

2009

Presupuesto por Resultados Ministerio de Justicia



Flavio Ausejo

Ausejo & Consulting

06/2009

Ausejo & Consulting

Informe Final



Presupuesto por Resultados

Ministerio de Justicia

JUNIO, 2009

ÍNDICE

1. Metodología del Presupuesto por Resultados.....	4
2. Identificación de la condición de interés	6
3. Modelo conceptual	14
4. Modelo explicativo	19
Condición de interés:	19
Factores directos:.....	19
<i>Inadecuado acceso a la justicia.</i>	19
<i>Inadecuado funcionamiento del sistema de justicia.</i>	20
Factores Indirectos:.....	20
<i>Ausencia de servicios de justicia.</i>	20
<i>Mala calidad de los servicios de justicia.</i>	21
<i>Pobre cultura cívica en temas de justicia.</i>	22
<i>Aumento de la violencia y los delitos (sobrecarga procesal).</i>	22
<i>Impunidad.</i>	23
<i>Reincidencia delictiva.</i>	23
5. Modelo prescriptivo	24
6. Modelo Lógico	29
BIBLIOGRAFÍA	40
ANEXOS	42
1. Estructura Funcional Programática para el Sector Justicia	42
2. Estructura Funcional Programática para el Ministerio de Justicia.....	42
3. Matriz de indicadores de desempeño del Modelo Lógico	42
4. Matriz de indicadores del Modelo Lógico	42

1. Metodología del Presupuesto por Resultados

La metodología desarrollada por la Dirección Nacional de Presupuesto Público (DNPP), del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), para la elaboración del presupuesto basado en resultados (presupuesto por resultados) considera dos etapas claramente diferenciadas: Diagnóstico y diseño. Un primer logro inmediato de este esquema de trabajo está relacionado al hecho que el diagnóstico necesariamente lleva a analizar la calidad del gasto de la organización que está elaborando su presupuesto bajo esta metodología¹. La identificación de los factores que están provocando una inadecuada priorización de los recursos del Tesoro Público va a permitir realizar un diseño posterior que corrija los desperfectos y, además, establezca un conjunto de fines y actividades estatales orientadas a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos de manera coherente.

Un segundo logro del esquema propuesto es la explícita orientación de la metodología a considerar al ciudadano como el fin de la política pública. Mientras los métodos tradicionales de planeamiento tienen una mirada burocrática y organizacional, en el sentido de priorizar los fines organizacionales y procesos internos, la metodología de la DNPP establece con claridad que el público objetivo o focal es el “ciudadano de a pie” y el desafío para los servidores públicos está en la búsqueda de la identificación de intervenciones acertadas en la solución de los problemas que padece en su vida cotidiana. Esto se logra a través del modo en que se frasean y construyen los fines de la gestión o condición de interés, según la terminología utilizada, pues éstos deben incluir necesariamente el punto de vista ciudadano en su contenido. Durante el desarrollo del presente informe puede observarse esta voluntad con mayor claridad: el punto de vista del ciudadano es una condición sin la cual la metodología pierde completa relevancia.

Hay, además, un tercer beneficio, de carácter institucional, que está relacionado con la aplicación de la metodología proporcionada por el MEF: el uso de la dinámica de talleres para la construcción del presupuesto por resultados en la organización. El hecho que los facilitadores del equipo consultor discutan arduamente, con los funcionarios públicos involucrados, los fines de la gestión de su organización y los problemas que impiden su cumplimiento provoca que las conclusiones a las que se llegue gocen de un alto consenso, y los involucrados se identifiquen con el contenido y la nueva metodología. La dinámica de talleres para el desarrollo de la metodología del MEF genera que, luego de una

¹ Un aspecto a resaltar de la metodología del PPR es la pretensión, no solo de mejorar el gasto público, en términos de eficiencia, eficacia, transparencia y mayor responsabilidad de los servidores públicos en la prestación de los servicios de parte del Estado, sino también la de ser la herramienta de gestión generadora de valor público en la administración pública.

incredulidad inicial, los funcionarios encuentren que la discusión es muy beneficiosa, pues permite una aproximación sistémica y ordenada a los elementos que hacen posible darle cumplimiento a las funciones asignadas normativamente, tomando en cuenta su propia experiencia laboral -sin necesidad de imponer criterios ajenos- y permitiendo la discusión de sus puntos de vista con otros funcionarios de la organización ubicados en posiciones y funciones diferentes. Es importante recalcar que esta nueva forma de interactuar debe verse traducida en decisiones concretas por parte de los responsables de aprobar el presupuesto de la organización, es decir la DNPP, pues si durante la formulación del presupuesto para el año 2010 los criterios a ser utilizados por el MEF no recogen la reflexión de la organización con la que se viene trabajando (en este caso el Ministerio de Justicia) se va a producir una enorme pérdida de credibilidad en el proceso de transformación de la forma tradicional de presupuestar hacia un enfoque basado en resultados.

Un elemento coyuntural a tomar en consideración en el desarrollo de la presente consultoría es la explícita decisión de las autoridades del Ministerio de Justicia (MINJUS) de reorientar todos los recursos públicos asignados a un enfoque por resultados. Esto implica que durante la formulación presupuestal todos los gastos que realiza el MINJUS deben estar redistribuidos en función al aporte que realizan a las diferentes actividades desarrolladas. El impacto práctico de esta decisión institucional es visible en la Estructura Funcional Programática (EFP) del MINJUS, presentada más adelante.

El presente informe presenta los resultados del esfuerzo del equipo consultor como facilitador de la elaboración del presupuesto por resultados para el MINJUS, que forma parte del Sector Justicia. Con ese fin, aquí están sistematizadas las discusiones y conclusiones referidas a la etapa de diagnóstico y diseño de los temas que son cubiertos institucionalmente por el MINJUS, como parte del sector Justicia. De esta manera, el informe abarca estas dos grandes etapas que tiene el presupuesto por resultados traducidos en la construcción de la condición de interés, el planteamiento del modelo conceptual, el modelo explicativo (que incluye a los factores directos e indirectos que provoquen la condición de interés), el modelo prescriptivo (que incluyen tanto a los factores directos e indirectos, así como la identificación de los factores vulnerables y las rutas causales críticas) para el sector Justicia, y finalmente, el modelo lógico para el MINJUS que forma parte de la etapa de diseño del presupuesto por resultado.

2. Identificación de la condición de interés

2.1 Antecedentes previos a la construcción de la condición de interés.

Al iniciar la aplicación de la metodología en los talleres de diagnóstico con los funcionarios del MINJUS, el mandato formal por parte de la DDNPP del MEF consistió en trabajar sobre la base de cuatro programas estratégicos para el Ministerio de Justicia: Acceso a la justicia, derechos humanos y fundamentales, defensa jurídica del Estado, y marcos regulatorios específicos de los Consejos que funcionan en el MINJUS².

El equipo facilitador inició la búsqueda bibliográfica para la construcción de las condiciones de interés referentes a los temas mencionados. Esta búsqueda resultó productiva al permitir identificar documentos con bases conceptualmente sustantivas para los intereses de la metodología³, del equipo facilitador y del propio Ministerio de Justicia. La condición de interés es la identificación de una situación que está afectando directamente a toda la población o a una porción de la misma (grupo específico, comunidad, otros). Una de las características centrales en la construcción de la condición de interés es que en su fraseo esté contenida una descripción de la situación negativa que afecta al ciudadano. Debe existir una relación de causalidad entre los factores y la condición de interés, en el sentido que la gestión o buen tratamiento de los primeros facilita la solución del segundo, que siempre está referido a un problema, reto o ausencia. De esta manera, se ha puesto especial énfasis en la redacción de la condición de interés, pues de su buena elaboración depende el adecuado diagnóstico y diseño del presupuesto por resultados.

² Los dos Consejos que producen regulaciones específicas en el MINJUS tienen ámbitos de competencia diferentes y por tanto problemáticas diferentes. El Consejo del Notariado es un órgano que regula a las actividades de los notarios (profesionales que dan fe pública de algunos actos jurídicos entre particulares) y el Consejo de Supervisión y Vigilancia de Fundaciones (CSVF) es un órgano que supervisa el desempeño de las Fundaciones. Las características de ambos son diferentes, pues mientras el Consejo de Notariado ha rediseñado recientemente su marco normativo y funcional, con la entrada en vigencia de nuevas regulaciones, en el CSVF no existe aún una decisión de abordar la problemática por la que atraviesa esa organización. El Consejo del Notariado supervisa el desempeño de una función quasi pública sobre un único actor: el notario. El CSVF realiza la supervisión de organizaciones privadas que ofrecen diferentes tipos de servicios, lo que provoca que el tipo de regulación que debe diseñar tienen mayor grado de complejidad.

³ La búsqueda bibliográfica arrojó que no existen muchos los estudios que mencionen de manera explícita las brechas existentes en los temas de acceso a la justicia y Derechos Humanos, salvo encuestas a nivel de Latinoamérica de percepción sobre estos temas recogidos por organismos internacionales (Programa de las Naciones Unidas Para el Desarrollo – PNUD y Consorcio Latinobarómetro). La información empírica relevante para el programa de Defensa Jurídica del Estado y Fundaciones y Notarios es escasa, de acuerdo a la búsqueda bibliográfica y entrevistas con funcionarios del MINJUS involucrados en el tema.

En este sentido, las condiciones de interés (**CI**) para los programas mencionados quedaron construidas de la siguiente manera:

- **CI 1: Dificultades del ciudadano de acceder a la justicia.**
- **CI 2: Insuficiente defensa y promoción de los derechos humanos y fundamentales de los ciudadanos.**
- **CI 3: Débil y limitada defensa jurídica del Estado.**
- **CI 4: Incumplimiento de los objetivos del Consejo de Supervigilancia de Fundaciones / Incumplimiento de los fines del Servicio Judicial.**

2.2 Propuesta para la condición de interés

En el desarrollo de las dinámicas llamó la atención que algunas actividades que desarrolla el MINJUS como parte de los actores del sector Justicia no estuvieran suficientemente coordinadas con los otros actores (Poder Judicial -PJ-, Ministerio Público -MP- y Ministerio del Interior/Policía Nacional –PNP-), como por ejemplo actividades referentes al acceso a la justicia (MINJUS, MP y PJ) y prevención del delito (PNP y MP). Cada organización realiza sus actividades de forma independiente, con escasos o nulos espacios para la coordinación. A partir de este hallazgo, los modelos conceptuales identificados en la búsqueda permitieron darle mayor precisión a la determinación de la condición de interés, encontrándose que el tema de acceso a la justicia es uno de los puntos clave en la defensa de los Derechos Humanos y fundamentales⁴.

De esta manera, a partir de coordinaciones realizadas con la DNPP y el equipo consultor, se acordó darle un enfoque multisectorial, con un carácter más estratégico, de forma que puedan ser considerados en el diagnóstico los principales actores involucrados en el sector Justicia (MINJUS, MP, PJ y PNP). Bajo este esquema, la construcción del modelo lógico para el MINJUS estaría hecha a partir de un diagnóstico del sector Justicia, dejando de lado el enfoque original de cuatro programas estratégicos.

La mirada estratégica al sector Justicia busca promover la articulación de las acciones de las organizaciones de gobierno involucradas no sólo para hacer focalizar mejor el gasto público, sino para darle mayor calidad en las intervenciones del Estado en los temas de justicia, ya sea en la administración o la promoción.

⁴ Casal, Jesús María, Roche, Carmen Luisa; Ritcher, Jacqueline; Chacón Hanson, Alma. “Derechos Humanos, Equidad y Acceso a la Justicia” (2005). Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales – ILDES.

2.3 Derechos Humanos

El tema de los derechos humanos ha adquirido gran relevancia y fuerza en los últimos cincuenta años, en gran medida gracias al aporte de las Naciones Unidas⁵. En los derechos humanos están inmersos una gama de derechos que se inicia con los derechos civiles y políticos, y pasa por los derechos económicos, sociales y culturales. El desarrollo de cada derecho no es motivo del presente informe, sin embargo debe ser tenido en consideración a fin de visualizar al amplio campo de acción de la justicia.

Hoy, el escenario de los derechos humanos requiere ser comprendido como una realidad política, económica y social compleja: Como un campo de interacción entre las dinámicas del Estado, de la sociedad civil y de la comunidad internacional; con una alta densidad de relaciones e influencias recíprocas, con espacios de encuentro, de competencias y de complementariedades entre los actores; y con problemas complejos y nuevos desafíos⁶.

En el Perú, los derechos humanos se han discutido de manera activa, particularmente a partir del juicio al ex presidente Alberto Fujimori Fujimori, acusado por diversos crímenes realizados durante su gobierno en la lucha antisubversiva contra Sendero Luminoso, entre ellos crímenes de lesa humanidad. Sin embargo, este aspecto es uno de los campos de acción de los derechos humanos, en donde puede mencionarse también actividades realizadas por organismos no gubernamentales (ONG) tales como APRODEH, Human Rights – Perú, el Instituto de Defensa Legal (IDL), la Coordinadora Nacional de Derechos Humanos, entre otros.

Los derechos humanos proporcionan un amplio abanico de temas relacionados con diferentes derechos, entre ellos los relacionados con el acceso a la justicia, los derechos económicos, civiles, políticos, sociales y culturales. La especialización en los temas ha provocado la aparición de diversas organizaciones focalizadas en grupos específicos como niños y niñas, indígenas y afro descendientes, pobladores rurales, y poblaciones de zonas urbanas marginales, por mencionar algunos.

En ese sentido, el Instituto Interamericano de Derechos Humanos (IIDH) pone especial atención a tres conjuntos de derechos que constituyen, según esta organización, la institucionalidad del sistema político y el desarrollo de nuestras sociedades, y que son factores del inadecuado tratamiento que se da a los derechos humanos en los países de la región. El conjunto de derechos con los siguientes:

⁵ Palabras expresadas por el ex director de Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Enrique V. Iglesias durante la Conferencia Pública del XXII Curso Interdisciplinario de Derechos Humanos del IIDH, dictada el 20 de agosto del 2004 en San José, Costa Rica.

⁶ Instituto Interamericano de Derecho Humanos. - IIDH “El panorama actual de los derechos humanos y la democracia” (2003). San José de Costa Rica.

- El acceso a la justicia.
- La participación política.
- La educación en derechos humanos.

Como complemento a este enfoque, la búsqueda bibliográfica permitir identificar documentos de dos seminarios organizados por la Oficina de Alto Comisionado de las Naciones Unidas en el 2002 y 2005⁷. Los factores recogidos, que estarían ocasionando el vulnerable respeto hacia los derechos humanos y su limitada defensa, señalados en estos encuentros fueron, entre otros, los siguientes:

- La profundización de la pobreza.
- Amenazas a la seguridad humana.
- La violación de los derechos individuales y los impedimentos para el disfrute de las libertades fundamentales.
- El deterioro del imperio de la ley en contextos tales como la lucha contra el terrorismo.
- La ocupación ilegal del uso de la fuerza.
- El aumento de los conflictos armados.
- El acceso desigual a la justicia por parte de los grupos en situación desventajosa.
- La impunidad.

