

## **B. PLAN ESTRATÉGICO**

## **Dimensión y alcances del Plan Nacional**

La Comisión Especial para la Reforma Integral de la Administración de Justicia, CERIAJUS, fue creada para elaborar, dentro de los términos señalados por la Ley N° 28083, el Plan Nacional para la Reforma de la Administración de Justicia. La puesta en marcha de este plan debe permitir superar la crisis por la que atraviesan las instituciones que lo conforman, pero, además, debe contribuir a crear las condiciones para que el sistema en su conjunto se oriente a la protección de los derechos fundamentales y tenga en el usuario del servicio de justicia el centro de su preocupación.

El Plan Nacional para la Reforma Integral del Sistema de Justicia es el resultado de un proceso inédito en la experiencia histórica de nuestro país. Hasta ahora, nunca antes había sido posible crear un espacio de deliberación en el que participaran los diferentes actores institucionales de la justicia en el Perú y representantes de la sociedad civil para constituir las líneas maestras y diseñar las principales medidas de la reforma del sistema. La “tradición” republicana en este sentido había forjado un tipo de reforma asociada a la intervención del Poder Ejecutivo en el ámbito judicial, con el fin exclusivo de propiciar canales de dependencia y reclutar clientelas entre los propios operadores judiciales. Aún los intentos más técnicos de reforma, difícilmente lograron establecer un lenguaje compartido por los actores en torno a las demandas de cambio y, por ello, el esperado consenso que impulsara la propuesta no se hizo visible.

En contraste evidente con todo lo dicho, la definición del presente plan, fluye precisamente del acuerdo activo entre las instituciones del sistema judicial y los representantes de la sociedad civil. La base de legitimidad de la propuesta es la piedra angular del proceso que se pretende iniciar a partir de ella. Este es un rasgo esencial de los procesos que buscan propiciar políticas públicas en democracia, como clave para establecer las bases de una política de Estado en materia de justicia, clara y articulada a las definiciones ya avanzadas en el Foro del Acuerdo Nacional.

Un plan que refleja las posiciones institucionales en torno a los tópicos del cambio y que expresa, además, la voluntad política concertada, es una primera definición del producto que aquí se presenta. Se trata, por ello, de un enfoque sistémico para construir la visión estratégica y el contenido armónico de las propuestas. Esta perspectiva de corte transversal, ha permitido identificar los problemas de cada institución en forma comprensiva e integral. Este documento, incorpora, entonces, dos de las más importantes condiciones para su viabilidad, es el resultado de un proceso que lo impregna de legitimidad de partida y, en segundo lugar, apunta en sus principales orientaciones a dar respuesta a los problemas de la justicia en el Perú, valorando la presencia de cada una de las entidades que forman el sistema de justicia, en sus problemas y soluciones.

Los cambios propuestos tienen un carácter integral, buscando involucrar todos los espacios institucionales donde se activa la justicia. El propósito, como se desprende de todo lo expuesto es constituir un sistema de justicia como tal, articulado por las siguientes definiciones de política institucional:

- ❑ Una institucionalidad que hace frente al problema de la corrupción. Se plantea la existencia de un sistema con mecanismos de control externo, claros y eficientes de prevención, persecución y sanción de la corrupción, en todos los procesos (judiciales y administrativos) institucionales.

- ❑ Un Sistema de Justicia que garantice apropiadamente la seguridad jurídica en sus distintas expresiones y vertientes y propicie, con ello, el desarrollo económico.
- ❑ Un sistema judicial provisto de las condiciones básicas para que todos los ciudadanos, puedan acceder a él en forma igualitaria, y que al mismo tiempo sea capaz de brindar soluciones justas desde el punto de vista individual y social.
- ❑ Un sistema de recursos humanos orientado al reclutamiento de los profesionales y técnicos más calificados del mercado para la mejora del servicio de justicia.
- ❑ Una política de personal integral (remunerativa, de capacitación y disciplinaria) que, en el marco de la reforma del empleo público, establezca las singularidades propias de la función jurisdiccional, pero que también atienda a los problemas de los auxiliares y personal administrativo que presta servicios en los órganos que integran el sistema de justicia.
- ❑ Un sistema penal eficaz que garantice los derechos fundamentales de los procesados.

