

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

GUATEMALA

**PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO Y MODERNIZACIÓN DEL
MINISTERIO PÚBLICO**

(GU-L1095)

PROPUESTA DE PRÉSTAMO

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Benjamin Santa Maria (ICS/CGU) Jefe de Equipo; Arnaldo Posadas (IFD/ICS) Jefe de Equipo Alterno; Karelía Villa, Joel Korn, Francesco de Simone, Melissa Gonzalez y Nathalie Hoffman (IFD/ICS); Lilena Martinez de Soto y Rodrigo Castro (FMP/CGU); Juan Carlos Perez-Segnini (SGO/CME), Hugo Us Alvarez (GDI/CGU); Jorge Coj Sam (CID/CGU); y Hulda Salguero (CID/CGU).

De conformidad con la Política de Acceso a Información, el presente documento se divulga al público de forma simultánea a su distribución al Directorio Ejecutivo del Banco. El presente documento no ha sido aprobado por el Directorio. Si el Directorio lo aprueba con modificaciones, se pondrá a disposición del público una versión revisada que sustituirá y reemplazará la versión original.

ÍNDICE

RESUMEN DEL PROGRAMA.....	1
I. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA Y MONITOREO DE RESULTADOS.....	2
A. Antecedentes, Problemática y Justificación	2
B. Objetivos, Componentes y Costo.....	12
C. Indicadores Claves de Resultados.....	13
II. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y PRINCIPALES RIESGOS.....	14
A. Instrumentos de Financiamiento	14
B. Riesgos Ambientales y Sociales	14
C. Riesgos Fiduciarios	15
D. Otros Riesgos del programa	15
III. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN.....	16
A. Resumen de los Arreglos de Implementación.....	16
B. Resumen de los Arreglos para el Monitoreo de Resultados.....	19

ANEXOS

Anexo I	Matriz de Efectividad en el Desarrollo (DEM) - Resumen
Anexo II	Matriz de Resultados
Anexo III	Acuerdos y Requisitos Fiduciarios

ENLACES ELECTRÓNICOS

REQUERIDOS

1. [Plan de Ejecución Plurianual \(PEP\)](#)
2. [Plan Operativo Anual \(POA\)](#)
3. [Plan de Monitoreo y Evaluación](#)
4. [Informes de Gestión Ambiental y Social \(IGAS\)](#)
5. [Plan de Adquisiciones](#)

OPCIONALES

1. [Presupuesto Detallado](#)
2. [Análisis Económico del Programa](#) y [Documento de Soporte en Excel](#)
3. [Plan Financiero](#)
4. [Documentos estándar preparados para preinversión, supervisión y construcción](#)
5. [Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos \(UNOPS\) \(2016\). Diagnóstico de causas que retrasan ejecución de programas con componentes de infraestructura en 7 países](#)
6. [Plan Maestro de Tecnología del MP \(2015\)](#)
7. [Matriz con Alineamiento entre programa propuesto y presupuesto e indicadores del MP y PAPTN](#)
8. [Mapa de Cooperantes Internacionales que apoyan al MP](#)
9. [Base de Datos del Sistema Informático de Control de Gestión de Casos \(SICOMP\) 2008-2016](#)
10. [Reformas a la Ley del Ministerio Público del 23 de febrero de 2016](#)
11. [Evidencia de Validez Interna/Externa de las Soluciones](#)
12. [Indicadores del MP comparados con fiscalías de otros países](#)
13. [Filtro de Política de Salvaguardias \(SPF\) y Formulario de Evaluación de Salvaguardia para la Clasificación de Proyectos \(SSF\)](#)

ABREVIATURAS

ABA	<i>American Bar Association</i>
ASIES	Asociación de Investigación y Estudios Sociales
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CEJA	Centro de Estudios de Justicia de las Américas
CEPEJ	Comisión Europea para la Eficacia de la Justicia
CICIG	Comisión Internacional contra la Impunidad en Guatemala
CGC	Contraloría General de Cuentas
CI	Cooperación Internacional
CO	Capital Ordinario
DEL	Documentos Estándar de Licitaciones
DICRI	Dirección de Investigaciones Criminalísticas del Ministerio Público
EA	Especialista en Adquisiciones
FM	Fiscalía Metropolitana
ICEFI	Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales
ICMSJ	Instancia Coordinadora de la Modernización del Sector Justicia
IGAS	Informes de Gestión Ambiental y Social
INACIF	Instituto Nacional de Ciencias Forenses
INL	<i>Bureau of International Narcotics and Law Enforcement Affairs</i>
LPI	Licitaciones Públicas Internacionales
MAPS	Metodología para la Evaluación de Sistemas de Adquisición
MdR	Matriz de Resultados
MINFIN	Ministerio de Finanzas Públicas
MP	Ministerio Público
MINGOB	Ministerio de Gobernación
OAP	Oficina de Atención Permanente
OE	Organismo Ejecutor
OJ	Organismo Judicial
PA	Plan de Adquisiciones
PAPTN	Plan de la Alianza para la Prosperidad del Triángulo Norte
PME	Plan de Monitoreo y Evaluación
PNC	Policía Nacional Civil
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
POA	Plan Operativo Anual
RSICOMP	Reporte del Sistema de Control de la Investigación del Ministerio Público
SEGEPLAN	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia
SEICMSJ	Secretaría Ejecutiva de la Instancia Coordinadora de la Modernización del Sector Justicia
SEJUST	Programa de Apoyo a la Seguridad y la Justicia en Guatemala de la Unión Europea
SIAF	Sistema Integrado de Administración Financiera
SICOIN	Sistema de Contabilidad Integrada Gubernamental
SICOMP	Sistema de Control de la Investigación del Ministerio Público
SPNF	Sector Público No Financiero
UDAF	Unidades de Administración Financiera
UEP	Unidad Ejecutora de Programa
UDT	Unidad de Decisión Temprana
UNOPS	Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

**RESUMEN DEL PROGRAMA
GUATEMALA
PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO Y MODERNIZACIÓN DEL MINISTERIO PÚBLICO
(GU-L1095)**

Términos y Condiciones Financieras				
Prestatario: República de Guatemala			Facilidad de Financiamiento Flexible^(a)	
			Plazo de amortización:	25 años
Organismo Ejecutor: Ministerio Público			VPP original:	15,25 años
			Período de desembolso:	5 años
Fuente	Monto (US\$)	%	Período de gracia:	5,5 años
BID (CO):	60.000.000	100	Comisión de inspección y vigilancia:	(b)
			Tasa de interés:	Basada en LIBOR
			Comisión de crédito:	(b)
Total:	60.000.000	100	Moneda de aprobación:	Dólares Estadounidenses con cargo al Capital Ordinario
Esquema del Programa				
Objetivo del Programa: Aumentar la eficacia del Ministerio Público para contribuir a la reducción de la impunidad en Guatemala. El objetivo se logrará a través de: (i) aumentar la eficiencia en el procesamiento de denuncias y casos; (ii) aumentar la calidad de las solicitudes de acusación presentadas a los jueces; y (iii) disminuir tiempos de respuesta interna y para atención al ciudadano.				
Condiciones contractuales especiales previas al primer desembolso del financiamiento: El prestatario, por intermedio del Organismo Ejecutor (OE) debe presentar, a satisfacción del Banco, evidencia de: (i) la creación o designación de la Unidad Ejecutora de Programa (UEP) con autonomía administrativa y financiera en el MP, integrada por un coordinador general, así como por un especialista en adquisiciones, un especialista financiero, y un especialista en gestión de fiscalías, y un equipo de consultores especializados (gerenciamiento de inversión pública, planificación y seguimiento, monitoreo y evaluación) conforme a los perfiles acordados con el Banco, simultáneamente deberá existir un acompañamiento de una firma consultora seleccionada para apoyar a la UEP en cuanto al diseño, supervisión y construcción de las obras civiles previstas en el Componente 3; (ii) la aprobación de un manual de operación del programa; y (iii) la suscripción de un convenio subsidiario entre el prestatario y el OE para la transferencia de los recursos y responsabilidades de ejecución del programa (¶3.3).				
Condiciones contractuales especiales de ejecución: (i) el prestatario se compromete a asignar y transferir al OE los recursos del préstamo para la debida ejecución del programa, conforme se establezca en el convenio subsidiario; (ii) el OE, en el marco del presente programa, podrá suscribir contratos de obras, bienes y servicios de ejecución multianual, en cuyo caso, se deberán proveer la suficiencias presupuestarias anuales en ejercicios fiscales subsiguientes, para cumplir con las obligaciones de pago que corresponda; (iii) el prestatario deberá presentar al Banco, anualmente (al 30 de enero de cada año), evidencia de que se han incorporado las asignaciones presupuestarias correspondientes al programa en el presupuesto general de ingresos y egresos del Estado, para cumplir con las obligaciones de pago derivadas de compromisos contraídos y por contraer por el OE, conforme al cronograma de ejecución previsto para el ejercicio fiscal en consideración. La evidencia será el reporte del Sistema de Contabilidad Integrada Gubernamental correspondiente; (iv) los recursos provenientes de los desembolsos del programa se depositarán en una cuenta especial en US\$, habilitada por el prestatario en el Banco de Guatemala; (v) para realizar los pagos de las obligaciones adquiridas con cargo al préstamo, el OE podrá abrir una cuenta bancaria de conformidad con la normativa vigente; (vi) previo al inicio de la construcción de las dos obras civiles contempladas en el programa (Fiscalía Distrital de la ciudad de Jalapa y Torre III de la sede del MP), se deberá evidenciar la posesión legal de los terrenos y la obtención de las licencias ambientales que correspondan según la legislación nacional (¶3.4).				
Excepciones a las políticas del Banco: Ninguna.				
Alineación Estratégica				
Desafíos^(c):	SI <input type="checkbox"/>	PI <input type="checkbox"/>	EI <input type="checkbox"/>	
Temas Transversales^(d):	GD <input checked="" type="checkbox"/>	CC <input type="checkbox"/>	IC <input checked="" type="checkbox"/>	

(a) Bajo los términos de la Facilidad de Financiamiento Flexible (FN-655-1) el prestatario tiene la opción de solicitar modificaciones en el cronograma de amortización, así como conversiones de moneda y de tasa de interés. En la consideración de dichas solicitudes, el Banco tomará en cuenta aspectos operacionales y de manejo de riesgos.

(b) La comisión de crédito y la comisión de inspección y vigilancia serán establecidas periódicamente por el Directorio Ejecutivo como parte de su revisión de los cargos financieros del Banco, de conformidad con las políticas correspondientes.

(c) SI (Inclusión Social e Igualdad); PI (Productividad e Innovación); y EI (Integración Económica).

(d) GD (Igualdad de Género y Diversidad); CC (Cambio Climático y Sostenibilidad Ambiental); y IC (Capacidad Institucional y Estado de Derecho).

I. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA Y MONITOREO DE RESULTADOS

A. Antecedentes, Problemática y Justificación

- 1.1 **Antecedentes.** El desarrollo de los países del Triángulo Norte (El Salvador, Honduras y Guatemala) experimenta el desafío de altos índices de crimen y violencia, impulsando a la Cooperación Internacional (CI) desde 2014 a concertar esfuerzos para reducirlos mediante acciones para mejorar la seguridad ciudadana y abrir acceso a la justicia. Uno de los desafíos son sus índices de homicidio¹, lo cual se ve agravado por la alta incidencia de delitos no denunciados. Como han identificado varios diagnósticos internacionales, el Ministerio Público (MP), institución penal responsable por la investigación y persecución del delito, tiene como problema principal su ineficacia para combatir esos fenómenos delictivos en Guatemala.
- 1.2 En un estudio sobre Guatemala² se determinó que el haber sido víctima de un crimen tuvo como consecuencia que el nivel de aprobación de hacer justicia por mano propia fuera del 22,9%. La Comisión Internacional Contra la Impunidad en Guatemala (CICIG) estimó que sólo 2% de las denuncias recibidas en el MP culminan en sentencias condenatorias, y que la impunidad en casos de muertes violentas alcanzó 89% en 2014; un informe en 2015 del [Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales \(ICEFI\)](#), coincidió con esta problemática, lo que lleva a inferir que en Guatemala la probabilidad de ser enjuiciado es baja. El nivel de la tasa de impunidad es relevante por los desincentivos o incentivos que crean para los delincuentes potenciales; la teoría más actualizada sobre el tema³ argumenta que la posibilidad de ser castigado tiene un fuerte impacto en los niveles de criminalidad. Siendo baja la probabilidad de ser enjuiciado, se puede decir que la ineficacia del MP contribuye a la tasa de criminalidad en un círculo vicioso.
- 1.3 Los recursos humanos (fiscales por 100.000) y el porcentaje del presupuesto nacional que recibe el MP (más del 2%) es superior al promedio de otros ministerios públicos en la región. La explicación de su ineficacia radicaría en el uso ineficiente de recursos institucionales para responder a la demanda (denuncias e investigación de casos). El ratio fiscal/población en Guatemala es superior a sus vecinos centroamericanos (13 por 100.000 habitantes versus 11-12) y el promedio europeo⁴ de 11,4, la carga de trabajo promedio anual por

¹ En Guatemala las tasas de homicidio en 2010 y 2015 alcanzaron 41,6 y 33,8 por 100.000 habitantes, respectivamente, superando el promedio latinoamericano (25,0 en 2012) aun cuando compara positivamente frente a El Salvador (104 en 2015, de acuerdo con el Ministerio de Justicia y Seguridad Pública) y Honduras (67,5 en 2014, según el Sistema Estadístico Policial en Línea). La tasa de homicidios en 2015, el nivel de aprobación de hacer justicia por mano propia (Demombynes, 2009), y la productividad anual por fiscal guatemalteco en 2015 de cuatro sentencias y catorce salidas condicionadas, sin sentencia, según Hammergren (2014), son las líneas de base de los indicadores de impacto del programa propuesto.