Para efectos del presente trabajo, la temática de los derechos humanos es analizada desde el enfoque de acceso a la justicia⁸, no sólo porque es considerado como sustancial en los derechos humanos si no porque cuenta con diversas definiciones tanto en el campo

⁷ Democracia y Derechos Humanos. Documento extraído de:

<http://www.un.org/spanish/events/democracyday/2008/pdf/DEMOCRACIAYDERECHOSHUMANOSDEFINITIVO.pdf>

⁸ Para Casal, Roche, Ritcher y Chacón (2005), en su acepción general, el acceso a la justicia supone la disponibilidad efectiva de cauces institucionales destinados a la protección de derechos y a la resolución de conflictos de variada índole, de manera oportuna y con base en el ordenamiento jurídico. El acceso a la justicia determina, por tanto, las posibilidades de defensa de los derechos subjetivos y de los derechos humanos en particular, y es un requisito para la auténtica garantía jurídica de los mismos. Conviene tener presente, además, que el cabal funcionamiento de las instancias ante las cuales se canalizan las demandas de justicia es un factor capital en la construcción de civilidad o ciudadanía y en la consolidación de los valores democráticos, al tiempo que ayuda a mantener la paz social y la seguridad jurídica. En sentido inverso, su inadecuado desempeño puede erigirse en causa de exclusión y discriminación social, así como de impunidad e incertidumbre, con todas las consecuencias que de ello suelen derivarse.

del derecho como de las ciencias sociales. Uno de los referentes conceptuales adoptado es el planteado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2007), que define el acceso a la justicia como “*el derecho de las personas, sin distinción de raza, sexo, identidad sexual, ideología política, creencias religiosas, a obtener una respuesta satisfactoria a sus necesidades jurídicas*”. Hay que indicar que el Instituto Latinoamericano de Derecho Humanos (ILDH) comparte dicho criterio conceptual y considera que el tratamiento del tema es un aspecto fundamental en la agenda de desarrollo de los Derecho Humanos en las Américas (Thompson, 2005)⁹.

Además otro de los textos conceptualmente importante, es el aportado por el Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales (ILDIS), dicho documento centra su análisis en poner de manifiesto la conexión que se da entre el acceso a la justicia, los derechos humanos y la inequidad como elementos para el desarrollo de las sociedades¹⁰.

Dicho estos elementos, una primera aproximación en base a la evidencia recogida de los talleres con funcionarios del MINJUS muestra que la situación institucional del sistema de justicia peruano es una donde los ciudadanos perciben incertidumbre frente al ejercicio y defensa de sus derechos. Tal como se observará más adelante, el acceso a la justicia y recibir los beneficios de un sistema de justicia adecuado y eficiente es un privilegio relacionado a condiciones socio-económicas, culturales y geográficas. Esto trae como consecuencia que los derechos establecidos por la Constitución de la República y la normativa que la complementa tenga pocas posibilidades de ser garantizada en cuanto a su ejercicio.

En vista que las funciones del MINJUS están relacionadas a la promoción y facilitación de la justicia, y no a la administración de la misma, los funcionarios participantes de los talleres optaron por aislar los derechos más importantes de la jerarquía jurídica: Los derechos humanos y fundamentales. Es lógico pensar que sin la defensa y promoción de estos derechos –es decir, la no vulnerabilidad frente a la acción de las organizaciones de gobierno– es imposible mejorar el ejercicio del resto de atribuciones legales de los ciudadanos, pues los derechos humanos están relacionados al desarrollo vital de toda persona y a la protección de las facultades que, como unidad biológica, cualquier individuo presenta. Como se verá líneas abajo, esta tutela y promoción de los derechos humanos y fundamentales es parte de las funciones establecidas por la legislación que regula el funcionamiento del MINJUS.

⁹ THOMPSON, José (coord.). “*Acceso a la justicia y Equidad. Estudio en siete países de América Latina*” (2005). Banco Interamericano de Desarrollo Instituto Latinoamericano de Derechos Humanos, San José de Costa Rica.

¹⁰ Casal, Jesús María, Roche, Carmen Luisa; Ritcher, Jacqueline; Chacón Hanson, Alma (2005). Op.cit. p. 8

El artículo correspondiente de la Ley Orgánica del Sector Justicia (Ley N° 25993) establece que las obligaciones del MINJUS son las siguientes:

- a. Asesorar permanentemente en materia legal al Consejo de Ministros.
- b. Brindar asesoramiento legal al Poder Ejecutivo.
- c. Formular las políticas, normas, planes y programas de alcance nacional del sector justicia, así como supervisar y evaluar su cumplimiento.
- d. Construir el nexo del Poder Ejecutivo con el Poder Judicial, el Ministerio Público y otras entidades, promoviendo permanentemente una pronta y eficaz administración de justicia.
- e. Coordinar la relación y colaboración del Poder Ejecutivo con la Iglesia Católica así como con otras confesiones, cuando el Estado establezca formas de colaboración con ellas.
- f. Formular, supervisar y evaluar en coordinación con los Gobiernos Regionales las políticas registrales.
- g. Estudiar y proponer la dación y reforma de la legislación y Códigos.
- h. Sistematizar la legislación e información jurídica de carácter general y promover su estudio y difusión así como ejecutar o coordinar su edición oficial.
- i. **Centralizar, coordinar, asesorar y promover la tutela y vigencia de los derechos humanos.**
- j. Coordinar y evaluar la defensa judicial de los intereses y derechos del Estado.
- k. Normar, supervisar y evaluar la función notarial.
- l. Normar, controlar, supervisar y evaluar el funcionamiento de las Fundaciones.
- m. Formular, dirigir, supervisar, controlar y evaluar la política referente al sistema penitenciario y los distintos regímenes de tratamiento, y coordinar con el Ministerio del Interior las medidas de seguridad externa en los establecimientos penitenciarios, asegurando una adecuada administración y seguridad integral.
- n. Formular, dirigir, supervisar, controlar y evaluar el cumplimiento de la política archivística.
- o. Realizar las demás funciones que se le encomiende.

Fuente: Ley Orgánica del Sector Justicia (Ley N° 25993)

Las funciones asignadas en la normativa se caracterizan por su cantidad y dispersión, lo que representa un reto de gestión para la organización y sus funcionarios, en particular los responsables. Por esta razón, uno de los principales propósitos de la dinámica de talleres fue que el equipo facilitador socializara con algunas de las funciones que realizan los funcionarios del MINJUS, dando prioridad a las labores más relevantes para el ciudadano y buscando la transversalidad entre las mismas a partir de las funciones del MINJUS.

Seguido a esta primera aproximación, es importante contrastarla con algunos datos obtenidos. El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), sostiene que en el año 2002, una proporción minoritaria de las personas manifestó haber entrado en

contacto con una institución pública para realizar algún tipo de trámite (34,2%). De éstas, casi la totalidad manifiesta haber recibido algún tipo de maltrato por parte del funcionario público que le atendió (96,7%)¹¹. En la mayoría de los casos, se trató de experiencias de maltrato leves (largas filas, trámites innecesarios, negativa a proporcionar información o alto costo para obtener la información). Estas experiencias pueden darse debido a diversos factores, como falta de instalaciones y una prestación de servicios saturados e inadecuados.

El mismo documento presenta otro indicador relevante: La percepción del ciudadano acerca de la igualdad ante la ley según grupos específicos. En el caso del Perú, el 61.9% de las mujeres encuestadas siempre o casi siempre logra hacer valer sus derechos, mientras que dentro de los grupos indígenas y pobres solo ocurre en un 16.0% y 11.6%, respectivamente¹².

Por otro lado, el Consorcio Justicia Viva en su informe N° 69 del año 2003 sobre indicadores judiciales, publica “Crisis de la confianza en la justicia: Nuevas encuestas”¹³, en donde sostiene que tanto la reforma judicial como el funcionamiento de las instituciones de justicia no está caminando adecuadamente, y esto se refleja en el bajo nivel de confianza ciudadana otorgada al Poder Judicial. La encuesta de la UNI, mostraba que el 80.3% de la población desaprueba la gestión del Poder Judicial. Sin bien es cierto, la respuesta del ciudadano responde a una coyuntura particular, la variable confianza es importante de resaltar ya que la actitud de los ciudadanos por sus instituciones políticas podría conllevar a una inestabilidad mayor del orden constitucional.

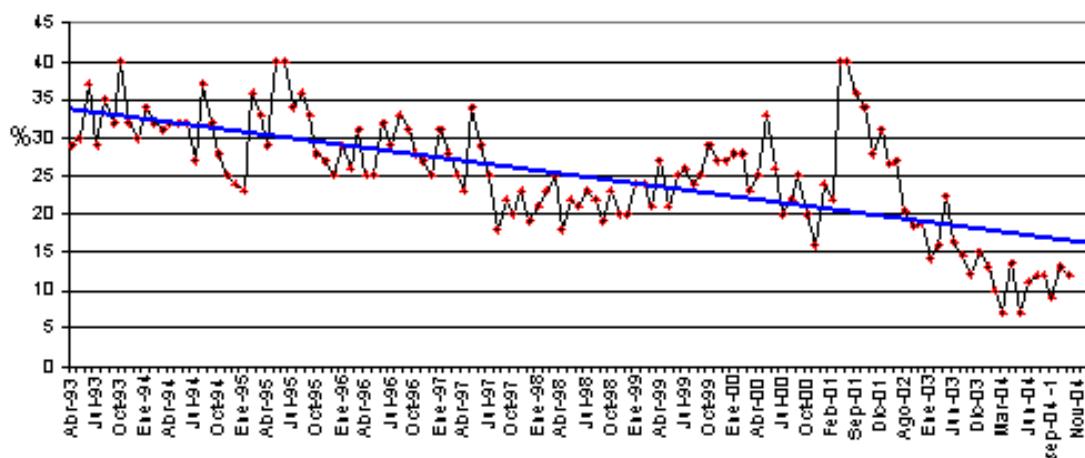
En el gráfico posterior por ejemplo mostramos la aprobación del Poder Judicial:

¹¹ PNUD. en su publicación sobre “La democracia en América Latina: Hacia un democracia de ciudadanos y ciudadanas” (2004). Bases empíricas ; p. 106

¹² Casal, Jesús María, Roche, Carmen Luisa; Ritcher, Jacqueline; Chacón Hanson, Alma. “Derechos Humanos, Equidad y Acceso a la Justicia” (2005). Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales – ILDES; p. 11

¹³ Véase en: <http://www.justiciaviva.org.pe/justmail/Proyecto%20Justicia%2069.pdf>

*Aprobación del Poder Judicial 1993 – 2004
(Datos mensuales)*



Fuente: APOYO e IMASEN / Elaborado por: Consorcio Justicia Viva

La información reunida y presentada aquí busca enfatizar el nexo existente entre el acceso a la justicia (que implica no sólo acceder a los servicios que presta el Estado, sino también el adecuado funcionamiento del mismo) y los derechos humanos, a fin de ilustrar la relevancia de trabajar este enfoque.

A partir de lo anterior la condición de interés quedó definida como:

“Vulnerabilidad de los derechos humanos y fundamentales”

3. Modelo conceptual

La metodología propuesta por la DNPP para la elaboración del presupuesto por resultados considera muy relevante la búsqueda de evidencia documentada, cuantitativa o cualitativa, que permita establecer una primera aproximación al problema que enfrente el ciudadano y los factores que lo provocan. Esta aproximación teórica, junto con la delimitación legal establecida en el marco normativo del sector en donde está ubicado el tema bajo análisis, permite conocer –tentativamente- cuáles deberían ser las urgencias de la organización de gobierno responsable de atender el problema. Estos hallazgos documentales son la evidencia que permite darle a la discusión de la condición de interés y factores, que van tomando forma en los talleres, un sustento sólido pues va más allá de la percepción e impresión de los funcionarios involucrados y le otorga validez empírica a las discusiones. Luego de una búsqueda documental, en la que el equipo de consultores pudo notar las dificultades de trabajar sobre conceptos sujetos a discusión entre los especialistas, se encontraron argumentos y narrativas convincentes.

La bibliografía identificada aporta y sustenta un conjunto de factores directos, indirectos y vulnerables, aunque no existe una coincidencia precisa con el orden que arroja la metodología propuesta por la DNPP para desarrollar el presupuesto por resultados, la que es muy exhaustiva en el sentido de agotar las discusiones y agrupar sistemáticamente -y con mucha precisión- las ideas que van apareciendo, debido al hecho que la temática desarrollada, como es la Justicia, tiene un carácter más subjetivo y argumentativo. Dicho lo anterior, los principales factores que explican el limitado acceso a la justicia, siendo este un derecho humano y fundamental¹⁴, por parte de los ciudadanos de la región latinoamericana son los siguientes¹⁵:

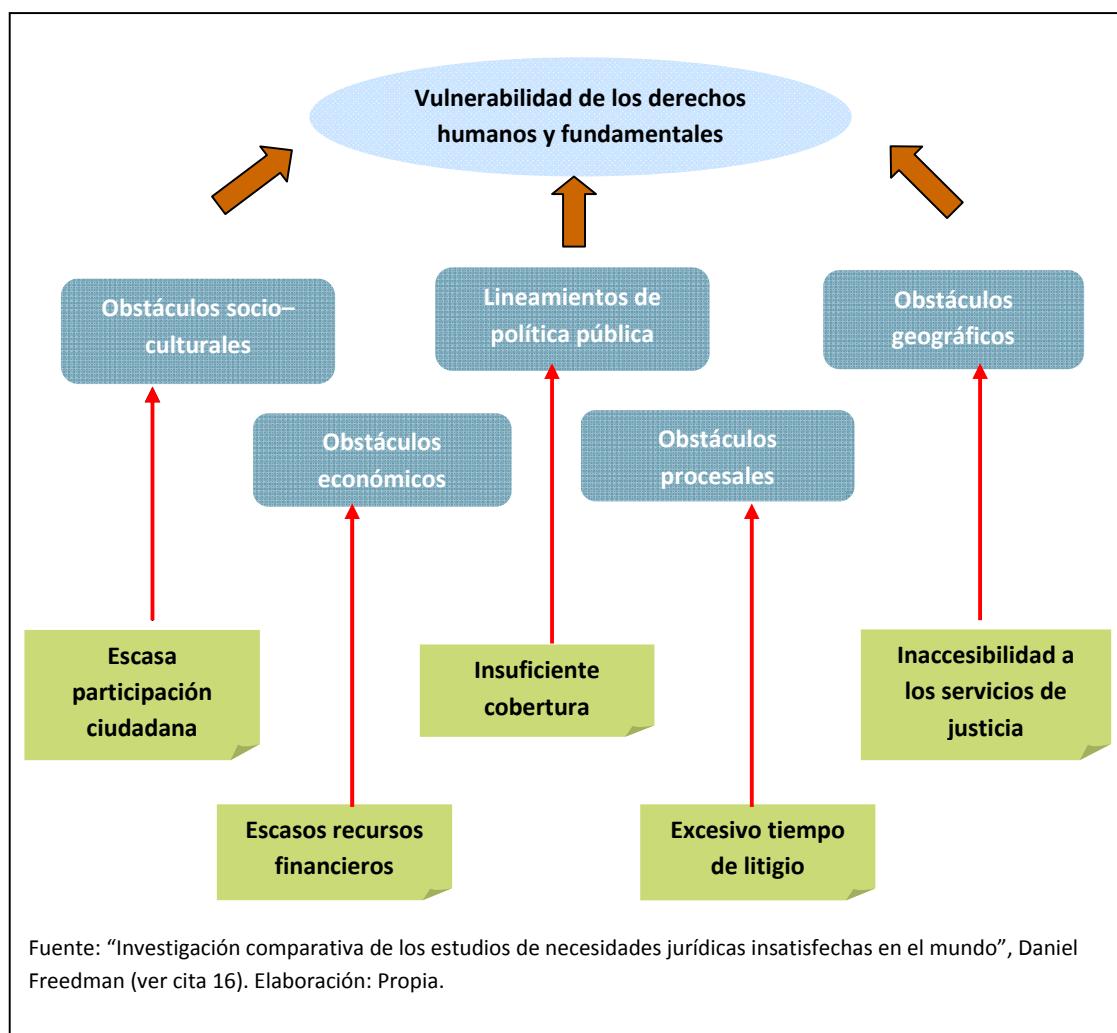
- **Obstáculos económicos:** costos de litigios y servicios, escasos recursos financieros, de infraestructura, informáticos y humanos.
- **Obstáculos socio-culturales:** escasa participación ciudadana, desconocimiento y extrema complejidad de las leyes, carente cultura jurídica.