En la configuración del Plan Nacional se verifica la presencia de cuatro documentos centrales: i) los fundamentos programáticos para la reforma. En este punto se advierte sobre el sentido histórico de la reforma de la CERIAJUS y sus principales medidas de acción; ii) el Plan Estratégico, que corresponde a una formulación sistemática de las diversas propuestas que provienen de los diversos Grupos de Trabajo Temático (GTT) a través de los cuales se organizó la CERIAJUS. El objetivo de este apartado es integrar y estructurar las propuestas en la perspectiva del planeamiento estratégico; iii) el sentido de prioridades de las diversas propuestas; y, iv) el plan de costos estimados. De esta forma, el Plan Nacional de Reforma Integral involucra los fundamentos políticos de la reforma, en relación con aquellos de naturaleza técnica de planeamiento, de prioridades y costo.

### **1. Sobre la delimitación del Plan Estratégico y la metodología para su formulación**

El *Plan Estratégico*, en tanto programa articulado de acciones, orientado a la consecución de un fin institucional, tiene prevista la determinación de los objetivos y la ejecución de acciones, como parte de un plan que pondere el uso racional de tiempos, medios y costos. En el caso de las entidades del sector público del Perú, la elaboración de planeamientos estratégicos está normada por el Ministerio de Economía y Finanzas, a través de una serie de directivas emitidas, que ha producido un importante fenómeno de planeamiento público a partir del año 2001. El plan de la CERIAJUS se ha insertado en este proceso de planeamiento, observando, en lo posible, tales directivas<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> En la normativa del MEF se contemplan los planes al nivel de cada institución (llamados PEI, Planes Estratégicos Institucionales) o a nivel sectorial (llamados PESEM, Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales). El ámbito de la CERIAJUS incluye a instituciones que corresponden a varios sectores estatales, por lo tanto es multisectorial y para esos casos el MEF no ha considerado metodología alguna, lo que derivó en la necesidad de un trabajo especial como el que se ha realizado.

El Plan Estratégico parte de suponer que la reforma de la justicia es un proceso que prevé un principio y un punto de arribo. De este modo, la actividad de planeamiento propuesta por la CERIAJUS, en este caso, está formulada como parte de un esquema de acciones que debe ser sistemáticamente verificado. El protagonismo de los actores que participen en su ejecución, así como los recursos que se brinden para realizarla, se vinculan intensamente al cumplimiento de este objetivo.

## 2. Herramientas y actividades de planeamiento

Como ha sido indicado, el Plan Estratégico responde a la necesidad de construir una agenda de cambios. Y para cumplir este gran objetivo se hizo necesaria la formulación de una metodología de trabajo participativa, útil para la discusión y formulación de propuestas. En efecto, esto último ha sido posible gracias a la constitución de un conjunto de Grupos de Trabajo, cuyos temas, organización y metodología de trabajo fueron propuestos por la Secretaría Técnica. Los resultados del esfuerzo desarrollado al interior de estos Grupos Temáticos han sido presentados, discutidos y aprobados por el pleno de la CERIAJUS. De este modo, el Plan Estratégico, que constituye la parte central del Plan Nacional, está compuesto por la información procedente de los Grupos Temáticos, armonizada en un proceso de sistematización a cargo de la Secretaría Técnica. Este trabajo recoge fielmente las propuestas de los Grupos de Trabajo, las mismas que han sido ordenadas y sistematizadas, conforme a lo dispuesto por el Pleno de la CERIAJUS. Es de precisar que el método propuesto para el desarrollo de este documento, además de proyectar un *enfoque sistémico*, como base para el trabajo de la CERIAJUS, ha permitido identificar en forma expresa, las actividades y *responsabilidades institucionales* para la ejecución de esta Reforma del Sistema de Justicia.