² [Demombynes, Gabriel \(2009\). *The effect of crime victimization on attitudes towards criminal justice in Latin America. Draft.*](#)

³ [Yezer, Anthony \(2013\). *Economics of Crime and Enforcement, Routledge.*](#)

⁴ Ver [Reporte de la Comisión Europea para la Eficacia de la Justicia \(CEPEJ\) \(2014\).](#)

fiscal (150 a 200 casos) es baja comparada con Chile (2.300). A falta de series estadísticas de otras fiscalías latinoamericanas, comparando dos niveles de eficiencia entre Guatemala y Chile, se obtuvo un costo aproximado de US\$6.748 por solicitud, mientras que en el caso chileno, se obtuvo una cifra de US\$843 por solicitud⁵.

- 1.4 **Problemas específicos.** El Cuadro No. 1 ofrece un panorama cuantitativo, utilizando los datos del Sistema Informático de Control de Gestión de Casos (SICOMP) del MP, sobre tres de los cuatro problemas específicos: (i) baja e ineficiente tasa de depuración de denuncias; (ii) baja probabilidad de que un caso remitido a un fiscal sea convertido en solicitud de acusación ante jueces; (iii) baja calidad de las solicitudes de acusación, traduciéndose en pocas sentencias obtenidas; y (iv) baja probabilidad de que una víctima denuncie un delito, y si lo hace, que sea a tiempo.

Cuadro 1. Respuesta institucional del MP por tipo de salida

Tipo de Salida	2013	2014	2015
Denuncias recibidas	374.421	398.089	401.356
Casos depurados Oficina de Atención Permanente (OAP)	89.966	77.451	103.090
Casos remitidos a fiscales	277.300	312.193	291.931
Solicitudes de acusación	16.554	17.235	17,971
Sentencias	7.704	7.962	9.068
Gestionados mediante salidas alternas Unidad de Detección Temprana (UDT):	27.945	23.908	28.097
<i>Criterio de oportunidad</i>	25.334	21.487	25.180
<i>Suspensión de persecución y conversión</i>	2.611	2.421	2.917
Gestionados mediante por otras vías (UDT):	154.675	121.960	265.442
<i>Desestimaciones</i>	138.953	103.040	225.974
<i>Archivo, Clausura, Sobreseimiento, Traslado a juzgados de paz</i>	15.722	18.920	39.468

Fuente: Memoria de Labores del MP 2013-2015; incluye Fiscalía Metropolitana (FM).

- 1.5 **Baja e ineficiente tasa de depuración de denuncias.** Comparando fiscalías de Chile y Guatemala, la baja eficiencia se puede estimar considerando que en 2015 la primera recibió 1,6 millones de denuncias (cuatro veces más que Guatemala) y obtuvo 251.248 sentencias (32 veces más que Guatemala) con 647 fiscales⁶, mientras que la segunda cuenta con tres veces el personal fiscal. Las tres causas de este problema son:

- a. Deficiente implementación de filtros para separar denuncias con oportunidad de investigarse y/o conciliables. Entre 2013 y 2015 el MP actuó con base de denuncias⁷ que provinieron de comisarías de policía (40%), una cuarta parte del Organismo Judicial (OJ), y recibidas en el MP (35%). En las primeras etapas de la recepción de denuncias (depuración, separación de delitos

⁵ [Indicadores del MP comparados con fiscalías de otros países.](#)

⁶ [Binder et al \(2010\). Reporte de consultoría sobre el fortalecimiento de la Fiscalía de Chile, producto de servicio de consultoría.](#)

⁷ La tipología de las denuncias recibidas en el MP incluye delitos comunes: en el período 2013-2015 los 10 primeros lugares fueron ocupados por denuncias por violencia contra la mujer, amenazas, no delito, robo, hurto, robo agravado, lesiones leves, hurto agravado, robo de terminales móviles, maltrato contra menores de edad; el homicidio ocupó el lugar No. 14.

menores) se identificaron desafíos debido a falta de personal capacitado (especialmente en el interior del país). Del total de denuncias recibidas en el MP, los “no delitos” separados por la OAP de la Fiscalía Metropolitana (FM), que ocuparon el tercer lugar de las denuncias recibidas, representaron en promedio el 22% anual; lo que fue delito menor, conciliable (enviado a la UDT de la FM) representó, en promedio, el 6,5% anual de las denuncias recibidas. Si se depura poco por falta de lineamientos, y no se identifican los casos para salidas alternas, delitos menores o sin elementos probatorios, se acumulan a la carga de trabajo de fiscales, generando el crecimiento continuo de casos sin gestión (“mora fiscal”, estimada en 1,1 millones).

- b. La OAP de FM, con un rezago en el procesamiento de denuncias, está compuesta por personal con horarios de trabajo inadecuados. Cornish (2010)⁸ destacó la falta de personal, de lineamientos para filtrar denuncias, y de capacitación, pero también una baja motivación del personal por horarios de trabajo inadecuados, donde se recibe anualmente la quinta parte del total de denuncias en el país. De acuerdo con Bolívar⁹, para evitar queja de usuarios, se admiten todas las denuncias y, en consecuencia, la capacidad instalada de la OAP se satura, la atención al ciudadano es lenta, lo que desincentiva el acto de denunciar.
- c. Ciertos tipos de denuncia comunes se realizan en persona por falta de mecanismos que permitan tramitarlos de manera automática. La OAP de la FM recibe, en promedio, 27.500 denuncias anuales por robo, hurto o extravío de terminales móviles. En la mayoría de casos, el objetivo de la denuncia es contar con un comprobante que permita reclamar el seguro correspondiente. Por carecerse de un mecanismo automatizado para el procesamiento de estos comprobantes, son preparados manualmente, lo que consume tiempo y recursos asociados con la realización del trámite.

1.6 **Baja probabilidad de que un caso remitido a un fiscal sea convertido en solicitud de acusación.** Considerando un promedio anual de 400.000 denuncias y la remisión a fiscales de 290.000 casos con elementos probatorios para llevar a juicio, el sistema de gestión de casos vigente produce menos de 18.000 solicitudes de acusación, y obtiene 9.000 sentencias (compárese con la Fiscalía de Chile que en 2015 produjo 251.248 equivalentes a solicitudes de acusación¹⁰). En 2015, de 291.931 casos que fueran remitidos a fiscales, 17.971 casos fueron convertidos en solicitudes de acusación, apuntando a una tasa de acusación baja, de 6,1%, uno de los elementos críticos de la impunidad asociado a la baja probabilidad de ser sancionado por un crimen. En los casos de violencia contra la mujer y maltrato a menores de edad¹¹ el patrón en 2015 fue el mismo que el nacional: una baja probabilidad de que un

⁸ [Cornish, Timothy \(2010\). *The present state of the Oficina de Atención Permanente of the Metropolitan Prosecutor's Division of the Prosecutor General's Office of Guatemala, April 5-16. Consultoría financiada por USAID.*](#)

⁹ [Bolívar, Diego \(2016\). a. Mapa de diagnósticos y proyectos del MP, b. Diagnóstico de capacitación, c. Arreglos de implementación, d. Hallazgos.](#)

¹⁰ [Boletín Anual del Ministerio Público de Chile 2015.](#)

¹¹ La cooperación italiana realiza actualmente un diagnóstico de estos casos, como parte de un diagnóstico sobre justicia penal juvenil, que será retomado en el programa propuesto.

caso llegue a solicitud de acusación, pese a que es mayor la probabilidad de identificar al culpable. Las cuatro determinantes de este problema son:

- a. Ausencia de funciones básicas. El MP cuenta con un [Plan Estratégico 2015-2019](#) sin datos sobre cantidad y calidad del servicio que presta a los ciudadanos. Esto se explica porque no existen funciones básicas de planeación, monitoreo, y evaluación, y de unidades encargadas de la recolección, agregación, procesamiento y análisis de datos sobre el desempeño del MP. Bolívar (2016a) propuso la hipótesis de que la ausencia de estas funciones y unidades tiene dos riesgos: (i) que el MP no esté preparado si hay cambios anticipados en la demanda del servicio (por ejemplo, al dismantelar redes de extorsionadores, baja automáticamente la carga de trabajo de la fiscalía correspondiente); y (ii) un desperdicio de recursos propios e internacionales.
- b. Implementación incompleta del sistema de gestión de casos. Para investigar los casos con elementos probatorios, el MP adoptó en 2010 un sistema de gestión basado en investigación según complejidad, con el cual se alcanzó en 2015 apenas un 6% de producción de solicitudes de acusación; el tiempo promedio entre las fechas de recepción de una denuncia y presentación de la solicitud de acusación se incrementó de 56 días en 2011 a 320 en 2015. La razón radica en que el sistema no fue implementado conforme a lo recomendado, porque requiere el aumento significativo de personal fiscal. En el interior del país no fue implementado el cambio, por lo que continúa vivo un sistema con el cual se investigan todos los casos¹².

Tratándose de delitos por violencia contra la mujer y maltrato a menores, el cambio de sistema de gestión significó que entre 2011 y 2015 el tiempo promedio entre la fecha de recepción de una denuncia y la presentación de la solicitud de acusación se haya incrementado de 188 y 185 días a 294 y 307, respectivamente. Cabe notar que en el SICOMP no se registra la edad de ningún denunciante o víctima, existiendo un traslape, por ejemplo, en las denuncias por embarazos de menores de edad debido a delitos de violencia sexual, lo que impide estimar correctamente las salidas institucionales tramitadas.

- c. Pérdida de tiempo en preparar solicitudes de acusación por el deficiente manejo documental. De acuerdo con el informe de la [Asociación de Investigación y Estudios Sociales \(ASIES\) \(2011\)](#), el personal fiscal enfrenta problemas para garantizar la cadena de custodia de la prueba desde la escena del crimen, lo que impacta negativamente la calidad del proceso de investigación. Un efecto adicional es la saturación del espacio en la sede del MP; el informe de Barrientos¹³ resaltó la vulnerabilidad de expedientes y evidencias por el descontrol de la cadena de custodia, y estimó que en el

¹² Reposo, Maria (2015): Evaluación del modelo de gestión fiscal por unidades funcionales, en fiscalías distritales del área metropolitana y fiscalías seleccionadas del interior de la República de Guatemala. Borrador de informe, financiado por Unión Europea.

¹³ [Barrientos, Lizbeth \(2014\). Diagnóstico técnico de los archivos del MP.](#)

suelo de la sede del MP se encuentran expedientes y pruebas ocupando el equivalente a 8.680 metros lineales, por la inexistencia de un sistema de gestión documental y de áreas adecuadas para resguardo y conservación.

- d. El personal fiscal no está preparado para construir una teoría del caso, realizar funciones de investigación y persecución, y está desmotivado para resolver casos. Las observaciones del [American Bar Association \(ABA\) \(2011\)](#) respecto a debilidades del personal fiscal para dirigir la investigación adelantada por la Policía Nacional Civil (PNC), y argumentar un caso ante el juez, fueron confirmados mediante siete grupos focales con una centena de participantes en enero de 2016 (Bolívar, 2016b). Según el record de Recursos Humanos del MP, 90% del personal fiscal ingresó al MP entre 1995 y 2010, bajo un procedimiento de reclutamiento opaco ([ASIES, 2011](#)). De acuerdo con un estudio interno de política criminal, el fiscal de persecución tiende a solicitar la cancelación de audiencias en juzgados si careció de tiempo para leer el expediente enviado tardíamente por el fiscal de investigación.

