el proceso lleva más tiempo porque el OJ debe remitir los expedientes.
- No existe un proceso estandarizado para dar prioridad a los casos.



### Instituto Nacional de Ciencias Forenses

- La demanda por pruebas de balística y toxicología es mayor a la capacidad actual.
- Falta de herramientas para realizar algunos tipos de estudios técnicos.

## Desconexiones y Oportunidades

Durante las entrevistas e investigaciones se encontraron algunas desconexiones que constituyen oportunidades de mejora:



### Instituto Nacional de la Defensa Pública Penal

- Todas las solicitudes de defensa son atendidas pero no hay seguimiento de la calidad de la Estrategia de Defensa elaborada por el abogado.
- "Saturación de casos judiciales por la alta demanda de defensores en comparación al escaso personal con el que cuenta para darse a basto. Al mes, cada abogado atiende entre 70 y 100 audiencias, el triple de su capacidad real." Fuente: Declaración de Nydia Arévalo (Titular del IDPP) a Diario Digital.
- La sobrecarga de los abogados de IDPP tiene como consecuencia que no se le de seguimiento a los casos que se encuentran en ejecución de la pena. Lo cual tiene impacto sobre la sobrepoblación de los centros carcelarios.
- Baja cobertura a nivel nacional, sobre todo en el interior del país. Cuenta con 26 Sedes Departamentales y 14 Sedes Municipales



### Organismo Judicial

- Presenta fuertes problemas en el registro de los datos, duplicaciones en los ingresos, falta de estandarización, falta de registro en sistema (aún se hacen muchos registros en papel).
- El Proceso Simplificado no se utiliza en la práctica por tema cultural y costumbre. Este tipo de Proceso agilizaría y descargaría el trabajo de los jueces y fiscales del MP.

## Desconexiones y Oportunidades

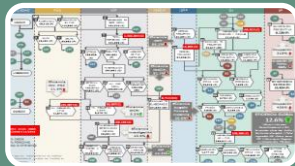
Durante las entrevistas se encontraron algunas desconexiones que constituyen oportunidades de mejora:

### Sistema Penitenciario



- Las cárceles solamente funcionan bajo régimen cerrado, lo cual, trae como consecuencia una sobre ocupación de las mismas.
- No cuenta con un sistema consolidado de datos. Aún se apuntan registros en papel en muchas ocasiones.

### General



Existe la necesidad de mejorar los sistemas de información de cada institución bajo una lógica de sistema, es decir, que los sistemas estadísticos de cada institución tengan vinculación y homologación entre sí.



FALCONI

CONSULTORES DE RESULTADO