Como se ha señalado previamente, la Comisión Especial acordó organizarse en **Grupos de Trabajo Temáticos -GTT-** constituidos por los miembros titulares de la CERIAJUS y por los técnicos y funcionarios acreditados por las entidades involucradas en el Sistema de Justicia, que en conjunto superaron el centenar de especialistas. La labor de estos grupos fue complementaria a la que se desarrolló en las sesiones del Pleno. La Secretaría Técnica de CERIAJUS brindó el soporte profesional y logístico adecuado para cada grupo de trabajo, con la finalidad de asegurar que éstos pudieran culminar su labor dentro de los plazos previstos (los GTT concluyeron su labor el 27 de febrero). Para facilitar la tarea de identificar los problemas y las soluciones a ser propuestas dentro de cada GTT, la Secretaría Técnica elaboró una **ficha técnica** con su correspondiente explicación metodológica; sin embargo, la responsabilidad sobre los contenidos de la citada ficha fue atribuida al coordinador de cada GTT. Cabe añadir que los integrantes del equipo profesional de la Secretaría Técnica brindaron asistencia en todas las reuniones del GTT, y de manera permanente a cada coordinador de grupo. En la etapa final del trabajo de los GTT, cada grupo remitió a la Secretaría Técnica las fichas con la información debidamente registrada, acompañando alguna explicación relativa al **enfoque global adoptado por el grupo**, de acuerdo con la nota metodológica que la Secretaría Técnica hizo llegar al inicio de las tareas de los GTT.

Luego de recibidos los resultados del trabajo realizado en los GTT, la Secretaría Técnica inició una labor de análisis y armonización de las propuestas recibidas. Y en tiempo record alcanzó el Pleno el 9 de marzo, apenas una semana después de entregados los informes finales de los GTT, una primera versión del Plan Estratégico en donde se efectuaron ajustes al contenido y estructura de dichos productos, cuando ello fue necesario por razones de ubicación,

concordancia y método. La Secretaría Técnica consideró que el trabajo debía tener como base este borrador a fin de afinar los contenidos y preparar las propuestas. Sin embargo el Pleno acordó que los coordinadores de cada GTT presenten sus informes a través de exposiciones ante los comisionados, tarea que comenzó del 16 de marzo y concluyó el 13 de abril, en cuyo escenario se aprobaron las medidas, disponiéndose que la Secretaría Técnica incorpore las iniciativas en el borrador del Plan que presentó. A partir de entonces la Secretaría reelaboró dicho documento integrándolo en el Plan que, recoge en forma fiel, lo substantivo de los planteamientos efectuados por los GTT, pero al mismo tiempo y cuando ha sido necesario, la Secretaría Técnica ha procurado ajustar las propuestas a los cánones que delimitan el proceso de planeamiento.

Es importante señalar que, la Secretaría Técnica, con fecha 27 de enero, presentó a la CERIAJUS el Diagnóstico Inter-institucional del Sistema de Justicia. La información derivada de este documento constituye uno de los más importantes insumos para la elaboración del Plan Estratégico, debido a su enfoque sistémico y a la sistematización global de información clave que reúne en su configuración.

Las normas del Ministerio de Economía y Finanzas establecen como forma de presentación organizada para los planes estratégicos, el empleo de varios formularios (anexos a sus directivas sobre la materia). En virtud de las particularidades del proceso de reforma, la labor de la CERIAJUS resultaba una realidad no contemplada por la normatividad del MEF. Por ello, con el fin de facilitar la aprobación y la ejecución del Plan de la CERIAJUS, el equipo de la Secretaría Técnica tomó contacto con los funcionarios del MEF responsables de la emisión de normas y del control para su cumplimiento. Debe tenerse en cuenta que la Secretaría Técnica, desde un inicio, consideró que este plan debía ser concertado entre las entidades del sistema judicial, como condición para que el MEF pudiera evaluar de modo positivo el Plan en la lógica de garantizar la viabilidad futura de los proyectos. Un elemento adicional que fue considerado es que, cuando llegue la fase de ejecución de los proyectos contenidos en el Plan Estratégico de Reforma Integral de la Justicia, algunos de estos planes se constituirán en proyectos de inversión, y es allí donde deberá observarse estrictamente la normativa y la metodología del Sistema Nacional de Inversión Pública - SNIP, que también está a cargo del MEF. Al escogerse este camino se está facilitando con realismo el trabajo de viabilidad técnica y económica de la reforma judicial.

