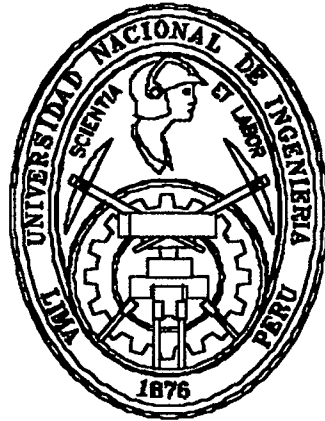


Universidad Nacional de Ingeniería
Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas



**“OPTIMIZACIÓN Y REINGENIERÍA DE PROCESOS EN
LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA MEDIANTE LA
IMPLANTACIÓN DE MÓDULOS BÁSICOS DE
JUSTICIA”**

T E S I S

**Para optar el Título Profesional de:
INGENIERO INDUSTRIAL**

**María Isabel Román Cruz
Olga Elizabeth Vilchez Villanueva**

LIMA – PERÚ – 2001

Digitalizado por:

**Consortio Digital del
Conocimiento MebLatam,
Hemisferio y Dalse**

*A mis Padres, Alberto y Gavina por sus esfuerzos,
enseñanzas y fe puestos en mi;
A mis hermanas, Rosario, Elida, Silvia y Gaby,
por su comprensión y ánimo que siempre me brindan,
A Luis, por su inagotable paciencia y su amor constante;
A mi hijo, Luis Alberto, por ser el tesoro más preciado de mi vida,
mi razón de ser, que con su inocencia y ternura fue y es el más
grande impulsador para el logro de mis metas; pero ante todo
Al Señor, nuestro Dios, por ser mi amigo y la luz que
ilumina el camino de mi vida.*

María Isabel, Román Cruz

*A Dios, por ser mi maestro y guía;
A mis Padres, Elena y Filemón por ser
mi fuerza y apoyo en todo momento de mi vida;
A Marcos, por su comprensión y su aliento;
A mi familia y amigos, por compartir
conmigo mis mayores triunfos.*

Olga Elizabeth Vilchez Villanueva

AGRADECIMIENTOS

A nuestros asesores, con los cuales tenemos una deuda de gratitud por sus enseñanzas y experiencia de vida que se plasman en este trabajo.

Ing. María Eguzquiza Figueroa

Ing. Victor Caicedo Bustamante

Ing. Waldo Rodríguez Franco

Finalmente, reservamos nuestro mayor aprecio a nuestra amiga y jefa del PMAG, por constituir nuestra principal fuente de ánimo e interés para hacer posible lo que en un momento precia no serlo:

Soc. Rocío Olga Solís Vargas

ÍNDICE

ÍNDICE GENERAL	IV
ÍNDICE CUADROS	X
ÍNDICE DIAGRAMAS	XIII
SUMARIO	1
INTRODUCCIÓN	3
CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES	5
1.1. <i>EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA</i>	5
1.1.1. <i>Definición</i>	5
1.1.2. <i>Componentes</i>	6
1.1.3. <i>Organización</i>	7
1.2. <i>DEFINICIÓN INSTITUCIONAL DE LOS SISTEMAS DE JUSTICIA</i>	12
1.2.1. <i>Visión</i>	12
1.2.2. <i>Misión</i>	12
1.2.3. <i>Valores</i>	12
1.2.4. <i>Imagen objetivo a largo plazo</i>	13
1.3. <i>OBJETIVOS</i>	14
1.3.1. <i>Generales</i>	14
1.3.2. <i>Específicos.</i>	14
1.4. <i>METAS</i>	16
1.5. <i>ESTRATEGIAS</i>	16
1.5.1. <i>General</i>	16
1.5.2. <i>General de Ejecución</i>	18
1.5.3. <i>Entorno Externo</i>	19
1.5.3.1. <i>Estrategia Interinstitucional</i>	19