¹⁴ “El acceso a la justicia es un derecho fundamental: Acceder a la justicia es un derecho fundamental y esencial en una sociedad democrática. Es una responsabilidad del gobierno asegurar que todas las personas gocen de este derecho”. El texto original señala: “Access to justice is a fundamental right: Access to justice is a fundamental and essential right in a democratic society. It is the responsibility of government to ensure that all people enjoy this right”. Johnson Jr., Earl, Lash, Karen A., Viviano, Mary C., *“The Path to Equal Justice: A five year status report on access to justice in California”*, California Commission on Access to Justice, California, (2002), p. 36.

¹⁵ Freedman, Diego. “Análisis comparativo de los estudios de necesidades jurídicas insatisfechas”. El texto completo se puede apreciar en: <http://www.cejamerica.org/doc/documentos/cippec-necesidades.pdf>

- **Lineamientos de política pública:** inadecuada gestión de recursos, insuficiente cobertura y gestión de los servicios, falta de mecanismos de supervisión y monitoreo, y ausencia de una efectiva promoción del tema en la agenda nacional.
- **Obstáculos procesales:** excesivo tiempo de desarrollo de los procesos y deficiencias en los organismos de resolución de conflicto.
- **Geográficos:** excesivas distancias e inaccesibilidad.

Modelo Conceptual 1



El equipo de consultores identificó algunas cifras que ofrecen una aproximación a la magnitud del problema analizado. En un estudio realizado en el año 2001, por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)¹⁶, se afirma que alrededor de

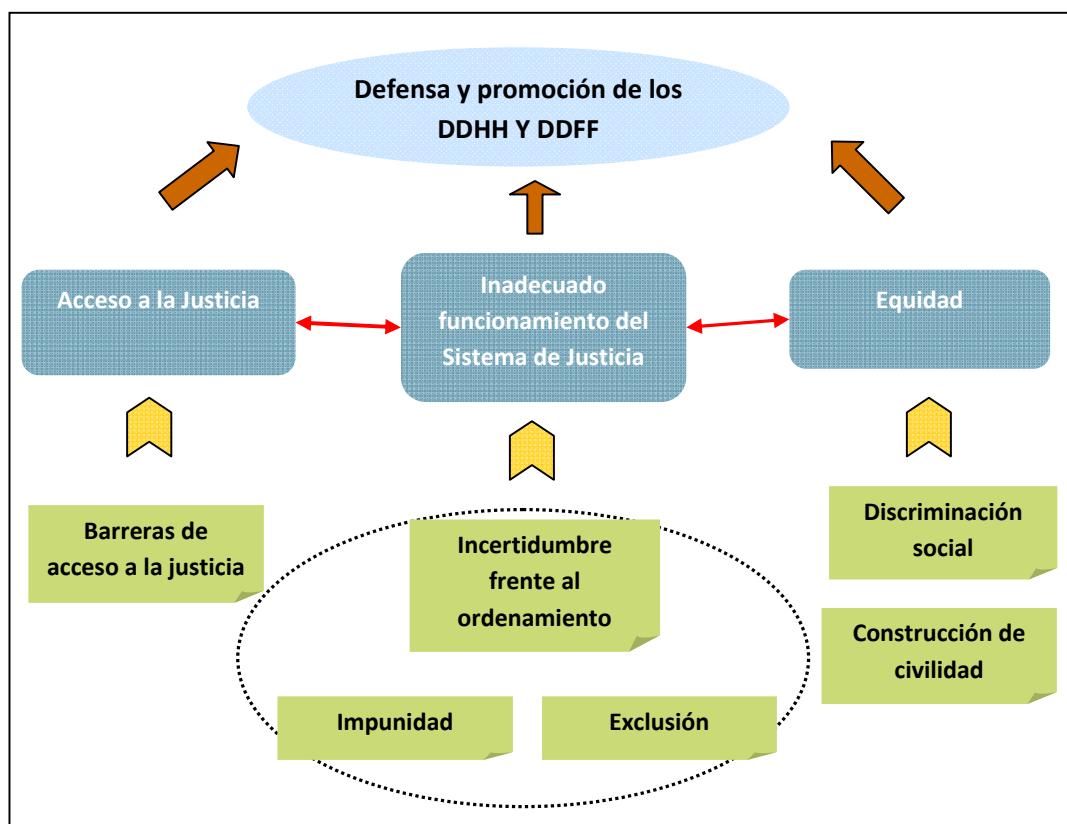
¹⁶ Dicho documento se ubica en: http://www.justiciaviva.org.pe/acceso_justicia/diagnóstico.htm

35% de los ciudadanos -de aproximadamente 28 millones de peruanos- no tiene posibilidades de acceder al conocimiento, ejercicio y defensa de sus derechos y obligaciones mediante servicios de justicia cercanos a ellos, lo que muestra la tarea pendiente para el Estado peruano en este rubro e incrementa la frustración del ciudadano frente a las instituciones que soportan el sistema democrático.

Lo mencionado en el párrafo anterior se refuerza con la información ofrecida por la Corporación Latinobarómetro¹⁷, que en su informe del 2007 muestra que, entre los años 2000 y 2007, no hubo variaciones respecto a la percepción de acceso a la justicia por parte de los ciudadanos: El 75% de la población en Latinoamérica considera que existe desigualdad en el acceso a la justicia. En el caso peruano, los resultados advierten que existe una opinión predominantemente negativa sobre el acceso a la justicia: Sólo un 8% de la población cree que todos los ciudadanos tienen las mismas oportunidades de acceder a la justicia.

Un segundo modelo conceptual como referencia, según la literatura estudiada, fue el publicado por el Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales en el 2005:

Modelo Conceptual 2



¹⁷ El Informe Latinobarómetro 2007 se puede ubicar en: www.latinobarometro.org.

El esquema presentado puede contrastarse con el propuesto por la *Law and Justice Foundation*, que identifica una serie de elementos a tener presente cuando se utiliza el enfoque de acceso a la justicia, tales como: Exclusión, discriminación directa e indirecta, estereotipo negativo de ciertos sujetos, ausencia de derechos jurídicos equivalentes, complejidad de las reglas y formas de las cortes, ignorancia de los medios jurídicos, falta de habilidad comunicativa¹⁸, diferente cultura jurídica, no captación por parte del sistema jurídico de otras culturas, distancias o dificultades con el transporte, falta de acceso a las tecnologías (internet, correo electrónico), arquitectura judicial que produce exclusión, alienación, desaliento, costos monetarios y de tiempo del proceso, falta de servicios adecuados, costo de los servicios jurídicos, insuficiente financiamiento de los servicios jurídicos gratuitos, política restrictiva en la selección de casos de los servicios jurídicos gratuitos, pocos recursos de los servicios jurídicos, limitaciones del servicio jurídico pro bono, miedo a la venganza, no compensación a discapacidades, falta de confianza¹⁹.

Un tercer modelo, se extrae de un estudio realizado entre la OEA, el Consorcio Justicia Viva, el Instituto de Defensa Legal y la Facultad y Departamento Académico de Derecho de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), en el cual se refuerza la idea de tomar el concepto de acceso a la justicia como algo que va más allá de la tutela judicial efectiva²⁰, sino que el concepto debe ser un aspecto fundamental de la agenda del desarrollo de los derechos humanos²¹. Como sostiene Guillermo O'Donnell, en Latinoamérica los ciudadanos están protegidos respecto de los derechos políticos (caracterizada por el derecho al voto, a la libre afiliación a partidos políticos, a la existencia de un sistema de partidos, entre otros elementos políticos), sin embargo esto no se da en el ámbito del cumplimiento de nuestras derechos civiles ya que no es posible ejercerlos y lamentablemente los ciudadanos son discriminados. A este fenómeno lo llamo "ciudadanía de baja intensidad"²². Esta información, contrastada con información socioeconómica, como la población rural en el país, es abordada para el año 2006 por el

¹⁸ En el documento no se precisa si esta falta de habilidad comunicativa es cuando el ciudadano interactúa con el sistema de justicia o viceversa. En todo caso el equipo consultor considera las dos como válidas, ya que la evidencia recogida de los talleres con los funcionarios del MINJUS muestra que una de las debilidades que tiene el Programa ALEGRA es la habilidad comunicativa de los abogados en algunas zonas donde se encuentran presentes estos consultorios jurídicos gratuitos.

¹⁹ Schetzer, Louis; Mullins, Joanna; Buonomano, Roberto, "Access to Justice & Legal Need. A project to identify legal needs, pathways and barriers for disadvantaged people in NSW". Background paper, Law & Justice Foundation of New South Wales, New South Wales, 2002, p. 7.

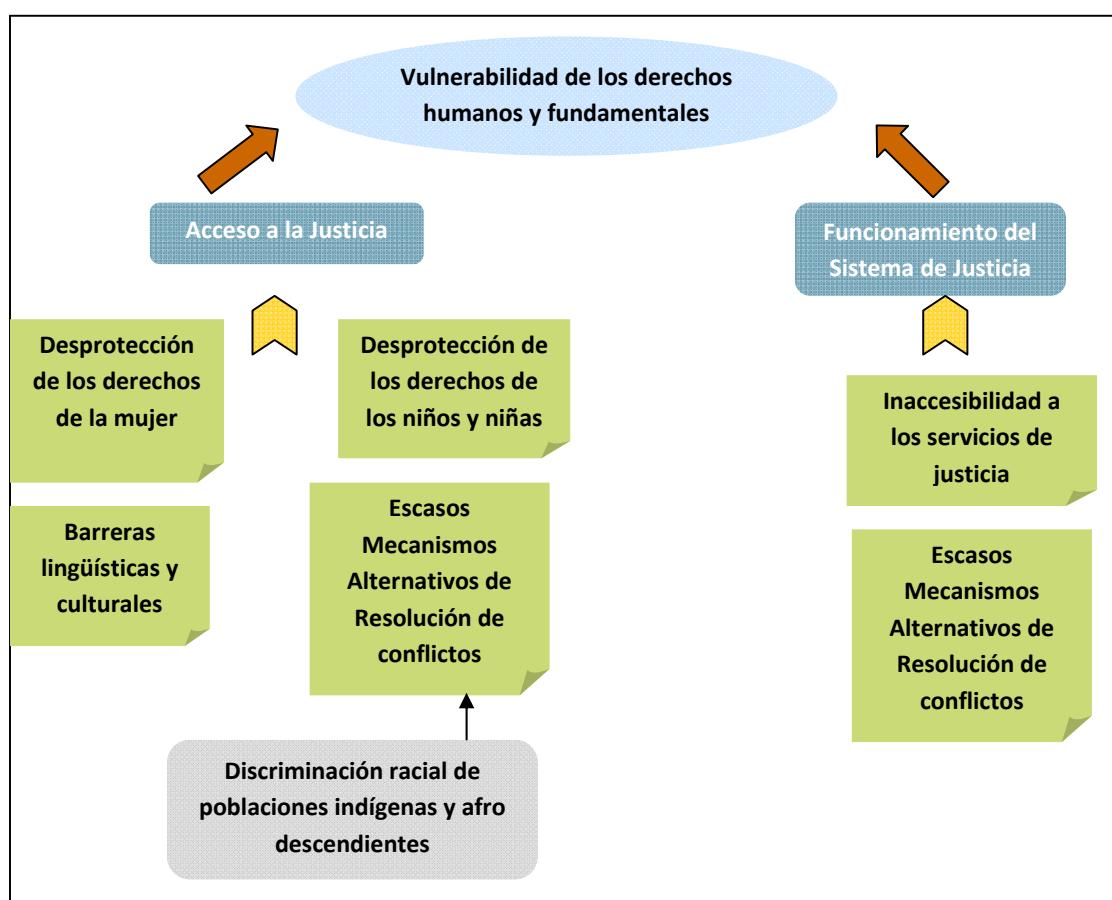
²⁰ La Rosa, Javier, "Acceso a la justicia: Elementos para desarrollar una política pública en el país". Derecho Virtual Año 1, N° 3, octubre – diciembre 2006, p.3 (www.derechovirtual.com)

²¹ Organización de Estados Americanos (OEA). "Acceso a la Justicia: Llave para la gobernabilidad Democrática. Informe Final del Proyecto: Lineamientos y buenas prácticas para un adecuado acceso a la justicia en las Américas". 2007. Washington D.C,

²² Ídem, p.12

Instituto de Defensa Legal (IDL), que abordó el tema de acceso a la justicia²³ principalmente sobre la población rural, la que representa el 59% de la población²⁴, siendo los departamentos más rurales Cajamarca, Huancavelica, Amazonas, Huanuco, Apurímac, Puno y Ayacucho²⁵. Las principales dificultades de acceder a la justicia para esta población son las siguientes: Barreras lingüísticas, barreras económicas, barreras culturales, barreras de género y barreras geográficas. En este sentido las políticas públicas sobre la temática de acceso a la justicia que se realiza en el país deben de tener un enfoque integral considerando principalmente el aspecto pluricultural de las poblaciones rurales.

Modelo Conceptual 3



²³ Según datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) del 2001, Encuesta Nacional de Hogares 1997-2001, cuarto trimestre.

²⁴ Es preciso notar que para el año (2009) la cifra de población rural ha variado. Según datos del INEI, la población rural representa el 36.2% de la población, siendo uno de los factores el incremento de ingresos en el grupo de poblaciones más pobres del país. Aún existen importantes bolsones de pobreza como el caso de Huancavelica que llega a niveles de pobreza de hasta 80%. (Fuente: Diario La República - 27/05/2009).

²⁵ El dato de pobreza rural debe ser analizado considerando que el INEI considera rural a todos los conglomerados de menos de 100 casas juntas. Si tomamos como referencia la población económicamente activa (PEA), lo rural aumenta conforme se incrementa la cantidad de personas vinculada a la producción agropecuaria. El principal componente de la PEA en el Perú es la actividad agropecuaria.

4. Modelo explicativo

El modelo explicativo está conformado por los factores directos e indirectos que explican la condición de interés, existiendo una relación de causalidad entre ellos. Los factores identificados encontrados para la condición de interés son detallados a continuación:



Condición de interés:

"Vulnerabilidad de los derechos humanos y fundamentales".