De esta manera, fue necesario confeccionar **nuevos formularios** y el diseño de lineamientos para el planeamiento estratégico. La adopción de métodos y formularios empleados para el planeamiento estratégico en la CERIAJUS ha surgido de un proceso de concertación tripartita entre el MEF, los gerentes generales y los de planeamiento de las entidades que integran el sistema de justicia, y el equipo de la Secretaría Técnica. El hecho de que la experiencia de la CERIAJUS resultara inédita para el MEF, se ha convertido en un factor favorable, pues es política de dicho Ministerio el auspicio de planes concertados. Un factor adicional para haber buscado una solución vía el MEF es que las directivas y los formularios emitidos por ese ministerio resultan familiares para los gerentes de planeamiento de las entidades del sistema de justicia.

Como resultado de esa coordinación, los elementos del planeamiento estratégico para la CERIAJUS han sido expuestos en tres niveles (correspondiendo un formulario para cada nivel) ordenados de lo genérico hacia lo específico:

- Primero se presenta las **áreas prioritarias** de acción para el plan. En este formulario figuran: la descripción del problema a ser corregido, el objetivo estratégico, los lineamientos a seguir, las instituciones involucradas, el plazo para las acciones, y las sub-áreas cubiertas. Se ha considerado un total de 8 años.
- En un plano más específico se presenta las **sub-áreas**, cuyo formulario muestra: el problema por ser afrontado, el correspondiente objetivo específico, los lineamientos específicos, las instituciones involucradas, el indicador de avance pertinente, el plazo de las acciones, y los proyectos correspondientes. El Plan integra 28 sub-áreas.
- Finalmente, en el nivel de las acciones concretas se presenta los **proyectos** identificados. En cada proyecto se señala el problema por ser afrontado, el objetivo buscado, la propuesta concreta, la descripción sucinta de las acciones a cumplir, indicándose para cada una de éstas las instituciones involucradas y el plazo correspondiente, con el indicador de avance pertinente. Se han desarrollado un total de 152 proyectos, de los cuales 41 corresponden a propuestas normativas.

Es pertinente mencionar que en el presente documento se considera “Corto Plazo” al período que abarca hasta un año; “Mediano Plazo” al período mayor a un año y menor a cinco años, y “Largo Plazo” cuando el período es de cinco años o mayor.

Es importante reseñar que para la determinación de la visión estratégica del sistema de justicia se realizó un taller de trabajo al que se le denominó “*CERIAJUS en mangas de camisa*”. El propósito del taller consistió en la formulación de una herramienta que sirviera de referencia para la labor de los GTT, así como de la Secretaría Técnica. Para su realización se contó con el apoyo económico de la Agencia de Cooperación Alemana – GTZ, durante una jornada efectuada el 10 de enero pasado.

Una de las herramientas de trabajo más importante es la que proviene de la labor de planeamiento de cada una de las instituciones integrantes del sistema de justicia. A través de las respectivas gerencias generales o direcciones ejecutivas se tuvo acceso a dicha información. Pero uno de los apuntes de mayor importancia ha sido el enfoque previsto por la Secretaría Técnica para la participación activa de los gerentes generales y –sobre todo- de los gerentes de planeamiento, desde las primeras etapas de la labor de CERIAJUS a efectos de que sean protagonistas del Plan. El mecanismo empleado para ello, fue establecer una mesa de trabajo permanente con los gerentes de planeamiento, con quienes se ha trabajado la sección correspondiente al estimado de costos de la reforma lo que constituye un documento de primera importancia; sin embargo, al margen de este producto es importante resaltar, el nivel de independencia institucional de las entidades del sistema de justicia y, en concreto, de sus funcionarios a cargo de la labor de planeamiento, quienes no sólo han contribuido en los temas, sino que fueran actores claves del proceso y con aliados de la reforma, con los que se ha buscado obtener una visión compartida para las tareas de planeamiento de la CERIAJUS.

Conforme a las necesidades del trabajo y teniendo en cuenta el plazo previsto para culminar su encargo, la Secretaría Técnica programó actividades de tipo permanente y de carácter temporal. Entre las actividades de tipo permanente se cuentan la formulación de estudios y propuestas para el Pleno de la CERIAJUS y para los Grupos de Trabajo Temáticos. Han formado parte de este tipo de actividad el seguimiento de las labores del Pleno. Al mismo tiempo, se ha desarrollado una tarea orientada a la difusión de los resultados de las reuniones y acuerdos, a través de los medios de comunicación, de la página web de la CERIAJUS, dentro de una política de transparencia.