El 75% del personal fiscal tiene una edad promedio de 30-36 años, carece de formación universitaria completa y de incentivos institucionales para concluir sus estudios, porque el MP no documenta logros académicos ni estudios de especialización debido a la falta de recursos para pagar un bono económico. Aunque desde 1996 existe un sistema de carrera reglamentado parcialmente, los ascensos son realizados sin un sistema de evaluación integral del personal sin estudios concluidos; la cuarta parte quedó fuera de la posibilidad de progresión en carrera por defectos de reglamentación.

- 1.7 **Baja calidad de las solicitudes de acusación.** En 2015, de 17.071 casos con solicitudes de acusación, 9.068 se convirtieron en sentencias; apuntando a una tasa de 53,1%, un elemento adicional crítico de baja probabilidad de alguien para ser sancionado por un crimen. Las causas de este problema son:
 - a. Presentación inadecuada del caso en juzgados por el rompimiento del vínculo entre investigación y persecución. Esta es la parte del modelo criticado dentro y fuera de Guatemala (Centro de Estudios de Justicia de las Américas (CEJA) 2014), y una de sus consecuencias es una baja productividad, estimada en un informe de consultoría¹⁴: en 2013 un total de 1.497 fiscales tramitaron 16.554 solicitudes de acusación, obteniendo 7.704 sentencias (cinco por fiscal); la productividad entre 2014 y 2015 bajó debido a un número mayor de fiscales (2.300), estimándose cuatro sentencias por fiscal. Además de los problemas de cantidad y calidad de la preparación de la solicitud de acusación, existe un inconveniente de impuntualidad para presentarse en juzgados, puesto que el personal fiscal se traslada por sus propios recursos; aunque existe un bus colectivo del

¹⁴ [Hammergren, Linn \(2014\): Diagnóstico sobre contenido y uso de estadística del MP.](#)

MP, los tiempos de espera y traslado superan una hora¹⁵, según condiciones del tráfico¹⁶.

- b. La efectividad de la investigación está disminuida también por falencias en el SICOMP, y por la impericia del personal fiscal para usarlo como instrumento de gestión. Estudios recientes¹⁷ y el plan informático del MP¹⁸ calificaron la infraestructura tecnológica existente como obsoleta, precariamente mantenida y en constante riesgo de interrupción de funcionamiento. Fue estimado empíricamente que el 50% de la información de la escena del crimen no es ingresada al SICOMP por falta de capacidad de almacenamiento y transmisión electrónica; tiene que ser enviada en papel desde el edificio de la Dirección de Investigaciones Criminalísticas (DICRI) en la periferia de la ciudad, hasta la sede del MP en zona central; este flujo de documentos demora, en promedio, 20 días. Adicionalmente, con el SICOMP actual no se pueden cruzar datos para interpretar fenómenos criminales y alimentar la investigación de las fiscalías, según consta en el Plan Estratégico 2015-2019.
- c. Existen fallas en la recolección de datos de la escena del crimen por debilidad de coordinación con PNC. Desde el reporte [ABA \(2011\)](#) se tenía identificada la débil comunicación y coordinación entre instituciones de investigación criminal (como la PNC del Ministerio de Gobernación (MINGOB), el Instituto Nacional de Ciencias Forenses (INACIF), y el cuerpo de bomberos) teniendo como consecuencia una asimetría en información sobre el origen del caso, así como la descoordinación en recopilación y manejo de evidencia de la escena del crimen. De acuerdo con el levantamiento de información para actualizar protocolos de coordinación interinstitucional¹⁹, el MP cuenta con 19 documentos desactualizados e incompletos, por lo que existe confusión en los roles institucionales en la escena del crimen.
- d. La capacitación no se desarrolla e implementa considerando las falencias en el desempeño de fiscales. Según [ASIES \(2011\)](#) la unidad de capacitación del MP carecía de un modelo pedagógico, y solo ha cubierto al personal fiscal en la capital; además, depende de la oferta obtenida de la CI. Actualmente dicha unidad sigue careciendo de un modelo pedagógico e implementa intermitentemente cursos con baja intensidad horaria, y sin medición de impacto (Bolívar, 2016b). Si el SICOMP no se usa como herramienta de gestión, en parte se debe a la falta de recursos para capacitación en uso de sistemas de información.
- e. El Sistema disciplinario ha sido débil desde su génesis, según ABA (2011). Aun cuando la [Reforma a la Ley del Ministerio Público del 23 de](#)

¹⁵ Esta estimación fue realizada por el MP mediante recorridos los días 24 y 25 de febrero de 2016, utilizando el bus asignado para esta ruta.

¹⁶ [Evidencia sobre problemas por desplazamiento de personal entre oficinas en capital.](#)

¹⁷ [Tapia, Alejandro \(2013\). Informe de elementos tecnológicos para nuevo sistema de información penal, con MP.](#)

¹⁸ [Plan Maestro de Tecnología del MP \(2015\).](#)

¹⁹ [Novoa, María \(2015\). Inventario de protocolos de investigación.](#)

[febrero de 2016](#) prevé la posibilidad de desvincular fiscales por baja calificación, así como la creación de una unidad de juntas disciplinarias para operacionalizar la Supervisión General, diferentes unidades participan en la investigación de casos de corrupción interna, con debilidades de coordinación para una acción expedita ([Plan Estratégico 2015-2019](#)).

1.8 **Baja probabilidad de que una víctima denuncie un delito, y si lo hace, que sea a tiempo.** El reporte publicado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en 2007 acerca de crímenes violentos en Guatemala, reveló que el 74,9% no son reportados a la policía debido a que la mayoría de los encuestados (59%) dijo que era inútil hacerlo. Las cinco determinantes de este problema son las siguientes:

- a. En cuanto a tiempo de respuesta al ciudadano, éste pierde tiempo buscando entre una veintena de fiscalías dispersas en la capital para encontrar la que necesita. De acuerdo con datos 2014-2016, la diferencia entre la fecha de ocurrencia de un delito y su denuncia en una fiscalía localizada en la capital es, en promedio, diez días, mientras que en fiscalías en el interior del país es entre 12 y 15 días. Una explicación reside en la distribución espacial de recursos humanos y fiscalías, que desincentiva la denuncia del ciudadano. Esta dispersión se traduce en mayores tiempos de desplazamiento, tiempos de espera para denunciar, y dificultad de localización para que un denunciante citado por una fiscalía haga su declaración.
- b. En cuanto a tiempo de respuesta interno, existe debilidad en la coordinación y monitoreo del personal por la dispersión de oficinas en la capital, sobre todo la DICRI cuyos datos alimentan la investigación de todas las fiscalías. Por un lado, el MP cuenta con 26 fiscalías de sección, una especial y una metropolitana en el país; la mitad se localiza en la capital (donde labora el 65% del personal) y específicamente diez están localizadas en la sede del MP, donde se han tenido que aprovechar áreas de circulación para acomodar oficinas administrativas. Por otro lado, la DICRI tiene 600 trabajadores en un edificio alquilado con 5.071m² en la periferia de la capital, lo que demora el flujo de documentos hasta las fiscalías en la sede; el recorrido en bus puede superar los 60 minutos. La situación anterior tiene como consecuencia la pérdida de tiempo por el desplazamiento del personal entre oficinas (82.368 horas hombre anualmente, que equivale a contratar 40 fiscales).
- c. El 71% de las sedes del MP en el país son alquiladas (68), de las cuales solo tres cumplen con las condiciones arquitectónicas para el funcionamiento de una fiscalía. La infraestructura física alquilada en la capital no corresponde a las buenas prácticas de un sistema penal acusatorio (por ejemplo, en Colombia²⁰), en cuanto a espacios separados para unidades administrativas, trabajo en equipo del personal fiscal, atención al público, interrogatorios, resguardo de expedientes y pruebas.

²⁰ [USAID \(2015\). Balance diez años de funcionamiento del sistema penal acusatorio en Colombia \(2004-2014\).](#)

Por ejemplo, cuatro fiscalías de reciente creación (Delitos contra Menores de Edad, Medio Ambiente, Derechos Humanos, y Propiedad Intelectual) con 200 empleados, están dispersas en la capital, en 3.607m² alquilados; de acuerdo a estimaciones en un informe de consultoría²¹, ese conjunto de fiscalías debiera ocupar 21.472m².

- d. La baja cobertura del MP extiende el tiempo entre la fecha de ocurrencia de un delito y su denuncia. En el interior del país, donde labora el 35% del personal del MP en 56 fiscalías, solo cubre el 10% de la población residente; se ha estimado que entre la fecha del delito y la presentación de la denuncia correspondiente transcurren, en promedio, 12 días, demasiado tarde para una acción inmediata. El estado actual de catorce fiscalías fue analizado en 2015 mediante el Programa de Apoyo al Sector Justicia Penal (1905/OC-GU) y se identificaron necesidades urgentes de sustitución de alquiler para proveerlas de servicios básicos para el personal fiscal y denunciadores, y para resguardar expedientes de casos y pruebas. Actualmente existe una Fiscalía Distrital en Jalapa²² para la cual se alquila una construcción no apta para oficina pública, que debe ser sustituida tanto para ampliar espacios de trabajo y para atención al ciudadano, como para albergar un cuerpo desconcentrado de DICRI.
- e. Dado que no se registra la identidad étnica y cultural de un denunciante, se limita la comprensión de fenómenos delictivos que afectan, por ejemplo, a la población indígena. Por convenciones internacionales, este tipo de población tiene derecho a poder representarse ante la justicia en su propio idioma, requiriendo de un trato diferencial y del auxilio de intérpretes; pero el MP cuenta únicamente con una persona para analizar y desarrollar política pública con perspectiva étnica, y con 68 traductores para atender víctimas indígenas en todo el país. Recientemente, se está haciendo un censo de personal bilingüe del MP para aumentar el inventario de traductores, sin hacer crecer la nómina. De acuerdo con el “Ranking Delictivo 2013-2015”, las denuncias por delitos de discriminación a nivel nacional ocupan el lugar 59º pero podría estar subdimensionado dada la subdeclaración de identidad étnica y cultural.

1.9 **Prioridades del gobierno.** El apoyo al Sistema de Administración de Justicia es una de las prioridades presidenciales asentada en la [Política General de Gobierno 2016-2020](#), en la cual reconoce el alto índice de impunidad que padece el país; además, los tres poderes suscribieron en abril de 2016 la [Política Criminal Democrática del Estado de Guatemala 2015-2035](#) que incluye objetivos y lineamientos estratégicos sobre investigación criminal. El MP está preparando la implementación de su Plan Estratégico con ayuda de la CI. El Eje 1 de este plan, Política de Persecución Penal Democrática y Descentralizada, está alineado con la Prioridad 12 del conjunto de prioridades presidenciales (Fortalecer los Mecanismos de Coordinación y Actuación del Sector Justicia).

²¹ [Argueta, Juan Carlos \(2015\). Diseño conceptual y especificaciones técnicas para obra civil del MP en Guatemala y Jalapa.](#)

²² Jalapa tiene un grado de marginación Alto, con un índice de Marginación de -0,09 (SEGEPLAN, 2007), y según la geografía de la violencia preparada por la PNC, en 2015 Jalapa tuvo una tasa de 42 homicidios por 100.000 habitantes, cercano al valor de la capital del país (48).

