

## **D. PLAN DE DIFUSIÓN**

## **La necesidad de un Plan de Difusión**

El presente documento propone la necesidad de desarrollar un plan para la difusión del Plan de Reforma elaborado por la CERIAJUS, planteando algunas directrices que deberían seguirse para asegurar que este Plan de Reforma pueda ser efectivamente conocido e incorporado a la agenda nacional de cambio y que sea asumido por los diversos actores de la reforma judicial.

Es evidente que el plan requiere una aplicación integral, pues no puede considerarse solo la ejecución de diversas partes de manera aislada, sino que deben insertarse como un todo, para lo cual se necesita apoyo interno (dentro del Sistema de Justicia) y externo. De esta forma, si se quiere que las instancias de representación política o la sociedad apoyen, por ejemplo, la necesidad de aumentar el presupuesto del Poder Judicial, tal como se ha planteado progresivamente hasta llegar al 4% del presupuesto general, es absolutamente imprescindible difundir la información que soporta tal necesidad a fin de que se entienda su función dentro de la estrategia global.

El Plan de CERIAJUS requiere, entonces, de un conjunto de estrategias de influencia y persuasión que permitan que la urgencia de la reforma sea percibida y entendida como tal. Estas estrategias tienen que ser diferenciadas según el interlocutor a la cual debe dirigirse el mensaje, siendo que es absolutamente diferente la estrategia que se necesita implementar con el Congreso de la República, que tiene como uno de sus principales intereses la percepción de la masa de votantes respecto a su gestión; como la estrategia que se necesita desarrollar con los propios Jueces, Fiscales y abogados quienes son los agentes centrales del proceso. Todas estas estrategias en conjunto deben de ser integradas en lo que llamamos el Plan de Difusión.

## **Objetivo de la Difusión**

Lograr que la sociedad civil, las instancias de decisión política y las autoridades e integrantes del sistema de justicia se comprometan y muestren un esfuerzo y apoyo persistente en la implementación del Plan de Reforma de la CERIAJUS.

## **Bases estratégicas**

Si bien la estrategia debe ser desarrollada específicamente para cada sector involucrado, hay elementos comunes que forman parte de una estrategia integral y enfocada hacia el objetivo de ejecutar los planes desarrollados por CERIAJUS para la reforma de la justicia. Estas bases

buscan que el apoyo al plan por parte de los actores sea sostenido y con un fuerte compromiso. A continuación explicamos brevemente estos lineamientos.

- ***Conocimiento del problema***

La única forma de compartir la urgencia de la necesidad de la reforma es conocer la situación actual del sistema judicial. Aquí tenemos como ventaja el Diagnóstico desarrollado por la Secretaría Técnica de CERIAJUS que se puede complementar con otros informes o documentos que muestren la realidad. Es importante que este trabajo sustente en adjetivos sino en la contundencia de los hechos y las cifras, y hay que aprovechar aquellos medios que permiten presentar información gráfica que por lo general logra un mayor en la audiencia.

- ***Visión compartida y futuro del Plan***

La CERIAJUS ha significado un esfuerzo importante con la participación de todos los actores involucrados en el problema, para articular un Plan Nacional que ha sido aprobado y que debe implicar la agenda de cambios futura en el marco de una visión compartida. En este sentido, el país ya cuenta con un menú de temas integrales y priorizados que requieren de sostenibilidad futura, la misma que debe lograrse a través de una estrategia de difusión y seguimiento a fin de que este plan sea viable.

- ***Cambio de valores***

El cambio de valores es sin duda el objetivo más difícil de lograr, no solo por su naturaleza, sino por la realidad cultural del país. El objetivo es un cambio de patrones de conducta en los diversos actores del sistema de justicia, el cual debería comenzar a realizarse como parte de las acciones de la reforma de la justicia y que será de largo plazo. Para impulsar y acelerar este proceso es necesario transmitir la necesidad de urgencia de la reforma y la identificación con este problema.

El cambio de valores atraviesa en un primer momento la modificación de las actitudes negativas. Aquí se requiere desarrollar un trabajo de identificación de las principales actitudes negativas hacia la justicia y hacia la reforma; esto por sí mismo constituye un trabajo de investigación profesional. Un buen trabajo sobre las actitudes negativas asegura la sensibilización necesaria para iniciar el proceso de cambio de valores.