Entre las actividades temporales destaca, como ya se indicó, el Diagnóstico Institucional, que ha incluido la sistematización e integración de diagnósticos ya formulados, contenidos en documentos existentes. Otra actividad de este tipo ha sido la identificación de puntos críticos, destinada a identificar los problemas cruciales del sistema, cuya solución resulta prioritaria. También se cuenta, en este ámbito, el proceso de identificación de los puntos de contacto interinstitucional, para precisar los espacios de intersección de labores, funciones o responsabilidades compartidas, buscando que las entidades tomen conciencia de su responsabilidad respecto al sistema como un todo integrado, y su implicancia dentro de la labor propia de la CERIAJUS.

### **3. Estructura del Plan Estratégico**

La formulación de la estructura del Plan Estratégico se hizo sobre la base de la identificación de los temas-problema que afectan en forma transversal a todas las entidades del sistema de justicia. Como se ha indicado, esta labor de identificación, a cargo de la Secretaría Técnica, fue aprobada por el pleno de la CERIAJUS. Estos temas serían, igualmente, la base para el desarrollo de los Grupos de Trabajo. A continuación se describe el contenido de las áreas que conforman estos grupos:

#### **3.1 Acceso a la Justicia:**

En esta área se exploran las propuestas para enfrentar las barreras que limitan el ejercicio de los ciudadanos para acceder al sistema de justicia. El diagnóstico, en este punto, identifica factores de tipo estructural en la definición de tales obstáculos: la exclusión social y económica de importantes sectores de la población, se refleja claramente en este ámbito. En esta línea de desarrollo se han identificado hasta seis sub-áreas que permiten presentar un análisis preciso de los problemas que inciden en la configuración de estos obstáculos. En líneas generales, se plantean las propuestas para hacer frente a la ausencia de una política de atención con recursos económicos a la demanda ciudadana del servicio de justicia. Por lo demás, esta realidad replica la debilidad estatal en los otros sectores claves para el desarrollo y afianzamiento del sistema democrático y los derechos ciudadanos. Al mismo tiempo se proponen alternativas y propuestas para superar la insuficiente y marginal oferta del servicio de defensa de oficio, que expresa una evidente falta de voluntad política, en este caso, desde el Ejecutivo, para impulsar políticas orientadas a la protección de los derechos de las personas que se encuentran en un contexto de desigualdad material y, por lo tanto, con severas dificultades para garantizar los mecanismos más básicos de acceso a la justicia. De otro lado, se pondera el papel que el arbitraje y la conciliación deben cumplir en este rubro y se desarrollan un conjunto de propuestas destinadas de modo

específico a combatir los obstáculos de tipo cultural y económico de los grupos y comunidades étnicas en donde las costumbres propias tienen un fuerte arraigo en el ámbito de la justicia.

### **3.2 Políticas de anticorrupción, eticidad y transparencia:**

En esta área se formulan un conjunto de propuestas orientadas a propiciar cambios culturales entre los operadores, agentes del sistema de justicia y en los propios usuarios, y a la vez se plantean un conjunto de reformas en el ámbito de los diseños legales, con el fin de crear instrumentos de control sobre la base de la transparencia de los actos de la administración y sanción de las prácticas corruptas. La lógica de este apartado se afirma en la idea de que el sistema de justicia en su conjunto, debe instituirse como un espacio de lucha contra la impunidad y la corrupción. Forma parte de las propuestas en este capítulo, la necesidad de fortalecer los órganos de control interno en la perspectiva de constituir un sistema de control externo. Esta área de trabajo está compuesta por tres sub-áreas que desarrollan en forma sistemática cada uno de los problemas y propuestas antes indicadas.

### **3.3 Modernización y gestión del Despacho:**

Se proponen las reformas para que el ámbito del Despacho judicial y fiscal, es decir, el espacio en el cual se desarrolla la actividad jurisdiccional, cuente con los diseños administrativos, los recursos logísticos y los operadores idóneos, de modo que se encuentre en aptitud para cumplir en forma eficiente y eficaz con los requerimientos institucionales del sistema de justicia. En este apartado se recogen un conjunto de propuestas articuladas en dos sub-áreas de trabajo.