- 1.10 **Coordinación con la CI.** Los cooperantes más relevantes del MP son la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y el *Bureau of International Narcotics and Law Enforcement Affairs* (INL) cuyos programas para 2017 aún están en fase de planeación; el SEJUST, y el PNUD; el Banco mantiene un diálogo periódico con todos a través del Grupo de Cooperantes G-13 y su *Petit Comité* en justicia y seguridad ciudadana. La mayoría de cooperantes concentra su asistencia técnica en la capital del país, y tienen una baja participación en cuanto a intervenciones con infraestructura física y tecnologías de la información. El programa propuesto invertirá en éstas dos últimas áreas, como también en mejorar filtros en la OAP y UDT de FM, y en modificar el sistema de gestión de casos por delitos de maltrato a menores de edad (10º lugar de denuncias a nivel nacional) tanto en la capital como en Jalapa; dada la asistencia técnica norteamericana concentrada en fiscalía para atender delitos por violencia contra la mujer en la capital, el programa pretende modificar el sistema de gestión de casos para este tipo de delitos en Jalapa. Para evitar el riesgo de traslape de intervenciones de cooperantes y del programa propuesto, fue preparado un mapa de cooperantes internacionales²³.
- 1.11 **Alineación Estratégica.** El programa propuesto está alineado con el Capítulo V (Directrices y Acciones) del [Plan Estratégico 2015-2019](#) del MP²⁴, y con la línea estratégica de “Mejorar la seguridad ciudadana y acceso a la justicia” del documento de trabajo para discusión acerca del Plan de la Alianza para la Prosperidad del Triángulo Norte (PAPTAN, 2015)²⁵. Asimismo se encuentra alineado con la Estrategia del Banco con Guatemala (2012-2016) (GN-2689) por contribuir con el objetivo estratégico de mejorar la calidad y resultados de la investigación criminal; el programa está incluido también en el Informe sobre el Programa de Operaciones de 2016 (GN-2849)²⁶. El programa es consistente con la Actualización de la Estrategia Institucional (UIS) 2010-2020 (AB-3008) y se alinea con el área transversal de igualdad de género y diversidad, en cuanto al modelo de atención para población vulnerable que se espera desarrollar con base en los resultados del proyecto piloto previsto en la Fiscalía Distrital de Jalapa y con el área transversal de capacidad institucional y Estado de derecho, al incluirse en el programa una reingeniería de procesos institucionales que incluyen los correspondientes a la investigación y persecución criminal. Adicionalmente, el programa contribuirá al Marco de Resultados Corporativos 2016-2019 (GN-2727-6) (CRF) mediante: gobiernos subnacionales beneficiados por proyectos de seguridad ciudadana, y agencias de gobierno beneficiadas con proyectos que fortalecen las herramientas técnicas y gerenciales para mejorar la prestación de servicios. El programa concuerda con la Estrategia Sectorial sobre las Instituciones para el Crecimiento y el Bienestar Social (GN-2587-2), las Guías Operativas para el Diseño y la Ejecución de Programas en el Área de Seguridad y Convivencia Ciudadana (GN-2535-1), y el documento de Marco Sectorial de Seguridad Ciudadana y Justicia (GN-2771-3).

²³ [Mapa de Cooperantes Internacionales en el Sector Justicia y Seguridad y en apoyo al MP.](#)

²⁴ [Matriz con Alineamiento entre programa propuesto, presupuesto e indicadores del MP y PAPTAN.](#)

²⁵ El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) actúa como Secretario Técnico del Plan. El alineamiento del programa con el PAPTAN se encuentra específicamente en la línea de acción (ii) de “Fortalecer los operadores de seguridad y justicia, particularmente a las instituciones de investigación del delito”. Ver PAPTAN (2015:11-12).

²⁶ Ver Informe sobre el Programa de Operaciones de 2016 de Guatemala.

- 1.12 **Intervenciones del Banco en el sector.** El Banco cuenta con una experiencia acumulada en nueve programas de justicia, y programas aún activos en Colombia, El Salvador, Honduras, Paraguay, Perú, y Guatemala. El programa propuesto es el tercer préstamo del Banco en el sector justicia y seguridad ciudadana en Guatemala; en el programa 1905/OC-GU el MP es uno de los cinco ejecutores, implementando cinco fiscalías contiguas a hospitales de hasta 40m², ampliación de capacidad de hardware y software para la investigación criminal, y capacitación a fiscales. Asimismo, se promoverá una sinergia con la cooperación técnica Alianzas Público-Privadas para Reducir la Violencia Contra la Mujer en Guatemala (ATN/OC-14745-GU) ejecutada por el Banco, cuyas primeras lecciones aprendidas en dos departamentos de Guatemala, serán identificadas entre 2017-2018.
- 1.13 **Lecciones aprendidas.** Un conjunto de proyectos financiados por la CI en los últimos 15 años en el sector de justicia en la región tuvieron una estructura análoga al programa propuesto: rediseño de modelos de gestión para aumentar cantidad y calidad de trabajo, fortalecimiento de los sistemas de gestión de información y capacidad tecnológica, y construcción o consolidación de infraestructura física. Se cuenta con lecciones de los programas 1120/OC-GU (2006), y 1905/OC-GU (por cerrar en octubre de 2017), con respecto a que es más eficiente una operación que sea implementada con: (i) un Organismo Ejecutor (OE), en vez de cinco coejecutores, con un coordinador ubicado en un nivel jerárquico superior; (ii) un grupo de trabajo interinstitucional especializado en obra civil; y (iii) presupuestos plurianuales para realizar contrataciones que superen períodos de 12 meses. Fueron tomadas en cuenta también las lecciones del SEJUST, cuya unidad ejecutora contó con funciones especializadas de gestión en inversión y de contratos de obra civil (Bolívar, 2016). El estudio de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS) (2016) acerca de las condiciones para el éxito de proyectos del Banco que financian infraestructura en países pequeños destaca que se requiere de: (i) una unidad ejecutora con autonomía; (ii) personal con altos perfiles técnico profesionales; y (iii) un marco de preinversión de alta calidad.
- 1.14 Fueron identificados trece estudios cuantitativos ([Evidencia de Validez Interna/Externa de las Soluciones](#)) de los cuales tres corresponden a proyectos financiados por el Banco, que soportan la pertinencia de las soluciones propuestas en el programa propuesto. En cuanto a validez externa, fueron identificados tres estudios, uno de los cuales fue un diseño experimental “Antes-Después” del MP respecto al cambio del sistema de gestión de casos en cuatro fiscalías, considerando que sus resultados son extrapolables para modificar el sistema de cuatro fiscalías más incluidas en el programa.
- 1.15 **Justificación y estrategia de intervención.** El programa propuesto pretende replicar buenas prácticas que destacan las ventajas de sistemas de gestión de casos *Community Prosecution*²⁷ y *Vertical Prosecution*²⁸, los cuales son

²⁷ Sostiene que los fiscales tienen responsabilidad no solo para perseguir casos sino también atender problemas de seguridad pública, prevenir crimen, y mejorar la confianza pública en el sistema penal.

²⁸ En un sistema de gestión de casos vertical un equipo de fiscales conoce detalladamente el caso de principio a fin, asegurando continuidad en el desarrollo de investigación y persecución/litigio.

utilizados para resolver problemas de criminalidad de alto impacto en jurisdicciones norteamericanas; el sistema de gestión “vertical” ya ha sido experimentado por política criminal del MP para modificar el sistema de cuatro fiscalías entre 2014 y 2015. Otras prácticas probadas en países avanzados han puesto énfasis en reformar la función de investigación y persecución penal mediante: (i) revisión de funciones gerenciales, y operacionalizar el monitoreo y la evaluación del desempeño; (ii) gestión institucional basada en el análisis estadístico y minería de datos; (iii) aplicación de técnicas para mejorar la comunicación entre fiscales y policía de investigación; y (iv) actualización de criterios para desestimar casos, así como para supervisión de fiscales en tribunales.

B. Objetivos, Componentes y Costo

- 1.16 El objetivo general es aumentar la eficacia del MP para contribuir a la reducción de la impunidad en Guatemala. El objetivo se logrará a través de: (i) aumentar la eficiencia en el procesamiento de denuncias y casos; (ii) aumentar la calidad de las solicitudes de acusación presentadas a los jueces; y (iii) disminuir tiempos de respuesta interna y para atención al ciudadano.
- 1.17 **Componente 1. Reingeniería de sistemas internos (US\$8 millones).** Este componente se concentrará en las siguientes actividades sustantivas, entre otras: (i) desarrollar procesos de base para la depuración de denuncias, separación de casos para salidas alternas, discriminar entre casos con elementos probatorios para ser investigados, monitorear y evaluar el trabajo del personal de OAP y UDT en la FM, y desarrollar campañas al ciudadano sobre lo que es un delito; (ii) desarrollar procesos automatizados para acelerar el registro de denuncias por pérdida o robo de terminales móviles; (iii) inventariar procesos y sistemas de apoyo para el personal fiscal y no fiscal, e institucionalizar funciones de planeación, monitoreo y evaluación mediante la creación e institucionalización de una unidad ad hoc; (iv) replicar en al menos cuatro fiscalías²⁹ que serán reubicadas en la Torre III del MP y en la Fiscalía Distrital en Jalapa, la metodología de política criminal para mudar el sistema de gestión de casos, acompañado de un modelo de gestión documental, con atención especial en la actualización de protocolos de coordinación interinstitucional; y (v) un modelo de gestión de recursos humanos en las funciones de investigación y persecución, con un sistema de evaluación y ascenso basado, entre otros criterios, en el desempeño; con un plan de capacitación intensiva en preparación de solicitudes de acusación, oralidad, y uso de plataformas informáticas y de datos, incluyendo una reingeniería de flujos de trabajo entre unidades de supervisión interna de dicho recurso humano.
- 1.18 **Componente 2. Mejoramiento de la recolección, transmisión y uso de información para apoyar la toma de decisiones (US\$13 millones).** Este componente buscará generar un cambio en el uso que se hace de la información estadística. Entre otras actividades que competan al MP y congruentes con el objetivo del componente, se financiará: (i) un plan de acción para transformar el SICOMP como herramienta de apoyo a la gestión institucional, y ampliación de

²⁹ Delitos contra menores de edad, Medio Ambiente, Derechos Humanos, y Propiedad Intelectual.

la capacidad de servidores, hardware y software, bases de datos, redes, y reforzamiento de la seguridad informática, conteniendo el mantenimiento a cargo del MP durante y después de la vida del programa; incluye también la ampliación de campos para la captura de datos que permita generar una estadística de edades de denunciantes y víctimas, comenzando por delitos por violencia contra la mujer y maltrato de menores de edad, y monitorear tiempos de respuesta de investigación de asuntos internos; (ii) un sistema para almacenamiento y transmisión de datos digitales con información para la investigación; (iii) desarrollo e implementación de medios electrónicos para registrar denuncias por robo de terminales móviles; y (iv) creación e institucionalización de una unidad para hacer análisis estadístico.

- 1.19 **Componente 3. Adopción de un modelo integrado de trabajo coordinando equipos de investigación y fiscalías (US\$36 millones).** Entre otras actividades que competan al MP y congruentes con el objetivo del componente, se financiará: (i) dos estudios de victimización y percepción a nivel nacional para medir confianza en el sector justicia, específicamente en el MP; (ii) ampliación de la sede del MP (Torre III) para reorganizar y mejorar los servicios de atención al ciudadano, y simultáneamente asegurar el trabajo cercano y coordinado entre los equipos de investigación especializada y catorce fiscalías (incluyendo al menos cuatro por reubicar); y (iii) modificación del sistema de gestión de casos, particularmente para delitos de maltrato a menores, violencia contra la mujer, y un proyecto piloto de atención diferenciada a grupos vulnerables (incluye población indígena) en la Fiscalía Distrital en Jalapa.

C. Indicadores Claves de Resultados

- 1.20 Está previsto medir, por ejemplo: (i) tasa de depuración de las denuncias recibidas en OAP de FM; (ii) tasa de casos de delitos contra menores de edad convertidos en solicitudes de acusación en la fiscalía de sección en la capital; (iii) tasas de resolución de casos en delitos contra menores de edad y violencia contra la mujer en la Fiscalía Distrital de Jalapa; y (iv) tiempo promedio entre fecha del crimen y su denuncia en la Fiscalía Distrital de Jalapa, y porcentaje de denunciantes que declaran su identidad étnica y cultural en la misma fiscalía (ver Anexo II).
- 1.21 **Beneficiarios.** Los beneficiarios del programa son los ciudadanos guatemaltecos, y específicamente quienes denuncian delitos por maltrato a menores en la capital, y delitos por violencia contra la mujer y maltrato a menores en la Fiscalía Distrital de Jalapa; el programa incluye acciones específicas encaminadas a abrir acceso a la justicia, gradualmente, en favor de grupos vulnerables, que generará lecciones aprendidas desde lo local respecto a la provisión efectiva de servicios de justicia a este tipo de grupos, con alta probabilidad de éxito futuro.
- 1.22 **Evaluación económica.** Considerando una tasa social de descuento del 12% en un horizonte de 20 años y beneficios y costos a precios de mercado, es demostrable que el programa propuesto es económicamente viable. La relación costo-beneficio asciende a US\$3,1 por cada dólar invertido, considerando una tasa interna de retorno de 48,9%. Aun en el caso de un escenario conservador,

donde los impactos en productividad y eficiencia del programa se reducen en dos puntos porcentuales respecto al escenario base, el programa presenta una tasa interna de retorno de 42,3% por lo cual se puede afirmar que es rentable económicamente para la sociedad. Ver ([Análisis Económico del programa](#), y [Documento de Soporte en Excel](#)).

II. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y PRINCIPALES RIESGOS

A. Instrumentos de Financiamiento

- 2.1 El costo total del programa asciende a US\$60 millones y se financiará con un préstamo de inversión específica con cargo a recursos del Capital Ordinario (CO) del Banco. El Cuadro 2 describe el presupuesto por componente. Asimismo, el plan de desembolsos del préstamo será de cinco años, tal como se presenta en el Cuadro 3.

Cuadro 2. Costos estimados del programa (en US\$)

Categoría	BID	%
Componente 1. Reingeniería de sistemas internos	8.000.000	13,3
Componente 2. Mejoramiento de la recolección, transmisión y uso de información para apoyar la toma de decisiones	13.000.000	21,6
Componente 3. Adopción de un modelo integrado de trabajo coordinando equipos de investigación y fiscalías	36.000.000	60,0
Administración y Evaluaciones	1.400.000	2,4
Imprevistos	1.600.000	2,7
Total	60.000.000	100

Para mayor detalle ver [Presupuesto Detallado](#).

Cuadro 3. Desembolsos proyectados

	Año I	Año II	Año III	Año IV	Año V	Total
En US\$ MM	4.88	12.67	16.87	14.94	10.64	60.00
En %	8%	21%	28%	25%	18%	100%

B. Riesgos Ambientales y Sociales

- 2.2 Conforme a la Política de Salvaguardias y Medio Ambiente del Banco (OP-703), el programa propuesto se clasifica como Categoría B, por lo que se cuenta con dos [Informes de Gestión Ambiental y Social \(IGAS\)](#) para la infraestructura física contemplada en la capital y en la ciudad de Jalapa como parte del Componente 3; dichos informes detallan los requisitos para el cumplimiento de las políticas de salvaguardias ambientales y sociales del Banco y de la legislación local, y supervisión de obra. Los posibles impactos socio ambientales negativos son propios de la construcción de edificaciones de uso público y no son significativos, por tanto se aplicarán las respectivas medidas de mitigación y control que son ampliamente conocidas en el país y de factible implementación, como es lo relacionado a aspectos de seguridad laboral y riesgos en la fase de construcción. La operación no contempla el reasentamiento de personas en ninguna de las obras previstas.

C. Riesgos Fiduciarios

2.3 Se evaluó el riesgo fiduciario financiero del programa a partir de la experiencia actual del MP como coejecutor del préstamo 1905/OC-GU, considerando el marco normativo, la calidad de su sistema de información financiera contable, el nivel de cumplimiento de las condiciones contractuales y la gestión de desembolsos, determinando que el riesgo financiero es medio y puede ser mitigado acompañando, asesorando y capacitando a la unidad ejecutora. En materia de adquisiciones, si bien el MP con la ejecución del Préstamo 1905/OC-GU generó capacidades importantes para ejecutar procesos mediante Licitaciones Públicas Internacionales (LPI), la naturaleza, magnitud y complejidad de las adquisiciones relacionadas con las obras previstas, conllevan un riesgo alto. El MP no dispone de personal técnico especializado en obras de ingeniería de magnitud; en consecuencia, para mitigar el riesgo se deberá prever la contratación firmas y consultores individuales para apoyar las actividades relacionadas con la contratación de estudios, obras y la consecuente supervisión. En conclusión, el equipo fiduciario con las medidas propuestas, estima que el riesgo fiduciario global del programa es medio.

2.4 **Sostenibilidad y Escalabilidad.** SEGEPLAN tiene como función aprobar y registrar proyectos de inversión pública de la administración central y descentralizada, para lo cual el MP debe identificar los costos de inversión, operación y mantenimiento que se generan con un programa durante su vida útil. Adicionalmente, la Secretaría Ejecutiva de la Instancia Coordinadora de la Modernización del Sector Justicia (SEICMSJ)³⁰, es responsable de coordinar la modernización de las entidades del sector justicia, se asegura de que estén incluidos los recursos necesarios para la operación y mantenimiento de los productos del programa propuesto; igualmente debe diagnosticar y proponer políticas a las instituciones penales en materia de acceso a la justicia por parte de grupos vulnerables. Respecto a la propuesta de creación de tres unidades (planeación, monitoreo y evaluación; juntas disciplinarias, y análisis y minería de datos estadísticos), implica la contratación de 31 personas, inicialmente mediante una selección de consultores temporales por 12 meses (período de prueba) con un presupuesto de US\$1,12 millones (ver [Presupuesto Detallado](#)), y su institucionalización o absorción dentro del organigrama institucional a partir del 13º mes, a cargo del MP.

D. Otros Riesgos del programa

2.5 Fueron identificados cinco riesgos con calificación Alta y dos riesgos no fiduciarios con calificación Media. Los riesgos calificados como altos fueron: (i) demora superior a seis meses en la aprobación legislativa del contrato de préstamo, lo que retrasaría el logro del objetivo general del programa propuesto. La acción de mitigación es convenir una estrategia de divulgación y difusión del programa propuesto, presentado al Ministerio de Finanzas Públicas (MINFIN), a

³⁰ Impulsa la modernización de las instituciones penales y del MINGOB. Asimismo, coordina las actividades de aquellas instituciones, establecerá prioridades y en general, colaborará para el mejor aprovechamiento de los recursos de las instituciones que la integran, así como de los programas y proyectos de la cooperación nacional e internacional.

- través del MP, con el fin de generar conocimiento en la Comisión de Finanzas del Congreso de la República sobre su relevancia; (ii) dificultad (comportamientos) y/o resistencia al cambio por parte del personal fiscal y no fiscal para adecuarse a la racionalización del SICOMP, que afecten la ejecución de las actividades del programa. La medida de mitigación es desarrollar e implementar procesos formativos integrales con una combinación de herramientas diversas (por ejemplo: manuales, procedimientos, definición de funciones, actualización de perfil del funcionario, talleres, y retiros) para sensibilizar, capacitar y acreditar; (iii) debilidad local en la preparación de documentos estándar para obra civil, porque no han sido diseñados, construidos y supervisados edificios para oficinas públicas con más de cinco pisos, por parte del sector privado en los últimos años en la capital de Guatemala, lo que afectaría la viabilidad del proyecto para construir la Torre III del MP. La medida de mitigación es, antes de la aprobación del programa propuesto, contar con el conjunto de [Documentos estándar preparados para preinversión, supervisión y construcción](#) e incluir en la Unidad Ejecutora del Programa (UEP) el acompañamiento de una firma consultora para monitorear la evolución del conjunto de obra civil; (iv) la figura de consorcio está débilmente normada en el Código Civil de Guatemala, lo que demoraría el proceso de contratación de obras mediante licitación internacional. La medida de mitigación es incluir a la firma consultora de acompañamiento de la UEP, para monitorear la evolución del conjunto de la obra civil y para que confirme que la información proporcionada en reuniones aclaratorias de licitación pública internacional, es suficiente; y (v) debilidades estructurales de otras instituciones penales participantes en la investigación criminal, por ejemplo en la PNC, el INACIF y los jueces penales, afectarían los resultados esperados del programa propuesto. La acción de mitigación es un acuerdo interinstitucional para monitorear niveles de respuesta entre el MP y la PNC (solicitudes de acusación), el MP e el INACIF (dictámenes), y el MP y el OJ (reconocimiento de acuerdos conciliatorios celebrados en el MP), usando la Matriz de Resultados (MdR).
- 2.6 Los riesgos no fiduciarios con calificación Media fueron los siguientes: (i) demora en la tramitación del conjunto de licencias para las obras civiles del programa propuesto. La medida de mitigación es incluir en la UEP una firma consultora para acompañamiento técnico del conjunto de obra civil en ciudad de Guatemala, y un consultor en gerenciamiento de contratos para la obra civil en Jalapa; y (ii) esfuerzos insuficientes de inversión para descongestionar el MP, dado el rápido crecimiento de la demanda de sus servicios prestados (denuncias por delitos de violencia contra la mujer, contra la vida y la propiedad, lo que reduce su capacidad de respuesta y solución al rezago en la carga de trabajo). La medida de mitigación es desarrollar e implementar en los primeros seis meses del programa la estrategia para descongestionar el proceso de investigación.

III. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN

A. Resumen de los Arreglos de Implementación

- 3.1 **Prestatario y Organismo Ejecutor (OE).** El prestatario será la República de Guatemala y el OE será el MP, a través de una UEP dependiente

jerárquicamente de la Secretaría de Asuntos Internacionales y Cooperación, que reporta directamente al Fiscal General. La UEP contará con autonomía administrativa y financiera, y tendrá un equipo clave conforme a los perfiles acordados con el Banco y detallados en el manual de operación (§3.3). El MP cuenta con experiencia técnica, administrativa y financiera en la coejecución de dos operaciones financiadas por el Banco, y recibe asistencia técnica de la Secretaría Ejecutiva de la Instancia Coordinadora de la Modernización del Sector Justicia (ICMSJ), cuyo rol es promover la coordinación entre las diferentes instituciones de justicia penal, que cuenta con grupos de trabajo interinstitucionales especializados, por ejemplo, en cuanto a gestión presupuestaria anual ante el MINFIN, la identificación de costos de inversión para la obtención de un número de registro de proyecto tramitado ante la SEGEPLAN, y para la adopción de estándares internacionales en materia de transparencia.

- 3.2 **Adquisición de obras, bienes y servicios.** Las adquisiciones de obras y bienes y la selección de servicios de consultoría se realizarán de acuerdo con las Políticas para la Adquisición de Obras y Bienes Financiados por el BID (GN-2349-9) y con las Políticas para la Selección y Contratación de Consultores financiados por el BID (GN-2350-9); ambas aprobadas en marzo de 2011. La gestión financiera se realizará conforme la Guía de Gestión Financiera para Proyectos Financiados por el BID OP-273-6 y complementariamente se aplicará la normativa del SIAF. Existirá una vinculación entre los componentes del programa propuesto, los programas institucionales y la estructura programática del presupuesto del OE. El [Plan de Adquisiciones \(PA\)](#) detalla las adquisiciones que se implementarán durante la ejecución.
- 3.3 **Condiciones contractuales especiales previas al primer desembolso del financiamiento.** El prestatario por medio del OE debe presentar, a satisfacción del Banco, evidencia de: (i) la creación o designación de la UEP con autonomía administrativa y financiera en el MP, integrada por un coordinador general, así como por un especialista en adquisiciones, un especialista financiero, y un especialista en gestión de fiscalías, y un equipo de consultores especializados (gerenciamiento de inversión pública, planificación y seguimiento, monitoreo y evaluación) conforme a los perfiles acordados con el Banco y detallados en el manual de operación, simultáneamente deberá existir un acompañamiento de una firma consultora seleccionada para apoyar a la UEP en cuanto al diseño, supervisión y construcción de las obras civiles previstas en el Componente 3; (ii) la aprobación de un manual de operación del programa; y (iii) la suscripción de un convenio subsidiario entre el prestatario y el OE para la transferencia de los recursos y responsabilidades de ejecución del programa.
- 3.4 **Condiciones contractuales especiales de ejecución.** (i) el prestatario se compromete a asignar y transferir al OE los recursos del préstamo para la debida ejecución del programa, conforme se establezca en el convenio subsidiario; (ii) el OE, en el marco del presente programa, podrá suscribir contratos de obras, bienes y servicios de ejecución multianual, en cuyo caso, se deberán proveer la suficiencias presupuestarias anuales en ejercicios fiscales subsiguientes, para cumplir con las obligaciones de pago que corresponda;