- ***Creación de nuevas formas de participación***

La participación es un tema de necesario y se sustenta en la democratización de los procesos de cambio y mejoramiento institucional. Esta participación se debe trabajar en dos niveles complementarios. El primero se refiere a los sujetos que están al interior de las instituciones del

sistema de justicia; finalmente son ellos quienes verán modificadas sus rutinas de trabajo, sus sistemas de apoyo, los objetivos de sus puestos, sus roles, etcétera. Para que esto funcione hay que acompañarlo de acciones y mecanismos que estimulen esta toma de iniciativas; particularmente en los individuos que trabajan para organizaciones del Estado suele ser más fácil no hacer nada que emprender una iniciativa.

El segundo aspecto tiene que ver con la participación de la sociedad civil. Esta es una tendencia global en los procesos de reforma y conviene sumarse rápida y estratégicamente antes de oponerse y verse sobrepasados por las demandas. De esta forma, la difusión debe impulsar y promover la creación de nuevas formas de participación, pues éstas son la energía que le dará dinamismo al proceso de reforma que debe durar varios años.

- ***Nueva cultura de justicia***

Todo lo anterior apunta a la creación de una nueva cultura de la Justicia en el Perú. Esta nueva cultura debe irse perfilando, tomando cuerpo. La difusión debe contribuir a que esta nueva cultura que se está gestando tome fuerza y logre vencer las resistencias, que todo proceso de cambio tiene. El trabajo de difusión debe de terminar de construir la Visión que se ha constituido en el Plan de Reforma y debe ser el reto que oriente la conducta de las personas involucradas.

- ***Comunicación para la acción***

Esta es una consideración técnica del trabajo de difusión de primordial importancia. El criterio que debe decir si una actividad de comunicación sirve o no es saber si ésta facilita la acción de un sujeto específico para apoyar la reforma de la justicia definido en el Plan de la CERIAJUS. Es decir, parte del trabajo de Mapa de Actores, implica definir estratégicamente qué esperamos de cada institución respecto de su accionar frente a la reforma judicial.

## **Actores Claves**

Para desarrollar el Plan con estrategias diferenciadas se debe desarrollar un Mapa de Actores<sup>1</sup>. La siguiente lista identifica algunos actores que deberían de incluirse en este diseño:

---

<sup>1</sup> El Mapa de Actores es una herramienta para identificar a los grupos de interés y conocer sus necesidades, intereses, fortalezas y debilidades, son el objetivo de desarrollar un plan coherente y sostenible. Este grupo también es conocido con el nombre de stakeholders.

- ❑ El Congreso de la República, mediante sus comisiones y directamente con algunos congresistas con mayor influencia o interés en estos temas.
- ❑ Las instancias de decisión política del Poder Ejecutivo y en concreto el Ministerio de Justicia
- ❑ El Ministerio de Economía y Finanzas, con particular interés por su influencia directa en la asignación de recursos.
- ❑ Los titulares de las propias instituciones del Sistema de Justicia.
- ❑ Los equipos técnicos de las instituciones del sistema, con énfasis en las áreas de planificación y presupuesto.
- ❑ Los Colegios de Abogados.
- ❑ Las Facultades y estudiantes de Derecho, quienes son el grupo de interés directo más numeroso.

### **Lineamientos para las acciones**

Las acciones que se ejecuten deben tener un impacto directo sobre los actores identificados. Para lograr ello hay que diseñar una secuencia de acciones muy enfocadas que deben incluir:

#### ○ ***Creación del Directorio Nacional de Coordinación Técnica***

Para que pueda efectuarse un seguimiento a las acciones y conducirse las coordinaciones del Plan de la CERIAJUS es importante que se genere un espacio de coordinación. Este se constituiría mediante la creación de un Directorio Nacional de Coordinación Técnica que debe incluir a los titulares del Poder Judicial, del Consejo Nacional de la Magistratura, del Ministerio Público y de la Academia de la Magistratura.