### **3.4 Recursos Humanos:**

Un factor esencial para el desarrollo de los cambios propuestos a través del Plan Estratégico radica en la presencia de operadores suficientemente aptos y permanentemente capacitados. La idoneidad del personal que labora en el sistema de justicia es un valor institucional, pues de ello depende en gran medida, el cumplimiento de los objetivos del propio sistema. El planteamiento, en este sentido, atraviesa la necesidad de contar con diseños institucionales que permitan garantizar el ejercicio de la función jurisdiccional en términos de estabilidad, con políticas de capacitación continua orientadas al cumplimiento de las demandas del sistema como tal, con reglas claras para el proceso de selección, nombramiento y cese, así como con líneas claras de reconocimiento al mérito a través del ascenso. Al mismo tiempo, se valora la importancia que tiene la formación en las facultades de derecho y su impacto en la crisis del sistema de justicia, razón por la cual se formulan un conjunto de propuestas destinadas a producir cambios desde el nivel de la responsabilidad institucional o política de las facultades de derecho y en su incidencia concreta en el ámbito de la formación de los operadores del sistema legal. Este rubro está compuesto por tres sub-áreas de trabajo y propuestas

### **3.5 Gobierno, gestión y presupuesto:**

Este apartado está delimitado por el reconocimiento esencial derivado de la propia Constitución, respecto del papel de los órganos de gobierno y gestión en el ámbito del Poder Judicial y otras entidades del sistema de justicia. Su importancia, como factor que incide positivamente en la afirmación de la autonomía institucional y que debe impulsar el desarrollo de políticas de gestión consistentes con un desarrollo eficiente de cada una de las entidades del sistema, es un aspecto que amerita un tratamiento exhaustivo. El punto de partida del problema en cuestión, tiene un origen evidente en la necesidad de contar con líneas de política que afirmen la posición de cada una de las entidades en el sistema político, la administración de los recursos económicos en forma eficiente, el impulso de políticas internas de desarrollo institucional, la generación de alianzas estratégicas para la obtención de recursos económicos no provenientes del tesoro público para la puesta en marcha de programas específicos, el impulso decidido y fundamental de políticas sostenidas de desarrollo que incidan en la mejora de los sistema de tecnología e información.

### **3.6 Predictibilidad y jurisprudencia:**

La preocupación en este punto considera la necesidad de contar con jurisprudencia, es decir, decisiones jurisdiccionales que tengan el carácter de precedente vinculante, pero al mismo tiempo establecer las condiciones para que ésta se difunda. El objetivo de las propuestas que se formulan en este capítulo es crear las condiciones para que el sistema judicial se encuentre en aptitud de resolver conflictos, pero además para que sus decisiones incidan positivamente en el desarrollo de las instituciones y derechos ciudadanos. En esa línea, se apuntan propuestas cimentadas en la necesidad de proveer celeridad del servicio de administración de justicia, pues la jurisprudencia obligatoria, en la medida que establece criterios uniformes de interpretación, no sólo aumentará la predictibilidad, sino que se erigirá como un desincentivo para la presentación de demandas de baja o casi nula probabilidad de éxito. Se asume, asimismo, que una jurisprudencia fuerte puede instituirse en un mecanismo de control de la corrupción, es decir, en tanto los precedentes de observancia obligatoria pueden marcar los criterios para determinar los cánones de la interpretación de la ley. Más aún, la jurisprudencia, en el sentido propuesto debe incidir en un incremento de los márgenes de credibilidad institucional: La existencia de líneas jurisprudenciales claras genera mayor confianza en el sistema judicial y revela una imagen de transparencia e imparcialidad, fundamental para la legitimidad de sus resoluciones.

### **3.7 Justicia Penal**

La reforma del Sistema Penal constituye uno de los grandes pilares del proceso de Reforma Integral. Este es un espacio de alta sensibilidad social, debido a que involucra la vigencia y protección de derechos fundamentales del procesado, del condenado y de la víctima. El problema afrontado en esta área, involucra desde hace décadas la reforma del modelo procesal inquisitivo, disfuncional con las demandas del Estado Constitucional.