- (iii) el prestatario deberá presentar al Banco, anualmente (al 30 de enero de cada año), evidencia de que se han incorporado las asignaciones presupuestarias correspondientes al programa en el presupuesto general de ingresos y egresos del Estado, para cumplir con las obligaciones de pago derivadas de compromisos contraídos y por contraer por el OE, conforme al cronograma de ejecución previsto para el ejercicio fiscal en consideración. La evidencia será el reporte del Sistema de Contabilidad Integrada Gubernamental correspondiente; (iv) los recursos provenientes de los desembolsos del programa se depositarán en una cuenta especial en US\$, habilitada por el prestatario en el Banco de Guatemala; (v) para realizar los pagos de las obligaciones adquiridas con cargo al préstamo, el OE podrá abrir una cuenta bancaria de conformidad con la normativa vigente; (vi) previo al inicio de la construcción de las dos obras civiles contempladas en el programa (Fiscalía Distrital de la ciudad de Jalapa y Torre III de la sede del MP), se deberá evidenciar la posesión legal de los terrenos y la obtención de las licencias ambientales que correspondan según la legislación nacional.
- 3.5 **Desembolsos y flujo de caja.** Los recursos provenientes de anticipos de fondos del programa se depositarán en una cuenta secundaria, en dólares, de la Cuenta Única de la Dirección de Tesorería. Para realizar los pagos de las obligaciones adquiridas con cargo al préstamo, el MP podrá abrir una cuenta monetaria en un banco comercial. Los fondos seguirán un flujo establecido por MINFIN, en el manual de procedimientos para la administración de cuentas de depósitos monetarios y otras modalidades de ejecución financiadas con recursos provenientes de Organismos Multilaterales y Bilaterales de Inversión, aprobado por Acuerdo Ministerial No. 59-2007.
- 3.6 El Banco desembolsará recursos bajo la modalidad de anticipo de fondos u otra de las modalidades establecidas en la Guía de Gestión Financiera para Proyectos Financiados por el BID (OP-273-6). Los anticipos de fondos se realizarán sobre la base de un plan financiero para los próximos seis meses u otro período razonable, cuando se cumplan y documenten debidamente; luego subsiguientes desembolsos podrán tramitarse al haber justificado el 80% del anticipo anterior. En caso de ser necesario, podrá analizarse la utilización de las flexibilizaciones establecidas en la Guía OP-273-6.
- 3.7 **Control interno y auditoría interna.** El Marco Conceptual del Control Interno para todos los entes públicos en Guatemala está definido en las Normas Generales de Control Interno emitidas por la CGC y en ellas se define el marco de referencia para organizar el ambiente y la estructura de control interno en cada entidad del sector público. Igualmente, fijan los criterios técnicos y metodológicos para diseñar, desarrollar e implementar los procedimientos para el control, registro, dirección, ejecución e información de las operaciones financieras, técnicas y administrativas del sector público. Por su parte, el SIAF ha sido diseñado y desarrollado para garantizar el control interno y segregación de funciones al momento de realizar los registros presupuestarios, contables y de tesorería. Si bien existe en cada entidad una Unidad de Auditoría Interna, su capacidad es limitada, por lo que sus actividades no representan un respaldo consistente en la supervisión del control interno de las operaciones financiadas por el Banco.

- 3.8 **Control externo e informes.** La CGC es la entidad superior de fiscalización en Guatemala, teniendo como facultad la fiscalización de la gestión de los fondos públicos. Actualmente la CGC no es elegible para auditar proyectos financiados por el Banco, por lo que los estados financieros del programa, serán auditados anualmente, por una firma auditora privada independiente elegible para el Banco, de acuerdo a los Términos de Referencia y modelo estándar de contrato establecidos por el Banco para la contratación de ese tipo de servicios.

B. Resumen de los Arreglos para el Monitoreo de Resultados

- 3.9 **Monitoreo.** Para el seguimiento y evaluación de la ejecución del programa propuesto, se implementará un sistema que se concentrará en dos niveles: (i) el cumplimiento de la ejecución de las actividades del programa; y (ii) el logro de los indicadores de producto y resultados contenidos en la MdR. El monitoreo estará conformado por: (i) MdR; (ii) [PEP](#); (iii) [POA](#); (iv) [Plan de Monitoreo y Evaluación \(PME\)](#); (v) [PA](#); (vi) Análisis de Gestión de Riesgos; (vii) Informes de Monitoreo del Progreso; (viii) Informes Semestrales de Avance; (ix) Estados Financieros Auditados; (x) Términos de Referencia de Consultorías; y (xi) misiones de administración o visitas de seguimiento/inspección. Se realizará anualmente una reunión conjunta entre el OE y el Banco, donde se discutirán, entre otros aspectos: (i) el avance de las actividades identificadas en el POA; (ii) el nivel de cumplimiento de los indicadores establecidos en la MdR para cada componente; (iii) el POA para el año siguiente; y (iv) el PA para los próximos 12 meses y las posibles modificaciones de las asignaciones presupuestarias por componente. Las características de cada uno de los instrumentos así como otras características del monitoreo del programa, se detallan en el PME. La UEP seleccionará y contratará competitivamente un especialista en monitoreo y evaluación, de acuerdo a los términos de referencia aprobados por el Banco, responsable de gestionar un sistema de seguimiento de todos los componentes, sobre la base del cual prepararán los informes y datos que remitirán al Banco periódicamente, como se detalla en el PME.
- 3.10 **Evaluación.** Serán realizadas una evaluación intermedia, final y de impacto que cubran los aspectos técnicos, administrativos y financieros, así como un seguimiento continuo de la MdR. Las evaluaciones externas, se enfocarán en el alcance de los impactos, resultados, y entrega de productos, y también tratarán de identificar insumos con mayor impacto. La evaluación intermedia del proyecto se realizará en los 90 días posteriores a los dos años y medio desde la entrada en vigencia del contrato de préstamo o al haber alcanzado un 50% de los desembolsos. La evaluación final se realizará cuando los desembolsos alcancen al menos un 90% del total. El proceso de monitoreo y ambas evaluaciones constituirán un mecanismo para verificar la validez de la teoría de cambio (o varias teorías, según cada componente) y permitir reajustes, si fuesen necesarios. Los mecanismos e instrumentos anteriormente descritos también se usarán para informar acerca de los resultados del seguimiento, que serán fuente de información para desarrollar el Informe de Terminación del Proyecto. Para realizar la evaluación de impacto del proyecto piloto en la Fiscalía Distrital de Jalapa, la metodología aplicable será la que se detalla en el PME.

Matriz de Efectividad en el Desarrollo			
Resumen			
I. Alineación estratégica			
1. Objetivos de la estrategia de desarrollo del BID	Alineado		
Retos Regionales y Temas Transversales	-Equidad de Género y Diversidad -Capacidad Institucional y Estado de Derecho		
Indicadores de contexto regional	-Estado de derecho (percentil promedio de ALC)		
Indicadores de desarrollo de países	-Gobiernos subnacionales beneficiados por proyectos de seguridad ciudadana (#) -Agencias gubernamentales beneficiadas por proyectos que fortalecen los instrumentos tecnológicos y de gestión para mejorar la provisión de servicios públicos (#)*		
2. Objetivos de desarrollo de la estrategia de país	Alineado		
Matriz de resultados de la estrategia de país	GN-2689.	Mejorar la calidad y resultados de la investigación criminal.	
Matriz de resultados del programa de país	GN-2849	La intervención está incluida en el Programa de Operaciones de 2016.	
Relevancia del proyecto a los retos de desarrollo del país (si no se encuadra dentro de la estrategia de país o el programa de país)			
II. Resultados de desarrollo - Evaluabilidad	Altamente Evaluable	Ponderación	Puntuación máxima
	9.8		10
3. Evaluación basada en pruebas y solución	9.4	33.33%	10
3.1 Diagnóstico del Programa	2.4		
3.2 Intervenciones o Soluciones Propuestas	4.0		
3.3 Calidad de la Matriz de Resultados	3.0		
4. Análisis económico ex ante	10.0	33.33%	10
4.1 El programa tiene una TIR/VPN, Análisis Costo-Efectividad o Análisis Económico General	4.0		
4.2 Beneficios Identificados y Cuantificados	1.5		
4.3 Costos Identificados y Cuantificados	1.5		
4.4 Supuestos Razonables	1.5		
4.5 Análisis de Sensibilidad	1.5		
5. Evaluación y seguimiento	10.0	33.33%	10
5.1 Mecanismos de Monitoreo	2.5		
5.2 Plan de Evaluación	7.5		
III. Matriz de seguimiento de riesgos y mitigación			
Calificación de riesgo global = magnitud de los riesgos*probabilidad	Alto		
Se han calificado todos los riesgos por magnitud y probabilidad	Sí		
Se han identificado medidas adecuadas de mitigación para los riesgos principales	Sí		
Las medidas de mitigación tienen indicadores para el seguimiento de su implementación	Sí		
Clasificación de los riesgos ambientales y sociales	B		
IV. Función del BID - Adicionalidad			
El proyecto se basa en el uso de los sistemas nacionales			
Fiduciarios (criterios de VPC/FMP)	Sí	Administración financiera: Presupuesto, Tesorería, Contabilidad y emisión de informes. Adquisiciones y contrataciones: Sistema de información.	
No-Fiduciarios	Sí	Sistema Nacional de Planeación Estratégica.	
La participación del BID promueve mejoras adicionales en los presuntos beneficiarios o la entidad del sector público en las siguientes dimensiones:			
Igualdad de género			
Trabajo			
Medio ambiente			
Antes de la aprobación se brindó a la entidad del sector público asistencia técnica adicional (por encima de la preparación de proyecto) para aumentar las probabilidades de éxito del proyecto			
La evaluación de impacto ex post del proyecto arrojará pruebas empíricas para cerrar las brechas de conocimiento en el sector, que fueron identificadas en el documento de proyecto o el plan de evaluación.	Sí	Se utilizará la metodología de "Diferencia-en-Diferencias", para medir impacto del cambio del sistema de gestión de casos de la Fiscalía Distrital en Jalapa, que incluye un modelo de atención diferenciada (población indígena).	

Nota: (*) Indica contribución al Indicador de Desarrollo de Países correspondiente.

En Guatemala solamente el 2% de las denuncias recibidas por el Ministerio Público culminaron en sentencias condenatorias, y la impunidad en casos de muertes violentas alcanzó el 89%, en 2014. En este contexto se identificaron cuatro problemas específicos: (1) baja e ineficiente tasa de depuración de denuncias, (2) baja probabilidad de que un caso con elementos probatorios sea convertido en solicitud de acusación, (3) baja calidad de las solicitudes de acusación, y (4) inadecuada distribución espacial de recursos humanos y unidades especializadas, lo que extiende los tiempos de respuesta interna y de atención al público, y a su vez desincentiva la denuncia por parte de las víctimas de delitos. Los factores determinantes de los problemas específicos están identificados y cuantificados. Sin embargo, el POD no cuantifica adecuadamente en qué medida los factores determinantes explican los principales problemas identificados.

La lógica vertical del proyecto es clara y está bien especificada. El proyecto presenta pruebas adecuadas con validez interna para las soluciones propuestas. La matriz de resultados incluida en el POD contiene todos los elementos requeridos para el seguimiento del proyecto.

El análisis económico del proyecto es adecuado. Considerando una tasa social de descuento del 12%, en un horizonte de 20 años y beneficios y costos a precios de mercado, el programa propuesto es económicamente viable. La tasa interna de retorno en un escenario conservador es de 42.3%.

La propuesta de préstamo incluye un plan de evaluación y monitoreo satisfactorio. El proyecto ha identificado y abordado adecuadamente los requisitos de evaluación y monitoreo y de disponibilidad de datos. El proyecto propone una evaluación de impacto para medir la efectividad de un sistema de gestión del Ministerio Público en áreas de población indígena, buscando incentivar por parte de las víctimas la tasa de denuncias. Para ello, se adoptará un diseño cuasi-experimental (diferencias-en-diferencias) que permitirá comparar el cambio del sistema de gestión de casos (intervención) en la Fiscalía del Distrito de Jalapa (grupo de tratamiento) con la Fiscalía Municipal en Santiago Atitlán, Sololá (grupo de control).

La calificación de riesgo global del proyecto es Alto. De los ocho riesgos identificados, cuatro fueron clasificados como Alto. Se identificaron medidas de mitigación con indicadores de seguimiento adecuados.

MATRIZ DE RESULTADOS¹

Objetivo del Proyecto:	Aumentar la eficacia del MP para contribuir a la reducción de la impunidad en Guatemala. El objetivo se logrará a través de: (i) aumentar la eficiencia en el procesamiento de denuncias y casos; (ii) aumentar la probabilidad de que las solicitudes de acusación sean aceptadas por jueces; y (iii) disminuir tiempos de respuesta interna y para atención al ciudadano.
-------------------------------	---

IMPACTOS

Indicadores	Unidad de Medida	Línea de Base	Año Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Meta Final	Medios de Verificación
Aumentar la probabilidad de ser sentenciado por un crimen									
1. Número de sentencias anuales por fiscal	Sentencias	3	2015	4	4	5	4,5	5,0	Reporte generado por el Sistema Informático de Control de Gestión de Casos del MP – SICOMP Reporte de SICOMP (RSICOMP)
2. Número de salidas positivas anuales por fiscal	Salidas Positivas	14	2015	15	16	17	17	20	
3. Tasa de crímenes violentos (homicidios)	Tasa por 100.000 habitantes	33,8	2015	33	32	31	30	28	Reporte del Instituto Nacional de Ciencias Forenses (INACIF)
4. Nivel de aprobación del público para hacer justicia por mano propia. Línea de base 2009	%	22,9	2009	22,9	20,6	20,6	21,7	20,66	Reporte Final de Consultoría (RFC)

¹ Para información detallada ver [Matriz de Resultados Detallada](#).