Factores directos:

Inadecuado acceso a la justicia.

El sistema de justicia peruano debe ser accesible a todos los ciudadanos, sin importar su condición socio-económica, sus particularidades culturales y su procedencia geográfica. Para ello, las organizaciones de gobierno encargadas de ofrecer el servicio de justicia deben igualar las condiciones de acceso a todos, logrando con ello que los ciudadanos alcancen un estado donde están vigentes sus derechos humanos y fundamentales.

Los esfuerzos realizados por las distintas organizaciones de gobierno por llevar los servicios de acceso a la justicia a todos los ciudadanos han sido insuficientes para lograr la meta de llegar a todos los ciudadanos. El estudio realizado en el año 2001 por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)²⁶, indica que el 35% de los ciudadanos –aproximadamente 28 millones de peruanos- no tienen la posibilidad de acceder al conocimiento, ejercicio y defensa de sus derechos y obligaciones, mediante servicios de justicia cercanos a ellos, lo que demuestra la insuficiente acción del Estado peruano al respecto e incrementa la frustración del ciudadano frente a las organizaciones que sostienen el sistema democrático. Dicha información se complementa con los resultados de la encuesta realizada por la corporación Latinobarómetro (2007), que indica que sólo el 8% de los peruanos considera que en el Perú existe igualdad en el acceso a la justicia para todos los ciudadanos²⁷.

²⁶ http://www.justiciaviva.org.pe/acceso_justicia/diagnostico.htm

²⁷ http://www.justiciaviva.org.pe/nuevos/2007/noviembre/22/latinobarometro_2007.pdf

Inadecuado funcionamiento del sistema de justicia.

La justicia posee varias facetas dentro de las cuales se incluye el sistema orgánico encargado de su administración. Al mismo tiempo debe considerarse a la justicia como el fin y fundamento primordial del derecho que permite disolver conflictos y conforma el conjunto de derechos humanos²⁸.

Como órgano encargado de velar por el buen funcionamiento de la justicia, el sistema de justicia “tiene la virtud de favorecer una visión global de los problemas relacionados con la actividad de los órganos jurisdiccionales”²⁹. Por ello, es una pieza central del engranaje de justicia el trabajo que desempeña el tribunal de justicia y los mecanismos alternativos de justicia, quienes dependen de múltiples actores para articular y funcionar adecuadamente. Sin embargo, los problemas generales que afrontan los sistemas de justicia latinoamericanos, incluyendo al peruano, está relacionado principalmente a la forma en que el sistema ha sido diseñado y cómo este funciona para cumplir la función de impartir justicia a todos los ciudadanos por igual³⁰.

Factores Indirectos:

Ausencia de servicios de justicia.

Uno de los principales problemas que percibe el ciudadano sobre el sistema de justicia es que no tiene alcance nacional³¹. Muchas de las poblaciones de las zonas más remotas del país no cuentan con servicios de justicia que hagan legítima su defensa para el cumplimiento de sus derechos humanos y/o fundamentales. Lo que provoca uno de los grandes problemas a tratar por el sistema de justicia, a fin de igualar el acceso a la justicia para todos los ciudadanos y la vigencia y respeto por sus derechos.

²⁸ “Derechos Humanos, Equidad y Acceso a la Justicia”. Casal, Jesús María; Roche, Carmen Luisa; Richter, Jacqueline; Chacón, Alma. Instituto Latinoamericanos de Investigaciones Sociales (ILDIS). Caracas, Venezuela. 2005. Extraído de la página: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/caracas/03831.pdf>

²⁹ Ibid. pág. 36.

³⁰ “La corrupción y el Sistema de Justicia”. Felipe Marín Verdugo. Centro de Estudios de Justicia de las Américas. CEJA. Extraído de la página: <http://www.cejamericas.org/doc/documentos/marin-corrupcion.pdf>

³¹ Tal como lo demuestra el Consorcio Justicia Viva en su pagina Web: <http://www.justiciaviva.org.pe/indicadores/>, acerca de la densidad de jueces y defensores de oficio por cada cien mil habitantes a nivel nacional, el Perú está por debajo de países como Uruguay, Colombia, Bolivia y Ecuador en el caso de los jueces, con un estimado de 6.4 jueces. Sin embargo, en el caso de los defensores de oficio, la situación es superior que los otros países de América Latina, sin que ello signifique una mayor cobertura de los servicios de justicia, pues los niveles en promedio de defensores de oficio es inferior al 1.5 por cada 100 mil habitantes.

Un ejemplo de ello es la ausencia de mecanismos alternativos de resolución de conflictos, que advierte en la ciudadanía la poco iniciativa que posee el Estado por no proponer soluciones que agilicen la solución de los problemas que afronta en la actualidad el sistema de justicia. La sobrecarga de casos, la corrupción y la excesiva burocracia, son unos de los motivos determinantes para que el Estado busque alternativas rápidas y efectivas de solución. Sin embargo, la propuesta aún no es concluyente en la administración de justicia dado que existen poco esfuerzos por establecer dichos mecanismos a nivel nacional.

Por otra parte, esta necesidad de mecanismos alternativos de resolución de conflictos aún no es internalizada por los ciudadanos dado que existen fuertes resistencias en atender sus problemas legales dentro de la vía judicial o extrajudicial. Tal como lo demuestra la encuesta realizada por el Instituto de Opinión Pública de la PUCP (2007) acerca de las acciones que seguiría un ciudadano en caso de verse involucrado en algún tipo de problema de carácter judicial, los mecanismos de solución de conflictos fueron considerados solo por el 20% de los encuestados de Lima³².

Mala calidad de los servicios de justicia.

El problema que afrontan en la actualidad los servicios de justicia de Latinoamérica es según los datos que arroja el informe de la OEA (2007) uno de las razones por las cuales la ciudadanía no siente que se respete sus derechos y que el sistema de justicia no está funcionando adecuadamente³³. De otro lado, las causas que dan origen a la mala calidad de los servicios de justicia se producen por un sistema de monitoreo y evaluación inadecuado y la mala atención que ofrecen los operadores de dichos servicios; cuya preparación al momento de atender a la ciudadanía, en especial aquellos pobladores de localidades más alejadas, no toma en cuenta las características culturales, lingüísticas y económicas de aquellos a quienes les está ofreciendo sus servicios. Lo que, en consecuencia, perjudica en gran medida la percepción ciudadana acerca de los servicios de justicia que ofrece el Estado. Tal como indica el informe de la OEA (2007), “El cuadro común es que la población de una zona peri urbana o rural percibe que los sistemas de

³² “*La Justicia, los abogados y la gente*”. Instituto de Opinión Pública (IOP). Pontificia Universidad Católica del Perú. Noviembre, 2007. Pág. 2.

³³ “*Acceso a la Justicia: Llave para la gobernabilidad democrática*”. Informe final del proyecto: “Lineamientos y buenas prácticas para un adecuado acceso a la justicia en las Américas”. Justicia Viva. Organización de los Estados Americanos. Washington D.C. 2007. Pág. 38.

justicia y de seguridad no funcionan para combatir, investigar, sancionar y prevenir los delitos que a diario sufren”³⁴.

Pobre cultura cívica en temas de justicia.

La necesidad de obtener una mayor vigencia y defensa de los derechos humanos y fundamentales pasa por la capacidad del ciudadano de conocerlos y hacerlos valer. En la actualidad los ciudadanos desconocen cuáles son esos derechos y cómo debe hacerlos prevalecer, a lo que se añade el mal uso que se da a los servicios de justicia, producto del desconocimiento sobre qué servicios de justicia son los más adecuados en función a los derechos vulnerados. La desinformación en el ciudadano no tiene una respuesta por parte de las organizaciones de gobierno responsables de velar por la defensa y promoción de los derechos humanos y fundamentales. No hay evidencia de acciones concretas para dar a conocer y difundir a los ciudadanos cuáles son sus derechos³⁵.

Aumento de la violencia y los delitos (sobrecarga procesal).

Los delitos y la violencia dentro de Latinoamérica son dos de los indicadores que reflejan la inseguridad ciudadana existente en la región. Tal como lo demuestra el informe del Latinobarómetro del 2007, los ciudadanos de Latinoamérica sienten que la vida es cada vez más insegura –el 9% de los latinoamericanos que participaron de esta encuesta consideran que la vida es más insegura. De otro lado el mismo informe arroja que el 73% de los latinos se preocupa todo el tiempo de ser víctima de un delito con violencia³⁶. Para el caso de Perú, los índices del Latinobarómetro arrojan valores mucho más preocupantes en materia de seguridad ciudadana, siendo uno de los países con altos índices de inseguridad en la región³⁷. Esta información muestra la poca credibilidad que tienen los ciudadanos en las organizaciones de gobierno responsables de la seguridad interna. El aumento de la criminalidad y de la violencia en los actos delictivos provoca una mayor cantidad de procesos que sobrecarga el sistema de justicia haciendo que pierda velocidad en la respuesta, y provocando que los ciudadanos que interactúen dentro del sistema

³⁴ Ibid. Pág. 39.

³⁵ “Justicia. Un vínculo pendiente entre Estado, ciudadanía y desarrollo”. Carlos Cordovez. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington D.C. 2007 Pág. 181.

³⁶ http://www.justiciaviva.org.pe/nuevos/2007/noviembre/22/latinobarometro_2007.pdf

³⁷ Tal como demuestra el informe presentado por la Corporación Latinobarómetro, en el caso peruano el 7% de los encuestados respondieron que vivir es cada día más seguro. Para el caso de la pregunta sobre la preocupación de ser víctima de un delito con violencia, el 74% de los encuestados peruanos respondió que casi todo el tiempo.

perciban que la respuesta a sus demandas demora más de lo debido o que los resultados no tienen la calidad esperada.

Impunidad.

Según la Real Academia de la Lengua Española, el significado de impunidad es la falta de castigo, es decir no hacer prevalecer la pena. Sin embargo, el sistema de justicia establece el concepto de impunidad como el hecho de que la justicia no es impartida de manera equitativa a todas las personas, en beneficio privado³⁸. Este concepto, que guarda relación con el mal funcionamiento del sistema de justicia, es uno de los mayores indicadores que demuestra la mala administración de justicia.

Para especialistas, investigadores y estudiosos del sistema de justicia de Latinoamérica, el hecho que existan altos índices de encarcelados que aún no han sido procesados y menos aún enjuiciados, y niveles de corrupción elevados en la administración de justicia son dos de los más importantes indicadores que demuestra que el sistema de justicia es impune³⁹. Ello lo ratifica la percepción ciudadana en la encuesta realizada por el Instituto de Opinión Pública de la PUCP (2007), al preguntar sobre las razones por las que considera que el sistema de administración de justicia no funciona, el 49% de los encuestados consideró que era la corrupción que reina en el sistema⁴⁰.

Reincidencia delictiva.

Dicho factor, se relaciona con el mal funcionamiento del sistema de justicia dado que la impunidad permite que los delincuentes reconozcan los errores del sistema y no sientan que éste realiza acciones con el fin de mejorar las condiciones de vida del convicto y lo orienten a la regeneración de su situación actual. Por el contrario, el hacinamiento y la mala distribución de las prisiones crean la sensación de abandono y desinterés del Estado por mejorar la condición de vida de los hacinados y desarrollar mecanismos de reinserción en la sociedad. Lo que contribuye al incremento de la sensación de un estado de caos y violencia.

³⁸ http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2007072/lecciones/capitulo%201/cap1_sparte_b.htm

³⁹ "La corrupción y el sistema de justicia". Marín Verdugo, Felipe. Centro de Estudios de Justicia de las Américas (CEJA).

⁴⁰ "La Justicia, los abogados y la gente". Instituto de Opinión Pública (IOP). Pontificia Universidad Católica del Perú. Noviembre, 2007. Pág. 12.

5. Modelo prescriptivo

El modelo prescriptivo consiste en la identificación de los factores causales que pueden ser afectados (factor causal vulnerable) mediante la aplicación de intervenciones dirigidas a lograr los objetivos del programa⁴¹. Los factores causales que se han identificado derivan de los caminos causales críticos desarrollados en el modelo explicativo.

A continuación presentamos los factores causales identificados para el MINJUS:

1. Escasez de centros de atención para todos los ciudadanos.

La presencia de centros de atención debidamente equipados para los ciudadanos está relacionado con el nivel de cobertura que la administración de justicia debe proporcionar a fin de contar con un sistema igualitario, cuya finalidad sea proporcionar los mecanismos adecuados que permitan satisfacer las necesidades jurídicas de los ciudadanos. Dado que la evidencia proporciona información acerca del escaso número de servicios y/o operadores con los que cuentan los ciudadanos a nivel nacional para hacer prevalecer sus derechos⁴²; ello indica la necesidad expandir la red de atención a partir de la construcción e instalación de más centros de atención de justicia para los ciudadanos.

Evidencia de esta situación el escaso número de centros alternativos de resolución de conflictos que faciliten al ciudadano un mecanismo rápido de solución de sus conflictos. Tal como se señaló, la encuesta publicada por el Instituto de Opinión Pública (IOP) de la PUCP sobre las acciones que tomarían los ciudadanos en caso de encontrarse con un problema judicial, los servicios alternativos de justicia se encontraban con un margen de aceptación por debajo del 20%⁴³.

La encuesta también señala que los servicios alternativos están por encima de la aceptación de los juzgados tradicionales y han incrementado el margen de aceptación de los ciudadanos acerca del uso de estos centros. Como señala el

⁴¹ Extraído de la “Guía Metodológica para la Programación Presupuestaria Estratégica”. Dirección Nacional de Presupuesto Público. Ministerio de Economía y Finanzas. Lima. Diciembre 2008. Pág. 33.

⁴² Tal información lo proporcionó los datos obtenidos de las encuestas realizadas por la Corporación Justicia Viva, en la que nos indican que el número de jueces, conciliadores, defensores de oficio a nivel nacional no llegan a cubrir todas las regiones del Perú, lo que demuestra la escasez de servicios de atención a la justicia para todos los ciudadanos. Dicha información se obtiene del informe presentado por Corporación Justicia Viva titulado: “*Indicadores sobre administración de justicia: Mapa judicial, presupuesto y eficiencia en el desempeño judicial*”. Hernández Breña, Wilson. Lima. Junio, 2003.

⁴³ “*La Justicia, los abogados y la gente*”. Instituto de Opinión Pública (IOP). Pontificia Universidad Católica del Perú. Noviembre, 2007. Pág. 1.

Vicerrector Académico de la PUCP, Marcial Rubio: “Es significativo que un 20% de la población este dispuesta a confiarle sus problemas; si esta cifra sube, la población puede estar encontrando una vía de solución efectiva a sus problemas”⁴⁴. Por tal motivo, es importante impulsar la promoción de los centros de atención con el equipamiento adecuado, para acceder a la justicia como son los centros alternativos de resolución de conflictos, e instalar un mayor número de ellos a nivel nacional, ya que aún no tienen un alcance nacional⁴⁵.

2. Ausencia de plan de marketing público para los servicios de justicia que ofrece el MINJUS

La necesidad del sistema de justicia de llegar a todos los ciudadanos involucra también contar con un plan de marketing público que permita dar a conocer cuáles son las organizaciones de gobierno que conforman el sistema de justicia, qué funciones cumple cada una de ellas y en qué medida dichas organizaciones permiten que el ciudadano obtenga equidad en la defensa de sus derechos.