En el presente apartado, CERIAJUS plantea propuestas orientadas a procurar esta necesaria e impostergable reforma. Para ello se busca concertar con los sectores políticos, las redefiniciones que aseguren el funcionamiento del sistema penal conforme a las demandas del Estado Constitucional. En esta

línea de razonamiento se plantean un conjunto de propuestas que inciden sobre los diseños del sistema penal, procesal penal y penitenciario. Un rubro fundamental en este ámbito, está constituido por las propuestas derivadas de las recomendaciones de la Comisión de la Verdad y Reconciliación.

### **3.8 Adecuación normativa**

Los cambios propuestos deben concretarse a través de la formulación de reglas legales y principios constitucionales que establezcan el nuevo marco institucional para el desarrollo de la función jurisdiccional. Las reformas que, en este sentido, se han propuesto, buscan ordenar y formalizar cada una de las iniciativas de cambio, para que estas cuenten, en efecto, con un escenario legislativo favorable. Estas reformas se proyectan en distintos sectores del ordenamiento jurídico: a nivel constitucional, en el ámbito de las leyes orgánicas de cada una de las entidades comprometidas y en los códigos substantivos, procesales y otras leyes que tienen incidencia en los problemas afrontados.

## **MISIÓN DEL SISTEMA DE JUSTICIA**

Sistema integrado por instituciones y personas que, en un sistema democrático, busca contribuir al logro de la seguridad jurídica, la protección de los derechos fundamentales y la paz social, a través de procesos, decisiones y acciones coherentes con los fines involucrados al servicio de todos los que se encuentran sujetos a las normas del país.

## **VISIÓN DEL SISTEMA DE JUSTICIA**

Ser un Sistema de Justicia integrado sobre la base de la autonomía de las instituciones que lo conforman, que sea accesible y confiable para el usuario, independiente y eficiente.

## ANÁLISIS EXTERNO Y INTERNO (FODA) DEL SISTEMA DE JUSTICIA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"><li>- Entorno político favorable.</li><li>- Disposición favorable de la cooperación técnica internacional.</li><li>- Existencia de varias iniciativas de reformas en las instituciones.</li><li>- Introducción de nuevas Tecnologías y Sistemas de Información para elevar eficiencia en sistema.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Inestabilidad política.</li><li>- Interferencia política.</li><li>- Presión negativa de los medios de comunicación.</li><li>- Insuficientes recursos fiscales para todos los presupuestos</li><li>- Desconocimiento de los usuarios de los servicios que se brindan.</li><li>- Desconfianza de la población.</li><li>- Incremento de la criminalidad y aparición de nuevas modalidades.</li><li>- Cultura litigiosa.</li><li>- Barreras lingüísticas, geográficas culturales.</li><li>- Incremento desproporcionado de facultades de derecho.</li></ul>

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingresos económicos de Magistrados adecuados para su función.</li> <li>- Mayor conciencia en la voluntad de reforma y coherencia de las propuestas formuladas.</li> <li>- Innovación tecnológica : planes de desarrollo informático (PJ- MP).</li> <li>- Organización: Institucionalidad recuperada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mala imagen ante la ciudadanía.</li> <li>- Insuficientes recursos económicos.</li> <li>- Prácticas de Corrupción frecuentes.</li> <li>- Ausencia de una políticas de Recursos Humanos.</li> <li>- Cultura organizacional débil.</li> <li>- Elevados niveles de Provisionalidad y Suplencia.</li> <li>- Infraestructura: ausencia de una política de infraestructura(muebles e inmuebles).</li> <li>- No hay un número de locales suficientes.</li> <li>- Muebles de mala calidad.</li> <li>- Insuficiente número de automóviles.</li> <li>- Falta de Predictibilidad.</li> <li>- Baja calidad de resoluciones y dictámenes.</li> <li>- Centralismo del manejo administrativo.</li> <li>- Dispersión del paquete de sistemas. (Obsolescencia e insuficiencia)</li> <li>- No hay capacidad suficiente para administrar la carga procesal.</li> <li>- Existe una deficiencia organizacional para administrar.</li> <li>- Cultura organizacional formalista.</li> <li>- Política inadecuada informática.</li> <li>- Ausencia de coordinación entre las entidades.</li> </ul>