RESULTADOS ESPERADOS

Indicadores	Unidad de Medida	Línea de Base	Año Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Meta Final	Medio de Verificación
Resultado # 1: Mejorar eficiencia en el procesamiento de denuncias									
1.1 Tasa de depuración de las denuncias recibidas por MP (Fiscalía Metropolitana-FM)	%	25,68	2015	36	36	37	38	40	RSICOMP
1.2 Porcentaje de ingreso de “no delitos” en relación a denuncias recibidas en OAP (FM)	%	8,69%	2015	10	10	10	10	11	RSICOMP
1.3 Porcentaje de salidas alternas (UDT de FM) en relación a denuncias recibidas	%	24,9	2015	24,9	25,0	25,2	25,7	26	RSICOMP
1.4 Porcentaje de denunciados de robo o hurto de terminales móviles que no confirman la constancia tramitada en FM	%	100	2015	95	95	90	85	70	RSICOMP
Resultado # 2: Mejorar eficiencia en el procesamiento de casos									
2.1 Número de días promedio entre la fecha de recepción de denuncia (delito contra menores de edad) y presentación de solicitud de acusación (Fiscalía de sección en la capital)	Días	307	2015	307	307	307	250	200	RSICOMP
2.2 Porcentaje de denuncias por delito maltrato a menores que se convierten en solicitudes de acusación (Fiscalía de sección en la capital)	%	10	2015	11	11	12	15	20	RSICOMP

2.3 Tiempo requerido para ubicar un expediente (4 fiscalías a reubicar en Torre III del MP)	Días	20	2015	20	20	20	14	10	RFC
2.4 Tiempo requerido para ubicar evidencia física (4 fiscalías a reubicar en Torre III del MP)	Días	2	2015	2	2	2	1	0,5	RFC
2.5 Tasa de casos de delitos contra menores convertidos en solicitud de acusación (Fiscalía sección en la capital)	%	10,15	2015	11,5	11,8	12	12	12	RSICOMP
2.6 Tasa de casos de delitos contra menores convertidos en solicitud de acusación (Fiscalía Distrital en Jalapa)	%	1,9	2015	2	2,2	2,4	2,6	3	RSICOMP
2.7 Tasa de casos delitos violencia contra la mujer convertidos en solicitud de acusación (Fiscalía Distrital de Jalapa)	%	4,4	2015	4,6	4,9	5	5,6	6	RSICOMP
Resultado # 3: Aumentar probabilidad de que las solicitudes de acusación de dos tipos de delitos sean aceptadas por jueces									
3.1 Tiempo de traslado de expedientes de caso entre unidades de investigación y litigio de fiscalía de sección (delitos contra menores de edad)	Días	11	2015	11	11	7	7	5	RFC
3.2 Tiempo entre recepción de la denuncia, carga de las fotografías y generación del informe final del álbum fotográfico de la escena del crimen	Días	18	2015	18	18	12	10	2	RFC
3.3 Tasa de resolución de casos delito maltrato a menores de edad (Fiscalía de sección en capital)	%	4,6	2015	4,9	5,3	5,6	5,8	6	RSICOMP

3.4 Tasa de resolución de casos delito maltrato a menores de edad (Fiscalía Distrital en Jalapa)	%	50	2015	50	50	52	54	55	RSICOMP
3.5 Tasa de resolución de casos delito violencia contra la mujer (Fiscalía Distrital en Jalapa)	%	57,62	2015	59	59	60	60	62	RSICOMP
Resultado # 4: Disminuir tiempos de respuesta interna y para atención al público									
4.1 Proporción de crímenes violentos reportados a la Policía en la Fiscalía Distrital en Jalapa	%	2,38	2015	2,3	2,3	2,3	2,2	2,1	RSICOMP
4.2 Porcentaje de denuncias presentadas escritas o verbalmente al MP en la capital	%	30	2015	30	35	35	38	40	RFC
4.3 Pérdida de horas-hombre por el desplazamiento de personal entre oficinas dentro de la capital	Horas	82.368	2016	82.368	82.368	82.368	8.000	1.000	RFC
4.4 Tiempo promedio entre fecha del crimen y su denuncia en el interior del país	Días	15	2015	15	15	15	13	10	RSICOMP
4.5 Porcentaje de denuncias presentadas escritas o verbalmente al MP en Fiscalía Distrital en Jalapa	%	35,2	2015	36	36	37	39	42	RSICOMP
4.6 Porcentaje de denunciantes que declaran su identidad étnica en la Fiscalía Distrital en Jalapa	%	0,03	2015	2	3,5	6	8,8	10	RSICOMP
4.7 Porcentaje de denunciantes indígenas que recurrieron a servicios de intérprete en Fiscalía Distrital de Jalapa	%	0	2015	1	2	2	4	5	RSICOMP

PRODUCTOS ESPERADOS

Productos	Unidad de Medida	Línea de Base	Año Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Meta Final	Medio de Verificación
Componente # 1: Reingeniería de Sistemas Internos									
1.1 Plan de acción para institucionalizar funciones básicas y recolección de datos sobre procesos y sistemas de apoyo, implementado	Planes	0	2016	0	1	0	0	1	RFC
1.2 Plan de acción para mejorar y monitorear filtros de denuncias y comunicar al público, implementado	Planes	0	2016	1	0	0	0	1	RFC
1.3 Plan de acción para modificar sistema de gestión de casos incluyendo modelo de archivo y gobernanza (hasta 4 fiscalías de sección), implementado	Planes	0	2016	0	1	1	2	4	RFC
1.4 Plan de acción en modelo de capacitación e implementación de mecanismos de ascenso y disciplinarios, implementado	Planes	0	2016	0	0	0	1	1	RFC
Componente # 2: Mejoramiento de la recolección, transmisión y uso de información para apoyar toma de decisiones									
2.1 Plan de acción para transformar de SICOMP en herramienta de gestión y con ampliación de campos, implementado	Planes	0	2016	0	1	0	0	1	RFC
2.2 Sistema de almacenamiento y transmisión de datos digitales para la investigación, instalado	Sistema	0	2016	0	1	0	0	1	Contrato(s) registrados en UEP

2.3 Medios electrónicos para registrar denuncias por robo de terminales móviles, instalados	Medios electrónicos	0	2016	0	25	25	25	75	Contrato(s) registrados en UEP
2.4 Unidad de Análisis y Minería de Datos Estadísticos creada y funcionando durante la vida del programa	Unidad	0	2016	0	1	0	0	1	Instrucción de Fiscal General
Componente # 3: Adopción de un modelo integrado de trabajo coordinando equipos de investigación y fiscalías									
3.1 Estudios de victimización y percepción, implementados al inicio y al final del programa	Estudios	0	2016	1	0	0	1	2	RFC
3.2 Fiscalía Distrital en Jalapa bajo nuevo modelo de gestión con pertinencia cultural, sustituida y equipada	Fiscalía con sistema de gestión modificado	1	2016	0	1	0	0	1	Contrato(s) registrado(s) en UEP
3.3 Torre III del MP en la capital para disminuir tiempos de respuesta, construida y equipada	Torre	0	2016	0	0	0	1	1	Contrato(s) registrado(s) en UEP

ACUERDOS Y REQUISITOS FIDUCIARIOS

PAÍS: República de Guatemala
NOMBRE: Programa de Fortalecimiento y Modernización del Ministerio Público
ORGANISMO Ministerio Público (MP)
EJECUTOR:
PREPARADO Lilena Martínez y Rodrigo Castro (FMP/CGU)
POR:

I. RESUMEN EJECUTIVO

- 1.1 El MP, creado mediante Decreto del Congreso de la República No. 40-94 que contiene la Ley Orgánica del MP, como institución con funciones autónomas, que promueve la persecución penal y dirige la investigación de los delitos de acción pública, además de velar por el cumplimiento de las leyes del país.
- 1.2 Para evaluar la capacidad fiduciaria del MP, se actualizó el análisis de capacidad institucional, riesgos fiduciarios y lecciones aprendidas como coejecutor del Préstamo 1905/OC-GU. El MP tiene capacidad para realizar actividades de gestión financiera, adquisiciones y administración de recursos de préstamo, existiendo otros aspectos que inciden en su capacidad de ejecución, por lo que el riesgo fiduciario es considerado medio.
- 1.3 Para la gestión financiera se aplicará la Guía de Gestión Financiera para Proyectos Financiados por el BID (OP-273-6) y complementariamente la normativa del SIAF. Para adquisiciones se aplicarán las políticas establecidas en los documentos GN-2349-9 y GN-2350-9. La evaluación realizada al Sistema de Adquisiciones de Guatemala, bajo la metodología MAPS, mostró que solo es utilizable para las contrataciones financiadas por el Banco como un mecanismo de publicidad de los procesos.
- 1.4 Los componentes del programa estarán vinculados a programas institucionales existentes en el MP, los cuales serán identificados en la estructura presupuestaria para cada ejercicio fiscal. El costo total del programa es de US\$60 millones, financiados en su totalidad con recursos del Banco. No se prevé financiamiento de otros multilaterales.

II. CONTEXTO FIDUCIARIO DEL ORGANISMO EJECUTOR

- 2.1 La administración financiera del Sector Público No Financiero (SPNF) de Guatemala está organizada y normada por el SIAF, que integra los sistemas de presupuesto, contabilidad, tesorería y crédito público, operando bajo el principio de centralización normativa (MINFIN) y descentralización operativa en las entidades ejecutoras (Unidades de Administración Financiera (UDAF)). Los recursos del programa serán ejecutados en el SIAF, sin utilizar sistemas paralelos, debiendo considerar que existe, como limitante en el proceso de registro de información, la alimentación simultánea de compromisos, devengamientos y pagos. La asignación inoportuna y deficiente de espacios presupuestarios y cuotas financieras, rotación de personal, falta de coordinación entre las unidades ejecutoras y áreas administrativas financieras institucionales, así como la limitación para suscribir contratos que abarquen más de un ejercicio financiero,

situación permitida en el Art. 15 de la Ley Orgánica del Presupuesto, afectan la ejecución de proyectos.

- 2.2 Dadas las limitaciones del sistema local de adquisiciones, el Banco solamente acepta la utilización GUATECOMPRAS, como un mecanismo de publicación, en atención de la obligatoriedad del uso del sistema para tal efecto.

III. EVALUACIÓN DE RIESGO FIDUCIARIO Y ACCIONES DE MITIGACIÓN

- 3.1 Se evaluó el riesgo fiduciario financiero del programa sobre la experiencia actual del MP como coejecutor del Préstamo 1905/OC-GU, considerando el marco normativo, la calidad de su sistema de información financiera contable, el nivel de cumplimiento de las condiciones contractuales y la gestión de desembolsos, determinando que el riesgo financiero es medio y puede ser mitigado acompañando, asesorando y capacitando a la unidad ejecutora.
- 3.2 En materia de adquisiciones, si bien el MP con la ejecución del Préstamo 1905/OC-GU generó capacidades importantes para ejecutar procesos mediante LPI, la naturaleza, magnitud y complejidad de las adquisiciones relacionadas con las obras previstas, conllevan un riesgo alto. El MP no dispone de personal técnico especializado en obras de ingeniería de magnitud; en consecuencia, para mitigar el riesgo se deberá prever la contratación firmas y consultores individuales para apoyar las actividades relacionadas con la contratación de estudios, obras y la consecuente supervisión.
- 3.3 En conclusión el equipo fiduciario, con las medidas propuestas, estima que el riesgo fiduciario global del programa es medio.

IV. ASPECTOS A SER CONSIDERADOS EN LAS ESTIPULACIONES ESPECIALES DEL CONTRATO

- 4.1 Presentación para aprobación del Banco de un manual operativo del programa.
- 4.2 Apertura de una cuenta especial en dólares americanos, específica para el programa, dependiente de la Cuenta Única del Tesoro (CUT), en la cual se recibirán los desembolsos del préstamo y una cuenta operativa a cargo del MP para realizar el pago de obligaciones.
- 4.3 Podrá utilizarse cualquier modalidad de desembolsos establecida en la Guía para la Gestión Financiera de Proyectos Financiados por el BID (OP-273-6). Como regla general se utilizará anticipo de fondos, basado en un plan financiero real de seis meses u otro período razonable a ser evaluado durante la ejecución, previo cumplimiento y documentación de los pagos realizados. Un siguiente desembolso podrá ser tramitado al justificar el 80% del anticipo anterior, pudiendo hacer uso de las modalidades de flexibilización establecidas en la Guía OP-273-6. Se aplicará la modalidad ex post para revisión de desembolsos.
- 4.4 La tasa de cambio para la rendición de cuentas de los recursos del programa, será la reportada por el Banco de Guatemala, el día en que se efectúe la transacción de pago.
- 4.5 Los componentes del préstamo estarán vinculados a los programas institucionales del MP, los cuales serán identificados en el presupuesto de cada ejercicio fiscal para el financiamiento de las actividades planificadas para el programa. El MP de acuerdo a la planificación del programa, asignará los renglones y grupo de gastos correspondientes según el Manual de Clasificación Presupuestaria de la Ley

Orgánica de Presupuesto. Lo anterior en consistencia con los artículos 53 Bis y 73 de la Ley Orgánica del Presupuesto y Art. 21 de su reglamento.