Si bien la agenda del proyecto involucra niveles de responsabilidad institucional, también es cierto que numerosas propuestas requiere un enfoque sistémico para potenciar su ejecución, habiéndose identificado cuatro áreas estratégicas que pueden permitir un uso racional de los recursos disponibles, como son las siguientes:

- ❑ Recursos humanos
- ❑ Sistemas de información
- ❑ Sistemas estadísticos
- ❑ Infraestructura

Este Directorio Nacional debe funcionar al más alto nivel y también a los niveles técnicos para producir las sinergias en las propuestas del Plan de CERIAJUS, así como otras que puedan formularse en el camino. Esta instancia debe ser la que conduzca el Plan de Difusión y articular la estrategia para que se pueda llevar a cabo el apoyo necesario por parte de los actores para garantizar la sostenibilidad de los cambios en el corto, mediano y largo plazo.

○ ***Aseguramiento de los recursos***

Se requiere dar fuerza y legitimidad a la dotación de recursos económicos para la reforma, para ello el presupuesto debe estar asegurado y hay que evitar negociar continuamente con las instancias del Ministerio de Economía y Finanzas estas asignaciones. Pero esto solo se puede lograr con el trabajo de influencia sobre los decisores y mediante la legitimación del proceso.

Esto requiere, entre otras cosas, trabajar el plan de incremento presupuestal del Poder Judicial y de las demás entidades, lo cual involucra actividades de influencia política y de soporte técnico.

○ ***Influencia en el nivel político***

Asegurar la sostenibilidad implica lograr el apoyo de los representantes del Congreso, del Poder Ejecutivo y del Sistema de Justicia. Para ello, lo más efectivo es sostener reuniones permanentes. El objetivo de estas acciones se debe desprender de un análisis estratégico y se debe contar información de soporte durante su ejecución. Adicionalmente se debe participar de algunas de las Comisiones del Congreso.

Las acciones que se puedan ejecutar vinculadas a los medios (radio, TV, prensa, etcétera) deben de buscar que estas personas tomen posición respecto de un tema específico de manera público, por ello es importante sostener estas reuniones previas al trabajo con los medios.

○ ***Personas del Sistema de Justicia***

Como mencionamos estas son los sujetos que verán impactos directos sobre sus rutinas de trabajo, pérdida de privilegios y de estabilidad, presiones para mejorar su desempeño, etcétera. Se espera por tanto mucha resistencia al cambio. Hay que desarrollar estrategias de comunicación, de apoyo, de participación, etcétera, todas ellas enmarcadas en la estrategia global de difusión.

Este trabajo de difusión se basa en diseñar y dar a conocer los mecanismos de participación que el Plan de Reforma plantea, y en asegurarse que existan los mecanismos de retroalimentación para una adaptación continua de estas iniciativas.

o ***Nivel técnico***

El Plan de Reforma requiere de la acción coordinada de las áreas de Planeamiento y Presupuesto de las diversas entidades del Sistema de Justicia, con los cuales la Secretaría Técnica ha hecho un importante papel de acercamiento y de elaboración conjunta del Plan. En este sentido hay que continuar con estas actividades ya iniciadas en los primeros meses del 2004. Pero ahora es necesario que estas reuniones se diseñen en función de la priorización que se establezca en el Plan de Reforma. Será importante difundir estas acciones en los medios para destacar los esfuerzos realizados para afianzar estas acciones. Estas acciones tienen un carácter interinstitucional y, en menor medida, también intersectorial. La inclusión de técnicos del Ministerio de Economía y Finanzas es clave y hay que continuarla.

o ***Instituciones representativas de la Sociedad Civil***

Hay que diseñar un conjunto de acciones propiamente de difusión. Como, por ejemplo, un conjunto de presentaciones oficiales en las facultades de derecho, que busquen lograr un impacto masivo frente a la mayor masa de estudiantes universitarios del Perú. De modo similar deben de diseñarse actividades en los Colegios de Abogados que tienen una influencia directa en el quehacer de la justicia.

o ***Legitimación del proceso de reforma***

Este quizá es el mayor reto de difusión social, ya que requiere de casos concretos en donde se muestren el inicio y éxito de las acciones de reforma. Para ello se requiere generar acciones exitosas de corto plazo, que permitan enlazarlos con metas de mediano y largo plazo. Estos éxitos deben de basarse en situaciones muy concretas y próximas a los problemas cotidianos que los ciudadanos. Este enfoque debe de tomar en cuenta a la población económicamente más pobre y con menor acceso del servicio de justicia. Aquí también será importante determinar cómo esperamos que se manifieste el apoyo a la Reforma y crear canales que permitan la participación.