Dentro de la necesidad de dar a conocer a los ciudadanos a las organizaciones de gobierno que conforman la administración de justicia, el MINJUS deberá desarrollar un plan de marketing que permita establecer las estrategias y el plan de comunicaciones para la promoción de todos los servicios con los que cuenta. Esta actividad permitirá que los ciudadanos, especialmente aquellos que se encuentran en situación de vulnerabilidad, puedan conocer los servicios y las organizaciones de gobierno que ofrecen servicios que le permitirán acceder a un trato justo e igualitario para la defensa de sus derechos.

Los ciudadanos suelen asociar el acceso a la justicia y el sistema de justicia con el Poder Judicial, cuyo nivel de confianza es reducido. Esta asociación tiene una externalidad negativa pues induce a los ciudadanos a percibir que todas las organizaciones del sistema están afectadas por los problemas en el Poder Judicial, mellando con ello la confianza en todo el sistema y sus organizaciones, y con ello la posibilidad de utilizar los servicios existentes para, por ejemplo, la resolución de conflictos.

3. Escasa capacitación de los operadores que brindan servicios de justicia.

Uno de los problemas que afectan la calidad de los servicios de justicia que ofrecen las organizaciones de gobierno es la baja capacitación con la que cuenten los funcionarios encargados de proveer dichos servicios. Tal como lo indicaron los

⁴⁴ Ibíd. Pág. 3.

⁴⁵ <http://www.justiciaviva.org.pe/indicadores/>

funcionarios participantes de los talleres de diagnóstico del MINJUS, la baja calidad en la atención que detectan los ciudadanos al acercarse a los servicios de justicia no solo responde a la escasez de recursos logísticos y de infraestructura, sino a la débil preparación de los funcionarios que operan en dichas instalaciones, en particular aquellos que se encuentran en las zonas más apartadas de la región. Dado que no cuentan con programas de capacitación estructurados y orientados a tomar conciencia sobre las realidades de la zona en la que se encuentran instalados los servicios de justicia.

4. Ausencia de monitoreo y evaluación (M&E) de los servicios de justicia.

Una de las principales dolencias que sufre el sistema de justicia, y en general la mayoría de las organizaciones de gobierno, es no contar con un sistema de M&E eficiente y oportuno que permita medir si se cumplen o no con los objetivos que dichas instituciones ha establecido, que permita identificar hacia donde se están orientando los objetivos de la institución o de un área en específico y qué resultados se espera obtener a fin de medir el impacto en el ciudadano.

La implementación de dicho sistema funcionará en la medida que exista una gran demanda por el monitoreo y evaluación de las acciones de la organización, cuya finalidad será arrojar datos de buena calidad y evaluaciones fiables. El M&E de las actividades de las organizaciones de gobierno debe permitir establecer mecanismos de coordinación a partir de una infraestructura adecuada para ello. Tal como señala Keith Mackay, (2006) “el objetivo principal de un sistema de Monitoreo y Evaluación (M&E) es que la información de monitoreo y los resultados de evaluación se utilizada para una o más finalidades⁴⁶”; principalmente para informar a la toma de decisiones presupuestarias, apoyar a la planificación gubernamental, informar sobre el desempeño de los diferentes programas en curso; y, realizar la rendición de cuenta de las acciones realizadas.

5. Deficiente prestación de los servicios de justicia.

La mala o deficiente prestación de los servicios de justicia está referida a la percepción que tiene los ciudadanos sobre el proceso de justicia, en donde sus referentes son lenta atención, procesos mal estructurados, numerosos trámites y barreras burocráticas, que transmiten la sensación de un servicio deficiente.

⁴⁶ “Hacia la Institucionalización de los Sistemas de Monitoreo y Evaluación en América Latina y el Caribe: Actas de una conferencia del Banco Mundial / Banco Interamericano de Desarrollo”. May, Ernesto; Shand, David; Mackay, Keith; Rojas, Fernando; Saavedra, Jaime. Washington D.C. 2006.

Esta percepción del ciudadano sobre la calidad de los servicios de justicia que ofrecen las distintas organizaciones de gobierno, y que se relaciona con la forma en que se desarrollan los procesos, requiere de la puesta en práctica de programas revisión y rediseño de los procesos. La revisión y rediseño deberá lograr contar con un sistema de atención eficiente y rápida, con estándares de calidad que permitan al ciudadano obtener una respuesta pronta para sus problemas.

6. *Actitud del ciudadano frente al sistema de justicia.*

El ciudadano no recibe de las organizaciones de gobierno dentro del sistema de justicia información sobre cuáles son sus derechos y cuáles son los servicios de los que puede hacer uso para obtener una legítima defensa de sus derechos. Por tal motivo, esta sensación de abandono que perciben los ciudadanos, especialmente quienes se encuentran en situación de vulnerabilidad⁴⁷, hace mella en la calidad de los servicios de justicia, y agudiza la condición de pobreza cultural y cívica del ciudadano.

La creación y puesta en práctica de un programa de capacitación a los ciudadanos que le permita conocer sus derechos y los servicios que ofrece el MINJUS con la finalidad de informar cuáles son los beneficios que otorgan dichos servicios, de qué forma el ciudadano puede hacer uso de ellos y en qué medida es una alternativa de acceso a la justicia, resulta en un factor relevante para incrementar el acceso a la justicia.

7. *Actitud de los niños y adolescentes en etapa escolar frente al sistema de justicia.*

Uno de las grandes fallas del sistema de justicia es que no cuente con un programa orientado a informar a los estudiantes, niños y adolescentes, sobre cuáles son sus derechos y en qué medida el Estado trabaja para hacer prevalecerlos.

El MINJUS encargado de la promoción de los derechos humanos y fundamentales no cuenta, por el momento, dentro de sus programas con una estrategia de difusión a fin de trabajar en el establecimiento de una cultura cívica y ciudadana en los niños ni adolescentes. Por tal motivo, luego de los hallazgos de la búsqueda de evidencias y las discusiones en los talleres, la elaboración de un programa de

⁴⁷ Se han definido como grupos en situación de vulnerabilidad a todos aquellos que sufren de cualquier distinción, exclusión o restricción que, basada en el origen étnico o nacional, sexo, edad, discapacidad, condición social o económica, condiciones de salud, embarazo, lengua, religión, opiniones, preferencias sexuales, estado civil o cualquier otra, tenga por efecto impedir o anular el reconocimiento o el ejercicio de los derechos y la igualdad real de oportunidades de las personas. Obtenido de la Página Web: <http://www.dif.gob.mx/gruposvulnerables/media/7%20Grupos%20en%20Situaci%C3%B3n%20de%20Discriminaci%C3%B3n.pdf>

capacitación en los niños y adolescentes en etapa escolar es una medida estratégica para atender la condición de interés.

8. Deficiente desempeño de los operadores del sistema de justicia.

Uno de los problemas del sistema de justicia es el mal desempeño, que tienen que afrontar los ciudadanos, de los distintos operadores que conforman la administración de justicia. Esta situación, que involucra al Ministerio de Justicia, necesita de la implementación del plan de capacitaciones para los operadores del sistema, especialmente en temas referidos a la implementación del Nuevo Código Procesal Penal, la reforma del proceso penal y el nivel de participación que tienen cada uno de los involucrados en el nuevo proceso. Ya que, la reforma del sistema de justicia tiene como objetivos mejorar el funcionamiento del sistema, a través, entre otras tareas, del establecimiento de funciones claramente delimitadas que deberán seguir los distintos actores involucrados en el proceso penal.

6. Modelo Lógico

La construcción del modelo lógico fue trabajada en forma participativa a través de tres talleres dinámicos, donde se pudo realizar la construcción del modelo lógico (diseño) sobre la base del modelo prescriptivo (Diagnóstico). Un factor relevante en esta etapa de la metodología es que la construcción e identificación de los factores, elaborados en la etapa de diagnóstico a partir de la búsqueda bibliográfica y de la discusión con los funcionarios del MINJUS involucrados, haya sido robusta. La solidez del diagnóstico determina la fortaleza de las actividades a realizar y los criterios para la priorización. El modelo lógico, de esta forma, se convierte en una herramienta de planificación y evaluación de los diferentes programas del MINJUS creados y orientados sobre la base de resultados que atenderán la modificación de la condición de interés.

Las rutas causales identificadas arrojaron el siguiente resultado:

ACCESO A LA JUSTICIA Diseño de las rutas causales

Primera Ruta Causal

Factor Vulnerable	Factor Indirecto	Factor Directo	Condición de Interés
Escasez de centros de atención para todos los ciudadanos.	Ausencia de servicios de justicia.	Inadecuado acceso a los servicios de justicia.	Vulnerabilidad de los Derechos Humanos y Fundamentales.

Actividad	Resultado Inmediato	Resultado Intermedio	Resultado Final
Construcción y equipamiento de centros de atención a ciudadanos.	Mayor cobertura de los servicios de justicia.	Mejoramiento del acceso a los servicios de justicia.	Vigencia de los Derechos Humanos y Fundamentales. (Acceso a la justicia)
Insumos	Indicador	Indicador	Indicador
<ul style="list-style-type: none">• Diagnósticos de la demanda por servicios de justicia• Sistemas de administración• Infraestructura para consultorios móviles y fijos• Equipamiento informático• Recursos Humanos• Suministros	<ul style="list-style-type: none">• # De ciudadanos de 18 años a más que tienen un centro de atención ALEGRA y/o Arbitra Perú por distrito judicial / Población total.• # de ciudadanos indígenas o nativos que tienen un centro de atención ALEGRA y/o Arbitra Perú por distrito judicial / Total de ciudadanos• # de personas que conocieron los servicios de justicia del MINJUS a través del Plan de MKT/ Total de personas conocen los servicios de justicia del MINJUS	<ul style="list-style-type: none">• # de ciudadanos que reciben el servicio de justicia en el último semestre / # de ciudadanos que recibieron los servicios de justicia en el semestre anterior * 100.• # de centros de atención > a 5 años de servicios / Total de centros de atención del MINJUS.• # de acciones judiciales iniciadas / # de consultas atendidas• # de ciudadanos que conocen los servicios de justicia del MINJUS / Total de	# de ciudadanos que confían en el sistema de justicia / Total de ciudadanos consultados * 100

		ciudadanos • # de ciudadanos indígenas o nativos que son atendidos en su idioma natal / Total de ciudadanos indígenas o nativos que acuden a los servicios de justicia	
Producto Instalación de centros de atención a los ciudadanos, (ALEGRA, Arbitra Perú)			

El ciudadano tiene dificultades para acceder a los servicios de justicia, lo que provoca la vulnerabilidad de sus derechos humanos y fundamentales. A fin de contrarrestar esta situación, el MINJUS debe instalar centros de atención para la orientación y asesoría legal en los diferentes distritos judiciales. El MINJUS ofrece ya estos servicios a través del Centro de Asistencia Legal Gratuita (ALEGRA) y de los Centros de Arbitraje Popular (Arbitra Perú). La expansión de estos servicios debe priorizar aquellos lugares de acuerdo a un diagnóstico sobre dónde está localizada la mayor demanda por estos servicios. La unidad de medida es el centro de atención operando.

ACCESO A LA JUSTICIA Diseño de las rutas causales

Segunda Ruta Causal

Factor Vulnerable	Factor Indirecto	Factor Directo	Condición de Interés
Ausencia de un plan de marketing público de los servicios de justicia que ofrece el MINJUS.	Ausencia de servicios de justicia.	Inadecuado acceso a los servicios de justicia.	Vulnerabilidad de los Derechos Humanos y Fundamentales.

Actividad	Resultado Inmediato	Resultado Intermedio	Resultado Final
Elaboración del Plan de Marketing Público para el MINJUS	Mayor cobertura de los servicios de justicia.	Mejoramiento del acceso a los servicios de justicia.	Vigencia de los Derechos Humanos y Fundamentales. (Acceso a la justicia)
Insumos	Indicador	Indicador	Indicador
• Consultor especialista en marketing público. • Personal calificado para la implementación	• # De ciudadanos de 18 años a más que tienen un centro de atención ALEGRA y/o Arbitra Perú por distrito judicial /	• # de ciudadanos que reciben el servicio de justicia en el último semestre / # de ciudadanos que recibieron	# de ciudadanos que confían en el sistema de justicia / Total de ciudadanos consultados *

del plan de marketing en el MINJUS.	Población total. • # de ciudadanos indígenas o nativos que tienen un centro de atención ALEGRA y/o Arbitra Perú por distrito judicial / Total de ciudadanos • # de personas que conocieron los servicios de justicia del MINJUS a través del Plan de MKT/ Total de personas conocen los servicios de justicia del MINJUS	los servicios de justicia en el semestre anterior * 100 • # de centros de atención > a 5 años de servicios / Total de centros de atención del MINJUS • # de acciones judiciales iniciadas / # de consultas atendidas • # de ciudadanos que conocen los servicios de justicia del MINJUS / Total de ciudadanos • # de ciudadanos indígenas o nativos que son atendidos en su idioma natal / Total de ciudadanos indígenas o nativos que acuden a los servicios de justicia	100
Producto			Marketing Público del Sistema de Justicia. (Alegria, Arbitra Perú, SPIJ, CNDDHH)

La ausencia de un plan de marketing público de los diferentes servicios de justicia provoca el desconocimiento de estos servicios por parte del ciudadano. La ausencia de un plan de comunicaciones y de personal entrenado en estas actividades lleva a contar con programas interesantes que no son utilizados debido al desconocimiento de su existencia. La unidad de medida es ciudadano informado.

ACCESO A LA JUSTICIA **Diseño de las rutas causales**

Tercera Ruta Causal

Factor Vulnerable	Factor Indirecto	Factor Directo	Condición de Interés
Escasa capacitación de los operadores que brindan servicios de justicia.	Mala calidad de los servicios de justicia	Inadecuado acceso a los servicios de justicia.	Vulnerabilidad de los Derechos Humanos y Fundamentales.
Actividad	Resultado Inmediato	Resultado Intermedio	Resultado Final
Capacitación del personal del MINJUS que brindan los	Mayor calidad de los servicios de justicia.	Mejoramiento del acceso a los servicios de justicia.	Vigencia de los Derechos Humanos y Fundamentales.

servicios de justicia.			(Acceso a la justicia)
Insumos	Indicador	Indicador	Indicador
<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de fortalecimiento de capacidades • Equipo facilitador • Materiales para la capacitación • Infraestructura • Talleres de sensibilización sobre diversidad cultural • Capacitación de idioma indígena y nativo 	<ul style="list-style-type: none"> • # de casos atendidos por operador / # de personas que hicieron sus consultas • # de operadores con capacidades lingüísticas por distrito judicial • Promedio del tiempo de atención de casos atendidos • Densidad de operadores de los servicios de justicia por cada 100.000 habitantes • # de quejas recibidas en el año actual/ # de quejas recibidas el año anterior 	<ul style="list-style-type: none"> • # de ciudadanos que reciben el servicio de justicia en el último semestre / # de ciudadanos que recibieron los servicios de justicia en el semestre anterior * 100 • # de centros de atención > a 5 años de servicios / Total de centros de atención del MINJUS • # de acciones judiciales iniciadas / # de consultas atendidas • # de ciudadanos que conocen los servicios de justicia del MINJUS / Total de ciudadanos • # de ciudadanos indígenas o nativos que son atendidos en su idioma natal / Total de ciudadanos indígenas o nativos que acuden a los servicios de justicia 	# de ciudadanos que confían en el sistema de justicia / Total de ciudadanos consultados * 100
Producto Desarrollo de capacidades de los operadores que brindan los servicios de justicia.			