- 4.6 El programa contará con una asignación específica y exclusiva dentro del presupuesto anual del MP, de acuerdo a los costos estipulados en el presupuesto multianual del programa, que guardará consistencia con los correspondientes instrumentos de planificación.

V. ACUERDOS Y REQUISITOS PARA LA EJECUCIÓN DE LAS ADQUISICIONES.

A. Ejecución de las Adquisiciones

- 5.1 Para las adquisiciones y contrataciones, se aplicarán las Políticas para la Adquisición de Obras y Bienes financiados por el BID (GN-2349-9) y las Políticas para la Selección y Contratación de Consultores Financiados por el BID (GN-2350-9), atendiendo a lo siguiente:
- a. **Adquisiciones de obras, bienes y servicios diferentes de consultoría.** Estas adquisiciones¹ sujetas a LPI se ejecutarán utilizando los Documentos Estándar de Licitaciones (DEL) emitidos por el Banco. Las licitaciones sujetas a Licitación Pública Nacional (LPN) se ejecutarán usando documentos acordados con el Banco. La revisión de las especificaciones técnicas para las adquisiciones, es responsabilidad del especialista sectorial del programa.
 - b. **Selección y contratación de consultores.** La contratación de estos servicios se ejecutará utilizando la solicitud estándar de propuestas emitida o acordada con el Banco. La revisión de términos de referencia para la contratación de servicios de consultoría es responsabilidad del especialista sectorial del programa.
 - c. **Selección de los consultores individuales.** Los consultores individuales, se podrán seleccionar mediante la conformación de listas cortas de individuos calificados.
 - d. Debería quedar expresamente establecido en el contrato que no se restringirá la participación de personas físicas o jurídicas de países miembros del Banco.
 - e. **Uso del Sistema Nacional de Adquisiciones.** El Banco no tiene, a la fecha, una previsión de aprobación del sistema de contrataciones estatales de Guatemala, ni ningún otro subsistema para su uso en las adquisiciones financiadas con recursos provistos por el Banco, con salvedad del sistema informático GUATECOMPRAS como mecanismo de publicidad de los procesos.
 - f. **Montos límites aplicables al programa.** Los montos límites recomendados para la operación, a nivel de publicidad internacional son congruentes con los establecidos por VPC/PDP para Guatemala.

¹ Políticas para la adquisición de obras y bienes financiados por el BID (GN-2349-9), párrafo 1.1: Los servicios diferentes a los de consultoría tienen un tratamiento similar a los bienes.

B. Cuadro de Montos Límites (US\$)

Publicidad Internacional Obras	Comparación de Precios (Obras)	Publicidad Internacional Bienes ²	Comparación de Precios (Bienes)	Publicidad Internacional Consultoría	Lista Corta 100% Nacional
Mayor o Igual a US\$1.500.000	Menor a US\$150.000	Mayor o Igual a US\$150.000	Menor a US\$25.000	Mayor o igual a US\$200.000	Menor a US\$200.000

Notas:

- Las LPI y LPN para obras y bienes y los procesos de selección de firmas consultoras se realizarán bajo modalidad ex ante. Las comparaciones de precios, y la selección de consultores individuales, podrán ser ex post, luego de que tres procesos para cada caso, hayan sido revisados satisfactoriamente de manera ex ante.
- La supervisión requiere que las visitas de inspección se lleven a cabo cada seis meses para las revisiones ex post. Los reportes de revisión ex post incluirán al menos una visita de inspección física³, seleccionada entre los procesos ex post (No menos de un 10% de los contratos revisados debe inspeccionarse físicamente).

C. Adquisiciones Principales

- 5.2 Las adquisiciones más relevantes del programa son incluidas en el cuadro siguiente. Una vez aprobado el préstamo, el OE será responsable de preparar el PA⁴ y el Especialista en Adquisiciones (EA) proveerá y asegurará que estos sean adecuados y tengan la calidad esperada conforme las políticas de adquisiciones del Banco a través de la emisión del concepto obligatorio.

Cuadro de Adquisiciones Principales

Actividad	Método de Selección	Fecha Estimada convocatoria/invitación	Monto Estimado 000' US\$
Bienes			
Equipamiento Torre III	LPI	Noviembre 2018	4.000
Obras			
Construcción Torre III/Gerona	LPI	Julio 2017	24.500
Construcción Fiscalía Jalapa	LPI	Agosto 2018	1.399
Construcción Planta de Tratamiento Torre III /Gerona	LPN	Febrero 2020	1.000
Servicios de Consultoría			
Consultoría Firmas (27 procesos)	SBCC	Enero 2017 adelante	24.000

- 5.3 **Plan de Adquisiciones Inicial.** Para acceder al PA 18 meses, ver [PA](#).

D. Supervisión de Adquisiciones

- 5.4 La supervisión de adquisiciones, planes de adquisiciones, actualizaciones de planes de adquisiciones y GRP son responsabilidad del Jefe de Equipo.

E. Registros y Archivos

- 5.5 El MP será responsable de mantener los archivos y registros del programa. Los consultores de apoyo en las adquisiciones del programa deberán responder al MP para asegurar el fortalecimiento institucional en materia de adquisiciones, así

² Incluye Servicios Diferentes de Consultoría.

³ La inspección verifica la existencia de las adquisiciones, dejando la verificación de la calidad y cumplimiento de especificaciones al especialista sectorial.

⁴ [GN-2349-9](#) ¶1.16; y [GN-2350-9](#) ¶1.23. El prestatario debe preparar y, antes de las negociaciones del préstamo, someter al Banco para su aprobación, un PA aceptable para el Banco para el periodo inicial de por lo menos 18 meses.

como la integridad de los procesos. Se recomienda que el MP documente los flujos de trabajo internos y anexe dichos flujos al manual operativo del programa.

VI. ACUERDOS Y REQUISITOS PARA LA EJECUCIÓN FINANCIERA

A. Programación y Presupuesto

- 6.1 La gestión del presupuesto normada en la Ley Orgánica del Presupuesto y su Reglamento (Arts. 53 Bis y 73) y Art. 21 del reglamento, contemplan que toda operación de financiamiento externo deberá estar vinculada a un programa institucional existente en el OE, debiendo formar parte o estar en concordancia con el Plan Estratégico Institucional. Para dar cumplimiento, los componentes del préstamo estarán vinculados a los programas institucionales del MP, que serán identificados en el presupuesto de cada año para el financiamiento de actividades previstas en el marco de la ejecución del programa. El MP de acuerdo a la planificación asignará los renglones y grupo de gastos correspondientes, según el Manual de Clasificación Presupuestaria de la Ley Orgánica de Presupuesto.
- 6.2 Se espera incluir en el contrato de préstamo una nueva figura para utilizar el presupuesto aprobado en el cuadro de costos del contrato de préstamo como el límite máximo para comprometer recursos, pudiendo el OE efectuar procesos de contratación de obras o adquisición de bienes, servicios y consultorías, incluida la adjudicación y firma de contratos. En el presupuesto de cada año se deberán incluir las asignaciones necesarias para que el OE pueda cumplir sus obligaciones de pago, en función de su programación anual de ejecución. Lo anterior en consistencia con el Art. 15 de la Ley Orgánica de Presupuesto.

B. Contabilidad y Sistemas de Información

- 6.3 La contabilidad del programa se manejará en el Sistema de Contabilidad Integrada Gubernamental (SICOIN), que será la fuente única de información sobre el uso de los fondos del programa. Se utilizarán la estructura de gastos y cuentas contables existentes y no existirá un plan de cuentas especial. La documentación de soporte de las transacciones de pagos quedará en los archivos de la Unidad Ejecutora/UDAF. Las transacciones serán convertidas utilizando el tipo de cambio del día de la transacción que reporta el Banco de Guatemala.

C. Desembolsos y Flujo de Caja

- 6.4 El mecanismo de CUT es aceptable para el manejo de los recursos financiados por el Banco, consistentemente, los recursos por anticipos de fondos se depositarán en una cuenta secundaria de la CUT en dólares. Complementariamente el MP como entidad descentralizada que no utiliza el mecanismo CUT para el pago de sus obligaciones, podrá abrir una cuenta operativa para estos efectos.
- 6.5 Los fondos seguirán el flujo establecido por MINFIN, en el Manual de Procedimientos para la Administración de Cuentas de Depósitos Monetarios y otras modalidades de ejecución financiadas con recursos provenientes de Organismos Multilaterales y Bilaterales de Inversión, aprobado por Acuerdo Ministerial No. 59-2007. El Banco desembolsará recursos bajo la modalidad de anticipo de fondos u otra de las modalidades establecidas en la Guía de Gestión Financiera para Proyectos Financiados por el BID (OP-273-6). El depósito se realizará a la CUT, en cuenta secundaria en dólares abierta para el programa. Los anticipos de fondos se realizarán sobre la base de un plan financiero para los próximos seis meses u otro período razonable, cuando se cumplan y documenten

debidamente; luego subsiguientes desembolsos podrán tramitarse al haber justificado el 80% del anticipo anterior. En caso de ser necesario, podrá analizarse la utilización de las flexibilizaciones establecidas en la Guía OP-273-6.

D. Control Interno y Auditoría Interna

- 6.6 Se espera que la ejecución del programa se vea inmersa en la estructura de control interno del MP, utilizando el SIAF que ha sido diseñado y desarrollado para garantizar el control interno y segregación de funciones al momento de realizar los registros presupuestarios, contables y de tesorería. No se hará uso del subsistema de control interno del país, dado su incipiente desarrollo.

E. Control Externo e Informes

- 6.7 La Contraloría General de Cuentas es la entidad superior de fiscalización en Guatemala, que vigila la gestión de los fondos públicos, sin embargo no es elegible para auditar proyectos financiados por el Banco, por lo que los estados financieros del programa, serán auditados anualmente, por una firma auditora privada independiente elegible para el Banco, de acuerdo a los términos de referencia y modelo estándar de contrato establecidos por el Banco.

F. Plan de Supervisión Financiera

- 6.8 La supervisión de la gestión financiera se realizará haciendo uso de los derechos de acceso que el MINFIN ha otorgado en SICOIN, con lo cual es posible consultar en línea la situación presupuestaria, contable y disponibilidad en la cuenta bancaria del programa. Adicionalmente se prevé realizar al menos una visita de campo para constatar el estado de las obras financiadas con los recursos del préstamo y una visita de supervisión fiduciaria financiera cada año.

G. Mecanismo de Ejecución

- 6.9 La ejecución será centralizada en el MP, quien conformará una UEP, que para fines fiduciarios contará con un especialista en gestión financiera y un especialista en adquisiciones, quienes mantendrán constante comunicación y coordinación con las áreas administrativa financiera y de adquisiciones institucionales. Las personas que desempeñen dichas funciones deberán cumplir con el perfil mínimo establecido por el Banco y contar con la no objeción del mismo, previo a su contratación.

H. Otros Acuerdos y Requisitos de Gestión Financiera

- 6.10 N/A.

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

PROYECTO DE RESOLUCIÓN DE-___/16

Guatemala. Préstamo ____/OC-GU a la República de Guatemala
Programa de Fortalecimiento y Modernización del
Ministerio Público

El Directorio Ejecutivo

RESUELVE:

Autorizar al Presidente del Banco, o al representante que él designe, para que, en nombre y representación del Banco, proceda a formalizar el contrato o contratos que sean necesarios con la República de Guatemala, como Prestatario, para otorgarle un financiamiento destinado a cooperar en la ejecución del programa de fortalecimiento y modernización del Ministerio Público. Dicho financiamiento será hasta por la suma de US\$ 60.000.000, que formen parte de los recursos del Capital Ordinario del Banco, y se sujetará a los Plazos y Condiciones Financieras y a las Condiciones Contractuales Especiales del Resumen del Proyecto de la Propuesta de Préstamo.

(Aprobada el ___ de ___ de 2016)