Otro elemento importante en la prestación de servicios de justicia que estuvo presente en las mesas de discusión con los funcionarios del MINJUS fue la generación de capacidades y competencias lingüísticas en los operadores de justicia. Esta idea viene asociada a una mirada multicultural de las poblaciones en nuestro país (especialmente nos referimos a poblaciones indígenas y nativas). El análisis muestra que son justamente estas poblaciones las que tienen sus derechos en una situación de mayor vulnerabilidad. La mala calidad de los servicios de justicia –por poca comprensión de aspectos culturales o el idioma- genera un inadecuado acceso a los mismos, y por ende que el ciudadano sienta que sus derechos humanos y fundamentales son vulnerados, producto de la actitud de los operadores de justicia, en este caso del MINJUS (Defensores de oficio, árbitros, conciliadores, orientadores).

La barrera cultural y lingüística que encuentran los ciudadanos de estas poblaciones al no generar una comunicación adecuada con el sistema de justicia, dado que los funcionarios no hablan el mismo idioma o no conocen sus costumbres, genera una percepción de escasa capacitación de los operadores que brindan el servicio de justicia. Esta situación puede inducir a la discriminación del propio operador de justicia.

La capacitación también debe alcanzar a los funcionarios nuevos del MINJUS que será incorporado en la medida que crezca la cobertura de los servicios. Los nuevos funcionarios deben pasar por un proceso de inducción de manera que cuando asuman sus funciones a plenitud puedan desempeñarse de la manera adecuada. De igual modo, el actual personal debe recibir contenidos que permitan mejorar su desempeño.

Por ello se propone una capacitación del personal del MINJUS que brinda estos servicios, lo que provocará el desarrollo de las capacidades y competencias de los operadores del MINJUS, no sólo para atender a las poblaciones en situación de mayor vulnerabilidad, sino a los ciudadanos en general, y que se verá reflejada en una mayor calidad de los servicios de justicia y en un mejoramiento del acceso a los servicios de justicia. La unidad de medida será operador de justicia (Defensores de oficio, árbitros, conciliadores, orientadores) capacitado.

ACCESO A LA JUSTICIA Diseño de las rutas causales

Cuarta Ruta Causal

Factor Vulnerable	Factor Indirecto	Factor Directo	Condición de Interés
Ausencia de monitoreo y evaluación (M&E) de los servicios de justicia.	Mala calidad de los servicios de justicia.	Inadecuado acceso a los servicios de justicia.	Vulnerabilidad de los Derechos Humanos y Fundamentales.

Actividad	Resultado Inmediato	Resultado Intermedio	Resultado Final
Aplicación del sistema de M&E para los operadores de justicia	Mayor calidad de los servicios de justicia.	Mejoramiento del acceso a los servicios de justicia.	Vigencia de los Derechos Humanos y Fundamentales. (Acceso a la justicia)
Insumos	Indicador	Indicador	Indicador
• Identificación de indicadores de M&E • Sistema de M&E de los servicios de acceso a la justicia.	• # de casos atendidos por operador / # de personas que hicieron sus consultas • # de operadores con capacidades lingüísticas por	• # de ciudadanos que reciben el servicio de justicia en el último semestre / # de ciudadanos que recibieron los servicios de justicia en el	# de ciudadanos que confían en el sistema de justicia / Total de ciudadanos consultados * 100

<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de M&E de los servicios especiales que desarrolla el MINJUS (Iglesias, Consejos, Notarios, Fundaciones). • Sistema de M&E de los servicios administrativos transversales de soporte. • Rediseño de procesos administrativos transversales y organizacionales (Coordinación con otras organizaciones –DCAJ). • Personal capacitado en sistemas de M&E. 	<p>distrito judicial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promedio del tiempo de atención de casos atendidos • Densidad de operadores de los servicios de justicia por cada 100.000 habitantes • # de quejas recibidas en el año actual/ # de quejas recibidas el año anterior 	<p>semestre anterior * 100</p> <ul style="list-style-type: none"> • # de centros de atención > a 5 años de servicios / Total de centros de atención del MINJUS • # de acciones judiciales iniciadas / # de consultas atendidas • # de ciudadanos que conocen los servicios de justicia del MINJUS / Total de ciudadanos • # de ciudadanos indígenas o nativos que son atendidos en su idioma natal / Total de ciudadanos indígenas o nativos que acuden a los servicios de justicia 	
Producto M&E de los operadores de justicia.			

La ausencia de monitoreo y evaluación (M&E) de los servicios de justicia también genera una mala calidad de los mismo, para lo cual se propone la aplicación de diversos sistemas de M&E de los operadores de justicia, que darán como producto la necesidad de rediseñar procesos a fin de realizar los ajustes que corresponda. También se propone el M&E de los procesos administrativos transversales y el rediseño de los mismos, si corresponde, a fin de proveer el adecuado soporte a las actividades. La unidad de medida es operador de justicia (Defensores de oficio, árbitros, conciliadores, orientadores) supervisado y procesos evaluados.

ACCESO A LA JUSTICIA Diseño de las rutas causales

Quinta Ruta Causal

Factor Vulnerable	Factor Indirecto	Factor Directo	Condición de Interés
Deficiente prestación de los servicios de justicia.	Mala calidad de los servicios de justicia.	Inadecuado acceso a los servicios de justicia.	Vulnerabilidad de los Derechos Humanos y Fundamentales.
Actividad	Resultado Inmediato	Resultado Intermedio	Resultado Final
Implementación del programa de	Mayor calidad de los servicios de justicia.	Mejoramiento del acceso a los servicios de justicia.	Vigencia de los Derechos Humanos y

optimización procesos para los servicios de justicia			Fundamentales. (Acceso a la justicia)
Insumo	Indicador	Indicador	Indicador
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de una línea de base sobre necesidades jurídicas insatisfechas • Coordinación entre todos los operadores institucionalizados • Elaboración de un diagnóstico sobre los procedimientos para la prestación de los servicios de justicia 	<ul style="list-style-type: none"> • # de casos atendidos por operador / # de personas que hicieron sus consultas • # de operadores con capacidades lingüísticas por distrito judicial • Promedio del tiempo de atención de casos atendidos • Densidad de operadores de los servicios de justicia por cada 100.000 habitantes • # de quejas recibidas en el año actual/ # de quejas recibidas el año anterior 	<ul style="list-style-type: none"> • # de ciudadanos que reciben el servicio de justicia en el último semestre / # de ciudadanos que recibieron los servicios de justicia en el semestre anterior * 100 • # de centros de atención > a 5 años de servicios / Total de centros de atención del MINJUS • # de acciones judiciales iniciadas / # de consultas atendidas • # de ciudadanos que conocen los servicios de justicia del MINJUS / Total de ciudadanos • # de ciudadanos indígenas o nativos que son atendidos en su idioma natal / Total de ciudadanos indígenas o nativos que acuden a los servicios de justicia 	# de ciudadanos que confían en el sistema de justicia / Total de ciudadanos consultados * 100
Producto	Procesos de atención de servicios de justicia optimizados (ALEGRA y Arbitra Perú)		

Los ciudadanos sientan vulnerados sus derechos humanos y fundamentales cuando los servicios de justicia no siguen el debido proceso y son realizados con poca o nula probidad, pero también cuando no existe una oferta de servicios suficiente para sus necesidades. Para corregir esta situación es necesario realizar una investigación que permita determinar cuáles son las necesidades jurídicas de la población insatisfecha, de manera que los ciudadanos puedan encontrar esos servicios disponibles en los servicios de justicia ofrecidos por el MINJUS (ALEGRA, SPIJ y DJE). De igual manera, la atención adecuada a las necesidades de justicia de la población pasa por que los procesos de atención a los ciudadanos sean los adecuados en términos de eficiencia, eficacia, economía y calidad. Esto requiere un permanente monitoreo y evaluación, así como la incorporación de ajustes cuando sea necesario. Los ajustes deben ser realizados a partir de un programa de Monitoreo y Evaluación (M&E) de los diferentes procesos que son

necesarios para realizar una adecuada atención a los ciudadanos y de los procesos administrativos transversales que son los que permiten que la organización estatal funcione. La unidad de medida es el proceso optimizado.

ACCESO A LA JUSTICIA

Diseño de las rutas causales

Sexta Ruta Causal

Factor Vulnerable	Factor Indirecto	Factor Directo	Condición de Interés
Actitud del ciudadano frente al sistema de justicia.	Pobre cultura cívica en temas de justicia.	Inadecuado acceso a los servicios de justicia.	Vulnerabilidad de los Derechos Humanos y Fundamentales.
Actividad	Resultado Inmediato	Resultado Intermedio	Resultado Final
Realizar capacitaciones al ciudadano sobre el sistema de justicia y derechos humanos y fundamentales	Mayor cultura cívica en temas de justicia.	Mejoramiento del acceso a los servicios de justicia.	Vigencia de los Derechos Humanos y Fundamentales. (Acceso a la justicia)
Insumos	Indicador	Indicador	Indicador
<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Fortalecimiento de capacidades • Elaboración de un diagnóstico sobre las necesidades jurídicas insatisfechas de los ciudadanos • Infraestructura para los talleres • Personal capacitado para la realizar las capacitaciones • Material de trabajo para las capacitaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • # De ciudadanos que conocen sus derechos en el año actual / # de ciudadanos que conocían sus derechos el año anterior. <ul style="list-style-type: none"> • # de ciudadanos que conocen sus derechos / Total de ciudadanos por distrito judicial • # De niños y adolescentes que conocen sus derechos en el año actual / # de niños y adolescentes que conocían sus derechos el año anterior. 	<ul style="list-style-type: none"> • # de ciudadanos que reciben el servicio de justicia en el último semestre / # de ciudadanos que recibieron los servicios de justicia en el semestre anterior * 100 • # de centros de atención > a 5 años de servicios / Total de centros de atención del MINJUS • # de acciones judiciales iniciadas / # de consultas atendidas • # de ciudadanos que conocen los servicios de justicia del MINJUS / Total de ciudadanos • # de ciudadanos indígenas o nativos que son atendidos en su idioma natal / Total de ciudadanos indígenas o nativos que acuden a los servicios de justicia 	# de ciudadanos que confían en el sistema de justicia / Total de ciudadanos consultados * 100
Producto			
Capacitación de			

ciudadano sobre el Sistema de Justicia (CNDDHH y Difusión Legislativa)

ACCESO A LA JUSTICIA Diseño de las rutas causales

Séptima Ruta Causal

Factor Vulnerable	Factor Indirecto	Factor Directo	Condición de Interés
Actitud de los niños y adolescentes en etapa escolar frente al sistema de justicia.	Pobre cultura cívica en temas de justicia.	Inadecuado acceso a los servicios de justicia.	Vulnerabilidad de los Derechos Humanos y Fundamentales.
Actividad	Resultado Inmediato	Resultado Intermedio	Resultado Final
Realizar capacitaciones sobre el sistema de justicia y derechos humanos y fundamentales	Mayor cultura cívica en temas de justicia.	Mejoramiento del acceso a los servicios de justicia.	Vigencia de los Derechos Humanos y Fundamentales. (Acceso a la justicia)
Insumos	Indicador	Indicador	Indicador
<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Fortalecimiento de capacidades • Elaboración de un diagnóstico sobre las necesidades jurídicas insatisfechas de los niños y adolescentes en etapa escolar • Infraestructura para los talleres • Personal capacitado para la realizar las capacitaciones • Material de trabajo para las capacitaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • # De ciudadanos que conocen sus derechos en el año actual / # de ciudadanos que conocían sus derechos el año anterior. <ul style="list-style-type: none"> • # de ciudadanos que conocen sus derechos / Total de ciudadanos por distrito judicial • # De niños y adolescentes que conocen sus derechos en el año actual / # de niños y adolescentes que conocían sus derechos el año anterior. 	<ul style="list-style-type: none"> • # de ciudadanos que reciben el servicio de justicia en el último semestre / # de ciudadanos que recibieron los servicios de justicia en el semestre anterior * 100 • # de centros de atención > a 5 años de servicios / Total de centros de atención del MINJUS • # de acciones judiciales iniciadas / # de consultas atendidas • # de ciudadanos que conocen los servicios de justicia del MINJUS / Total de ciudadanos • # de ciudadanos indígenas o nativos que son atendidos en su idioma natal / Total de ciudadanos indígenas o nativos que acuden a los servicios de justicia 	# de ciudadanos que confían en el sistema de justicia / Total de ciudadanos consultados * 100
Producto			
Capacitación de niños			

y adolescentes en etapa escolar sobre el Sistema de Justicia (CNDDHH)

El poco conocimiento del ciudadano sobre el sistema de justicia es producto de la ausencia de mecanismos de difusión de los derechos humanos y fundamentales. La pobre cultura cívica en temas de justicia genera un inadecuado acceso a dichos servicios, producto del escaso conocimiento de los servicios disponibles o de la ausencia de los servicios demandados por los ciudadanos, dando como resultado la sensación de vulnerabilidad de los derechos humanos y fundamentales. Lamentablemente los ciudadanos sólo conocen los derechos que más son usados por ellos, pero no así la totalidad de sus derechos. Una de las razones es la poca educación en la etapa escolar. En ese sentido, el Estado tiene la responsabilidad de proveer los programas que permitan dar a conocer a los estudiantes, y ciudadanos en general, cuáles son sus derechos humanos y fundamentales, buscando con ello generar interés sobre el sistema de justicia. La unidad de medida es un ciudadano y un escolar informado.

ACCESO A LA JUSTICIA Diseño de las rutas causales

Octava Ruta Causal

Factor Vulnerable	Factor Indirecto	Factor Directo	Condición de Interés
Deficiente desempeño de los del Sistema de Justicia. (DDO y orientadores)	Impunidad.	Inadecuado funcionamiento del Sistema de Justicia.	Vulnerabilidad de los Derechos Humanos y Fundamentales.

Actividad	Resultado Inmediato	Resultado Intermedio	Resultado Final
Implementación del plan de capacitación en Nuevo Código Procesal Penal y Proceso Penal para los DDO y orientadores del MINJUS	Cumplimiento efectivo de la sanción dentro del proceso penal.	Mejoramiento del funcionamiento del Sistema de Justicia.	Vigencia de los Derechos Humanos y Fundamentales. (Acceso a la justicia)
Insumos	Indicador	Indicador	Indicador
• Equipo facilitador • Infraestructura para la capacitación	• # de procesos terminados / # de procesos ingresados por operador	• # de ciudadanos satisfechos con la atención de los operadores del MINJUS /	# de ciudadanos que confían en el sistema de justicia / Total de

• Material para la capacitación	• Total de casos culminados en el año actual / Total de casos culminados el año anterior	Total de ciudadanos atendidos por al menos un operador del Sistema de Justicia.	ciudadanos consultados * 100
Producto Mejoramiento del desempeño de DDO y orientadores del Sistema de Justicia. (DDO)			

El deficiente desempeño de los operadores del sistema de justicia penal genera impunidad en algunos procesados debido a la percepción del ciudadano de que la justicia no es impartida de una manera equitativa entre los que se encuentran dentro de un proceso. Esto provoca el inadecuado funcionamiento del sistema de justicia, y su vez provoca la vulnerabilidad de los derechos humanos y fundamentales de los ciudadanos. Esta situación puede mejorar a través de la implementación de un plan de capacitación en el Nuevo Código Procesal Penal para los defensores de oficio, actividad que produciría un mejoramiento del desempeño de estos operadores, provocando con ello el cumplimiento efectivo de la sanción dentro del plazo (es decir, cumpliendo los plazos establecidos), y por consiguiente mejorando el funcionamiento de sistema de justicia. La unidad de medida es defensor de oficio capacitado.

BIBLIOGRAFÍA

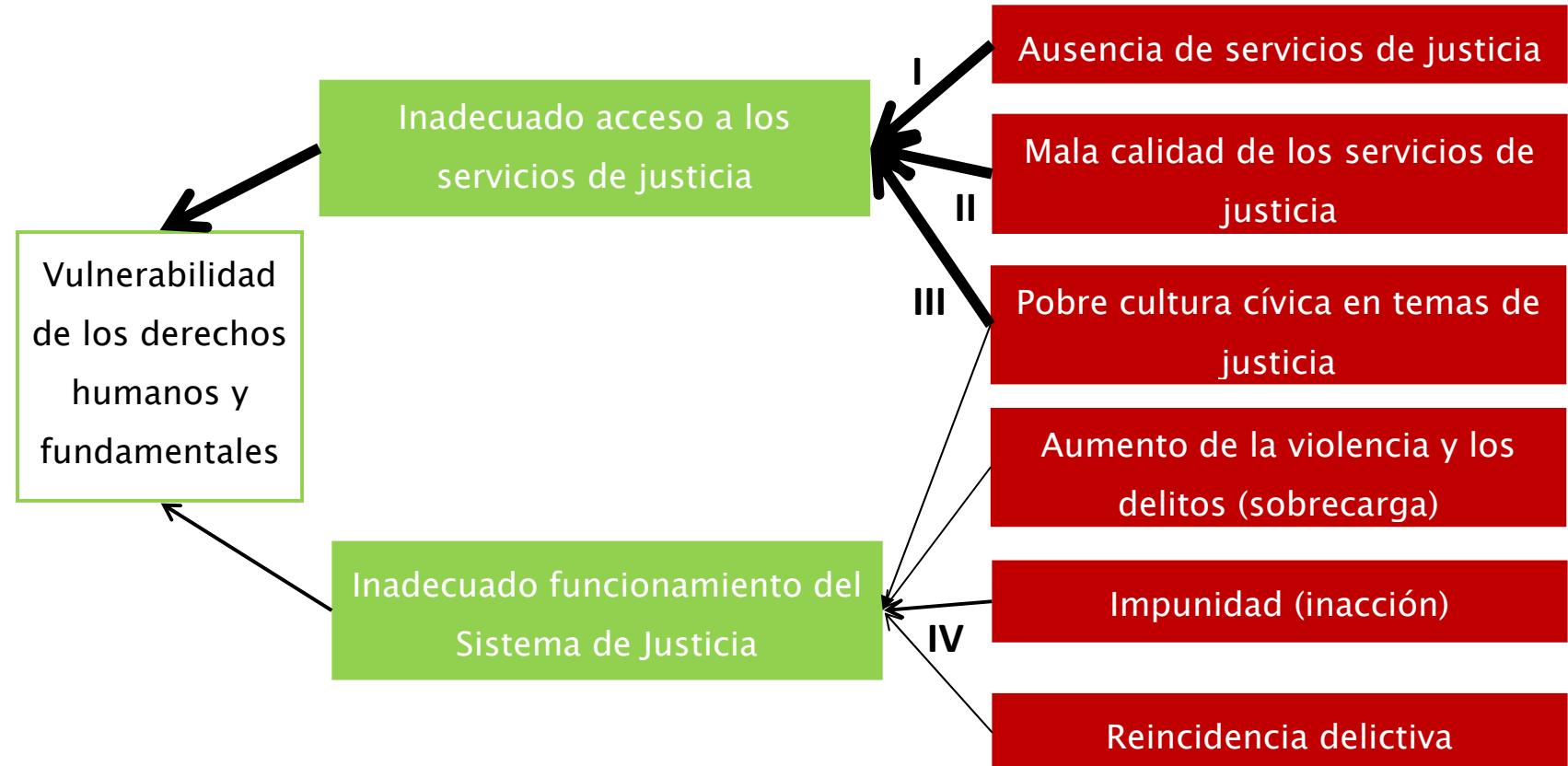
- “Guía Metodológica para la Programación Presupuestaria Estratégica”. Dirección Nacional de Presupuesto Público. Ministerio de Economía y Finanzas. Lima. Diciembre 2008. Pág. 33.
- Organización de Estados Americanos (OEA). “Acceso a la Justicia: Llave para la gobernabilidad Democrática. Informe Final del Proyecto: Lineamientos y buenas prácticas para un adecuado acceso a la justicia en las Américas” (2007). Washington D.C
- Instituto de Opinión Pública (IOP - PUCP). “La Justicia, los abogados y la gente”. Noviembre, (2007). Pág. 2
- CORDOVEZ, Carlos; “Justicia. Un vínculo pendiente entre Estado, ciudadanía y desarrollo”. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington D.C. (2007) Pág. 181
- Corporación Latinobarómetro. “El Informe Latinobarómetro 2007”. Santiago de Chile. Noviembre se puede ubicar en: www.latinobarometro.org.
- MAY, Ernesto; SHAND, David; MACKAY, Keith; ROJAS, Fernando; SAAVERDRA, Jaime. “Hacia la Institucionalización de los Sistemas de Monitoreo y Evaluación en América Latina y el Caribe: Actas de una conferencia del Banco Mundial / Banco Interamericano de Desarrollo”. Washington D.C. 2006
- LA ROSA, Javier; “Acceso a la justicia: elementos para desarrollar una política pública en el país”. Derecho Virtual Año 1, N° 3, octubre – diciembre 2006, p.3
- MARÍN VERDUGO, Felipe; “La corrupción y el Sistema de Justicia”. (2006) Centro de Estudios de Justicia de las Américas. CEJA
- CASAL, Jesús María; ROCHE, Carmen Luisa; RITCHER, Jacqueline; CHACÓ HANSON, Alma. “Derechos Humanos, Equidad y Acceso a la Justicia” (2005) Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales (ILDIS).
- TOMPSON, José (coordinador). “Acceso a la justicia y Equidad. Estudio en siete países de América Latina”. (2005) Banco Interamericano de Desarrollo Instituto Latinoamericano de Derechos Humanos, San José de Costa Rica.

- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). “*La democracia en América Latina: Hacia un democracia de ciudadanos y ciudadanas*” (2004). En bases empíricas ; p. 106
- “*Indicadores sobre administración de justicia: Mapa judicial, presupuesto y eficiencia en el desempeño judicial*”. Hernández Breña, Wilson. Lima. Junio, 2003
- Instituto Interamericano de Derecho Humanos. - IIDH “*El panorama actual de los derechos humanos y la democracia*” (2003). San José de Costa Rica
- JOHNSON JR., EARL; LASH, Karen A.; VIVIANO, Mary C., “*The Path to Equal Justice: A five year status report on access to justice in California*”, California Comission on Access to Justice, California, (2002), p. 36.
- FREEDMAN, Diego. “Análisis comparativo de los estudios de necesidades jurídicas insatisfechas”. El texto completo se puede apreciar en: <http://www.cejamerica.org/doc/documentos/cippec-necesidades.pdf>
- SCHETZER, Louis, MULLINS Joanna, BUONOMANO, Roberto, “*Access to Justice & Legal Need. A project to identify legal needs, pathways and barriers for disadvantaged people in NSW*”. Background paper, Law & Justice Foundation of New South Wales, New South Wales, (2002), p. 7.
- Democracia y Derechos Humanos. Documento extraído de: <http://www.un.org/spanish/events/democracyday/2008/pdf/DEMOCRACIAYDERECHOSHUMANOSDEFINITIVO.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) del 2001, Encuesta Nacional de Hogares 1997-2001, cuarto trimestre.

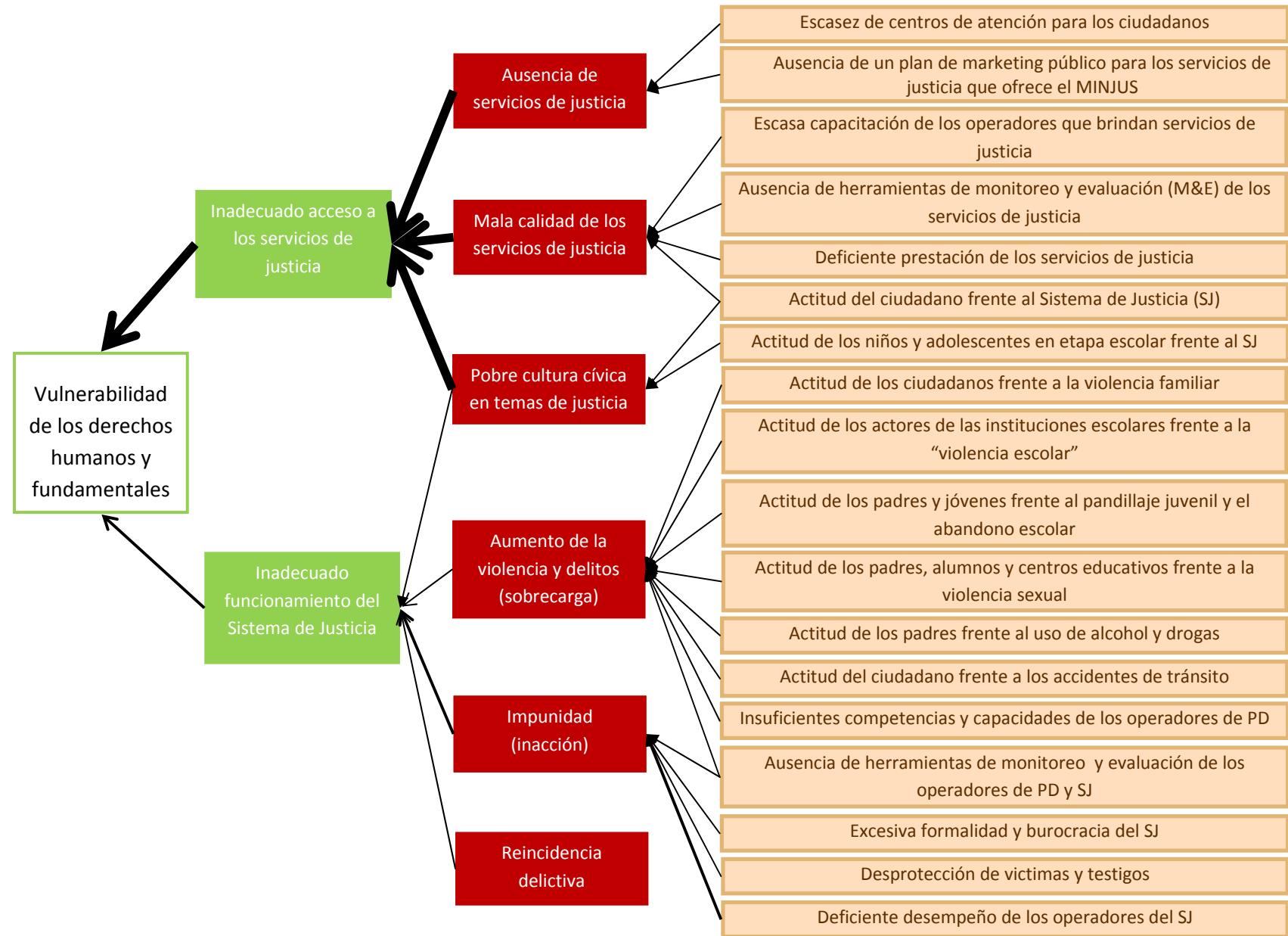
ANEXOS

- 1. Estructura Funcional Programática para el Sector Justicia**
- 2. Estructura Funcional Programática para el Ministerio de Justicia**
- 3. Matriz de indicadores de desempeño del Modelo Lógico**
- 4. Matriz de indicadores del Modelo Lógico**

Modelo Explicativo del Programa Estratégico: JUSTICIA



Modelo Prescriptivo del Programa Estratégico: JUSTICIA



1. Estructura Funcional Programática para el Sector Justicia

PROGRAMA ESTRATÉGICO	FUNCION	PROGRAMA	SUBPROGRAMA	ACTIVIDAD	COMPONENTE	FINALIDAD (META PRESUPUESTARIA)	U.M. REVISADA
Acceso a la justicia / Implementación de NCPP / Prevención del delito	06. Justicia	017. Administración de Justicia	0038. Administración de Justicia	Mejoramiento del acceso a los servicios de justicia	Mayor cobertura de los servicios de justicia	Infraestructura para atención a los ciudadanos	Centro de atención construido
						Equipamiento de la infraestructura para la atención de los ciudadanos	Centro de atención equipado
						Marketing público del Sistema de Justicia	Ciudadano informado
					Mayor calidad de los servicios de justicia	Desarrollo de capacidades de los nuevos operadores que brindan los servicios de justicia	Operadores de justicia capacitados
						Optimización de los procesos de atención al ciudadano	Ciudadano atendido
					Mayor cultura cívica en temas de justicia	Capacitación del ciudadano sobre el Sistema de Justicia	Ciudadano capacitado
						Capacitación de niños y adolescentes en etapa escolar sobre el Sistema de Justicia	Escolares capacitados
				Mejoramiento del funcionamiento del Sistema de Justicia	Reducción de la criminalidad y la violencia	Atención de ciudadanos contra la violencia familiar	Ciudadano capacitado
						Seguridad en la escuela	Escolar capacitado
						Atención al adolescente contra el pandillaje y abandono escolar	Adolescente capacitado
						Atención a los menores de edad contra la violencia sexual	Adolescente capacitado

					Atención en el consumo de alcohol y drogas	Familias capacitadas
					Prevención contra accidentes de tránsito	Ciudadano capacitado
					Fortalecimiento de Capacidades para operadores de prevención del delito	Operador capacitado
					Cumplimiento del debido proceso y probidad	Justiciable atendido
					Asistencia de víctimas y testigos	Persona asistida
					Mejoramiento del desempeño de los operadores de justicia	Operadores de justicia capacitados
					Disminución de la Reincidencia delictiva	
	006. Gestión	0008. Asesoramiento y apoyo	Gestión estratégica del programa	Sistemas humanos	Remuneración de funcionarios	Funcionario remunerado
				Sistemas administrativos	M&E de implementación de NCPP	Distrito Judicial implementado
					M&E de procesos administrativos transversal	Proceso evaluado
					M&E del desempeño de los procuradores	Procurador supervisado
					M&E de Consejos	Fundaciones y notarios supervisados
					M&E del desempeño de operadores de prevención del delito	Operador de prevención del delito supervisado
					M&E del desempeño de los operadores de justicia	Operador de justicia supervisado

					Eficiente Defensa Jurídica del Estado	Capacitación de los procuradores	Procurador capacitado
					Prestación de los servicios de justicia	Denuncias presentadas	

2. Estructura Funcional Programática para el Ministerio de Justicia (MINJUS)

PROGRAMA ESTRATÉGICO	FUNCION	PROGRAMA	SUBPROGRAMA	ACTIVIDAD	COMPONENTE	FINALIDAD (META PRESUPUESTARIA)	U.M. REVISADA
Acceso a la justicia	06. Justicia	017. Administración de Justicia	0038. Administración de Justicia	Mejoramiento del acceso a los servicios de justicia	Mayor cobertura de los servicios de justicia	Infraestructura para atención a los ciudadanos	Centros de atención construidos
						Equipamiento de la infraestructura para la atención de los ciudadanos	Centros de atención equipados
						Marketing público	Ciudadano informado
					Mayor calidad de los servicios de justicia	Desarrollo de capacidades de los nuevos operadores que brindan los servicios de justicia	Nuevos DDO, Conciliadores, asesores legales, orientadores, árbitros capacitados
						Optimización de los procesos de atención al ciudadano	Ciudadano atendido
					Mayor cultura cívica en temas de justicia	Capacitación del ciudadano sobre el Sistema de Justicia	Ciudadano capacitado
						Capacitación de niños y adolescentes en etapa escolar sobre el Sistema de Justicia	Escolar capacitado
				Mejoramiento del funcionamiento del Sistema de Justicia	Cumplimiento del debido proceso y probidad	Mejoramiento del desempeño de los operadores de justicia	Defensores de Oficio capacitados
	006. Gestión	0008. Asesoramiento y apoyo	Gestión estratégica del programa	Sistemas humanos	Remuneración de funcionarios	Funcionario remunerado	
				Sistemas administrativos	M&E de implementación de NCPP	Distrito judicial implementado	

						M&E de procesos administrativos transversales	Proceso evaluado
						M&E del desempeño de los procuradores	Procurador supervisado
						M&E de Consejos	Fundaciones y notarios supervisados
						M&E del desempeño de los operadores del justicia	DDO, árbitros, conciliadores, orientadores legales supervisados
					Eficiente Defensa Jurídica del Estado	Capacitación de los procuradores	Procurador capacitado
						Prestación de los servicios de justicia	Denuncias presentadas

3. Matriz de indicadores de desempeño del Modelo Lógico

	Insumo	Proceso	Producto	Resultado
Eficiencia		<ul style="list-style-type: none"> (# de casos atendidos por operador / # de personas que hicieron sus consultas) * 100 	<ul style="list-style-type: none"> (# de ciudadanos de 18 años a más que tienen un centro de atención ALEGGRAS y/o Arbitra Perú por distrito judicial / Población total) * 100 (# de ciudadanos indígenas o nativos que tienen un centro de atención ALEGGRAS y/o Arbitra Perú por distrito judicial / Total de ciudadanos) * 100 	<ul style="list-style-type: none"> (# de ciudadanos que conocen sus derechos / Total de ciudadanos por distrito judicial) * 100
Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> Número de operadores de los servicios de justicia por cada 100.000 habitantes 	<ul style="list-style-type: none"> Promedio del tiempo de atención de casos atendidos (# total de acciones judiciales iniciadas / Total de consultas atendidas) * 100 	<ul style="list-style-type: none"> (# de personas que conocieron los servicios de justicia del MINJUS a través del Plan de MKT / Total de personas que conocen los servicios de justicia del MINJUS) * 100 (# de ciudadanos que conocen los servicios de justicia MINJUS / Total de ciudadanos) * 100 	<ul style="list-style-type: none"> [(# de ciudadanos que recibieron el servicio de justicia en el último semestre - # de ciudadanos que recibieron los servicios de justicia en el semestre anterior) / # de ciudadanos que recibieron los servicios de justicia en el semestre anterior] * 100 [(# de niños y adolescentes que conocen sus derechos en el año actual - # de niños y adolescentes que conocían sus derechos el año anterior) / # de niños y adolescentes que conocían sus derechos el año anterior] * 100 (# de procesos terminados / # de procesos ingresados por operador) * 100 [(# de ciudadanos que conocen sus derechos el año actual - # de ciudadanos que

				conocían el año anterior) / # de ciudadanos que conocían el año anterior] * 100
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • # de operadores con capacidades lingüísticas / distrito judicial 	<ul style="list-style-type: none"> • (# de ciudadanos indígenas o nativos que son atendidos en su idioma natal / Total de ciudadanos indígenas o nativos que acuden a los servicios de justicia) * 100 • (# de ciudadanos satisfechos con la atención de los operadores del Sistema de Justicia / Total de ciudadanos atendidos por al menos un operador del Sistema de Justicia) * 100 	<ul style="list-style-type: none"> • (# de centros de atención > a 5 años de servicios / Total de centros de atención del MINJUS) * 100 	<ul style="list-style-type: none"> • [(# de quejas recibidas en el año actual - # de quejas recibidas el año anterior) / # de quejas recibidas el año anterior] * 100 • [(Total de casos culminados el año actual - Total de casos culminados el año anterior) / Total de casos culminados el año anterior] * 100 • (# de ciudadanos que confían en el sistema de justicia / Total de ciudadanos consultados) * 100

4. Matriz de indicadores del Modelo Lógico

MATRIZ DE INDICADORES MODELO LÓGICO

Datos del Resultado/Producto		Datos del Indicador		
Clasificación según Nivel	Descripción	Nombre	Fórmula de cálculo	Fuente de datos
RESULTADOS FINAL				
RESULTADO FINAL 01	Incrementar el acceso a la justicia de los ciudadanos	Porcentaje de personas de 18 años o más que hayan tenido, al menos una vez, contacto con el sistema de justicia y confía en el sistema	Numerador: # de ciudadanos que confían en el sistema de justicia Denominador: Total de ciudadanos consultados	Encuesta a Hogares
RESULTADOS INTERMEDIOS				
RESULTADO INTERMEDIO. 01	Mejoramiento del acceso a los servicios de justicia	Porcentaje de ciudadanos de 18 años o más que el último semestre hayan tenido, al menos una vez, contacto con alguno de los servicios de justicia que ofrece el Ministerio de Justicia	Numerador: # de ciudadanos que recibieron los servicios de justicia en el último semestre Denominador: # de ciudadanos que recibieron los servicios de justicia en el semestre anterior	Encuesta a Hogares
		Porcentaje de centros de atención que tienen más de cinco años ofreciendo servicios de justicia a los ciudadanos	Numerador: # de centros de atención > a 5 años de servicios Denominador: Total de centros de atención que posee el Ministerio de Justicia	Ministerio de Justicia
		Porcentaje de consultas realizadas en el Ministerio de Justicia pasan a procesos judiciales.	Numerador: # total de acciones judiciales iniciadas Denominador: # total de consultas atendidas	Ministerio de Justicia
		Porcentaje de ciudadanos de 18 años o más que hayan escuchado sobre los servicios de justicia que ofrece el MINJUS	Numerador: # de ciudadanos que conocen los servicios de justicia MINJUS Denominador: Total de ciudadanos	Encuesta a ciudadanos de 18 años o más
RESULTADO INTERMEDIO. 02	Mejoramiento del sistema de justicia	Porcentaje de ciudadanos de 18 años o más que han participado en al menos un proceso penal y se encuentran satisfechos con el servicio prestado por los operadores de justicia.	Numerador # de ciudadanos satisfechos con la atención de los operadores del sistema de justicia. Denominador Total de ciudadanos atendidos por al menos un operador del sistema de justicia.	Encuesta nacional a hogares
RESULTADOS INMEDIATOS				

RESULTADO INMEDIATO 01.1	Mayor cobertura de los servicios de justicia	Porcentaje de ciudadanos de 18 años a más, que se encuentran dentro de la jurisdicción de un distrito judicial, cuentan con al menos un centro de atención ALEGRA y/o Arbitra Perú	Numerador: # de ciudadanos de 18 años a más que tienen un centro de atención ALEGRA y/o Arbitra Perú por distrito judicial Denominador: Población total	Encuesta a nacional
		Porcentaje de ciudadanos indígenas o nativos, que se encuentran dentro de la jurisdicción de un distrito judicial, cuentan con al menos un centro de atención ALEGRA y/o Arbitra Perú	Numerador: # de ciudadanos indígenas o nativos que tienen un centro de atención ALEGRA y/o Arbitra Perú por distrito judicial Denominador: Total de ciudadanos indígenas o nativos	Encuesta a ciudadanos indígenas y nativo
		Porcentaje de ciudadanos que dicen conocer los servicios de justicia del MINJUS lo hicieron a través del Plan de Marketing	Numerador: # de personas que conocieron los servicios de justicia del MINJUS a través del Plan de MKT Denominador: Total de personas conocen los servicios de justicia del MINJUS	Encuesta a ciudadanos de 18 años a más
RESULTADO INMEDIATO 01.2	Mayor calidad de los servicios de justicia	Porcentaje de casos que un operador de los servicios del MINJUS atiende en un día	Numerador: # de casos atendidos por operador Denominador: # de personas que hicieron sus consultas	Encuesta al interior del MINJUS
		Número de operadores que cuentan con capacidades lingüísticas	# de operadores con capacidades lingüísticas por distrito judicial	MINJUS
			Promedio del tiempo de atención de casos atendidos	MINJUS
		Densidad de operadores de los servicios de justicia por cada 100000 habitantes	Número de operadores de los servicios de justicia por cada 100000 habitantes	MINJUS
		Disminución del porcentaje del número de quejas en el tiempo	Numerador: # de quejas recibidas en el año actual Denominador: # de quejas recibidas el año anterior	MINJUS
RESULTADO INMEDIATO 01.3	Mayor cultura cívica de los ciudadanos	Incremento del porcentaje de ciudadanos de 18 años a más que conocen sus derechos humanos y fundamentales en el tiempo	Numerador: # De ciudadanos que conocen sus derechos en el año actual Denominador: # de ciudadanos que conocían sus derechos el año anterior.	Encuesta nacional
		Incremento del porcentaje de ciudadanos 18 años a más que conocen sus derechos del total de la población	Numerador: # de ciudadanos que conocen sus derechos Denominador: Total de ciudadanos por distrito judicial	Encuesta nacional
		Índice del número de niños y adolescentes en etapa escolar que conocen sus derechos en el tiempo	Numerador: # De niños y adolescentes que conocen sus derechos en el año actual Denominador: # de niños y adolescentes que conocían sus derechos el año anterior.	Encuesta a niños y adolescentes en etapa escolar
RESULTADO INMEDIATO 02.2	Cumplimiento del debido proceso y probidad	Porcentaje de casos ingresados por el operador en el proceso de justicia obtuvieron sentencia	Numerador: # de procesos terminados Denominador: # de procesos ingresados por operador	MINJUS

		Índice de casos ingresados por el operador en el proceso de justicia consiguieron sentencia en el año actual en comparación al año anterior	Numerador: Total de casos culminados en el año actual Denominador: Total de casos culminados el año anterior	MINJUS
PRODUCTOS				
PRODUCTO 01.1.1	Instalación de centros de atención ALEGRA y Arbitra Perú a los ciudadanos	Número de centros de atención instalados en los distritos judiciales	Numerador: # de centros de atención instalados por cada distrito judicial	MINJUS
PRODUCTO 01.1.2	Marketing público del SJP (ALEGRA, Arbitra Perú, SPIJ, CNDDHH)	Porcentaje de actividades que efectivamente se hicieron según lo establecido en el Plan Marketing	Numerador: Número de actividades realizadas del Plan de Marketing Denominador: Número de actividades programadas en el Plan de Marketing	MINJUS
PRODUCTO 01.2.1	Capacitación de personal que brinda servicios de justicia	Índice del número de capacitaciones que se han efectuado en el año en comparación al año anterior	Numerador: # de capacitaciones realizadas en el año Denominador: # de capacitaciones realizadas el año anterior	MINJUS
		Porcentaje de operadores que recibieron capacitación	Numerador: # de operadores capacitados Denominador: Total de operadores que ofrecen los servicios de justicia	MINJUS
PRODUCTO 01.2.2	Prestación de los servicios de justicia (ALEGRA y Arbitra Perú)	Porcentaje de procesos de atención que poseen los servicios de justicia del MINJUS que se han optimizado	Numerador: Número de procesos optimizados Denominador: Total de procesos	MINJUS
PRODUCTO 01.2.3	M&E de los operadores de justicia	Porcentaje del total de programas de monitoreo y evaluación que se programaron fueron implementados por el MINJUS	Numerador: # Programas de monitoreo y evaluación implementados Denominador: Total de programas de monitoreo y evaluación programados	MINJUS
		Porcentaje del total de áreas que tiene el MINJUS cuentan con un programa de monitoreo y evaluación	Numerador: # de áreas que poseen un programa de monitoreo y evaluación Denominador: Total de áreas que posee el MINJUS	MINJUS
PRODUCTO 01.3.1	Capacitación de niños y adolescentes en etapa escolar sobre el Sistema de Justicia (CNDDHH)	Porcentaje niños y adolescentes que se encuentran dentro de la jurisdicción de un distrito judicial han recibido al menos un taller de capacitación	Numerador: # de niños y adolescentes por distrito judicial capacitados Denominador: Total de niños adolescentes por distrito judicial	Encuesta a niños y adolescentes en etapa escolar
		Porcentaje de la población total de niños y adolescentes del Perú han recibido al menos un taller de capacitación	Numerador: # de niños y adolescentes capacitados Denominador: Total de la población de niños y adolescentes	Encuesta a niños y adolescentes en etapa escolar

		Porcentaje talleres de capacitación realizados por el MINJUS del total de talleres programados para niños y adolescentes en etapa escolar	Numerador: # de talleres de capacitación realizados Denominador: Total de talleres de capacitación programados para niños y adolescente en etapa escolar	MINJUS
PRODUCTO 01.3.2	Capacitación del ciudadano sobre el Sistema de Justicia (CNDDHH Y DIFUSIÓN LEGISLATIVA)	Porcentaje de talleres de capacitación realizados por el MINJUS del total de talleres programados para ciudadanos de 18 años a más	Numerador: # de talleres de capacitación realizados Denominador: Total de talleres de capacitación programados para ciudadanos de 18 años a más	MINJUS
		Porcentaje del total de ciudadanos por distrito judicial que recibió al menos un taller de capacitación del MINJUS	Numerador: # de ciudadanos por distrito judicial capacitados Denominador: Total de ciudadanos por distrito judicial	Encuesta nacional a ciudadanos de 18 años a más
		Porcentaje de ciudadanos indígenas o nativos que recibieron al menos un taller de capacitación del total de ciudadanos capacitados	Numerador: # de ciudadanos indígenas y/o nativos capacitados Denominador: Total de ciudadanos capacitados	Encuesta nacional a ciudadanos indígenas y nativos de 18 años a más
PRODUCTO 02.1.1	Mejoramiento del desempeño de los operadores (DDO y orientadores)	Porcentaje del total de operadores del MINJUS recibió al menos un programa de capacitación	Numerador: # de operadores capacitados Denominador: Total de operadores	MINJUS
		Porcentaje de asistencias a los talleres de capacitación del total de operadores participantes de los talleres	Numerador: # de asistencias de los capacitados a los talleres Denominador: Total de operadores inscritos en los talleres	MINJUS