1.5.3.2.	<i>Estrategia de Servicio a la Sociedad</i>	19
1.5.3.3.	<i>Estrategia de Aproximación</i>	19
1.5.3.4.	<i>Estrategias Contingentes</i>	20
1.5.4.	<i>Entorno Interno</i>	20
1.5.4.1.	<i>Estrategia de Corto Plazo</i>	20
1.5.4.2.	<i>Estrategia de Largo plazo</i>	22
1.5.4.3.	<i>Estrategia de Productividad</i>	22
1.5.4.4.	<i>Estrategias Contingentes</i>	22
 CAPITULO II: SITUACIÓN ENCONTRADA EN LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA		 23
2.1.	<i>RECOPIACIÓN Y REGISTRO DE LA INFORMACIÓN</i>	23
2.2.	<i>PROCESAMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN</i>	26
2.2.1.	<i>Tabla de Funciones</i>	27
2.2.2.	<i>Estudio de Tiempos</i>	29
2.2.3.	<i>Diagrama de Pareto</i>	32
2.2.4.	<i>Diagrama de Competitividad</i>	35
2.2.5.	<i>Producción Judicial</i>	36
2.2.6.	<i>Diagrama de Atribuciones</i>	36
2.2.7.	<i>Estudio Socio-Jurídico</i>	47
2.3.	<i>ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</i>	62
2.4.	<i>IDENTIFICACIÓN Y SOLUCIÓN DEL PROBLEMA</i>	66
 CAPITULO III: DEFINICIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO		 69
3.1.	<i>OBJETIVOS DEL PROYECTO</i>	69
3.1.1.	<i>Objetivo General</i>	69
3.1.2.	<i>Objetivos Específicos</i>	69
3.2.	<i>PLAN DE DEL PROYECTO</i>	70
3.2.1.	<i>Respecto al Tiempo</i>	70
3.2.2.	<i>Respecto al Costo</i>	71
3.2.3.	<i>Respecto al Riesgo</i>	72
3.2.4.	<i>Respecto a la Dimensión Social</i>	72

3.3.	<i>CRITERIOS FUNDAMENTALES</i>	73
3.3.1.	<i>Independencia de Gestión</i>	73
3.3.2.	<i>Separación Funcional</i>	73
3.3.3.	<i>Coordinación Interinstitucional</i>	73
3.3.4.	<i>Itinerancia</i>	74
3.4.	<i>ALCANCE</i>	74
3.4.1.	<i>Instituciones que la integran</i>	74
3.4.2.	<i>Consideraciones complementarias</i>	75
3.5.	<i>COMPETENCIA</i>	76
3.6.	<i>DIMENSIONAMIENTO DE UN MODULO BÁSICO DE JUSTICIA</i>	77
3.6.1.	<i>Criterios</i>	77
3.6.2.	<i>Tipos de Módulo Básico de Justicia</i>	79
3.7.	<i>VIABILIDAD DEL PROYECTO</i>	79
3.7.1.	<i>Viabilidad Técnica</i>	79
3.7.2.	<i>Viabilidad Política</i>	80
3.7.3.	<i>Viabilidad Financiera</i>	80
3.7.4.	<i>Viabilidad Ambiental</i>	81
3.8.	<i>INDICADORES DE EVALUACIÓN</i>	81
 CAPITULO IV: DISEÑO DE LA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PARA EL MBJ		 84
4.1.	<i>LA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</i>	84
4.1.1.	<i>Órganos de Dirección</i>	86
4.1.2.	<i>Órganos de Dirección Administrativa</i>	86
4.1.3.	<i>Órganos de Línea</i>	87
4.1.3.1.	<i>Centro de Distribución</i>	87
4.1.3.2.	<i>Equipo de Apoyo – Poder judicial</i>	92
4.1.3.3.	<i>Equipo de Apoyo a la función fiscal – Ministerio Público</i>	93
4.2.	<i>DISEÑO FUNCIONAL</i>	93
4.2.1.	<i>Gestión institucional</i>	95
4.2.2.	<i>Funciones Interinstitucionales ligadas a la Actividad Jurisdiccional</i>	95
4.2.3.	<i>Funciones Comunes Administrativas</i>	97
4.2.4.	<i>Documentos de gestión</i>	99

4.3.	<i>RECURSOS HUMANOS</i>	100
4.3.1.	<i>Régimen Legal</i>	100
4.3.2.	<i>Definir Cargos /Equipos</i>	100
4.3.3.	<i>Definir Necesidades de Destreza y Personal</i>	102
4.4.	<i>REDISEÑO DE LOS PROCESOS</i>	104
4.4.1.	<i>Descripción de los Procesos</i>	104
4.4.1.1.	<i>Información sobre Seguimiento del Proceso Judicial</i>	104
4.4.1.2.	<i>Recepción, registro y distribución de Documentos Judiciales</i>	106
4.4.1.3.	<i>Elaboración y despacho de Proyectos de Resolución</i>	108
4.4.2.	<i>Actividades de Valor Agregado</i>	110
4.4.3.	<i>Estructura de los Procesos en el MBJ</i>	112
4.4.3.1.	<i>Recepción, registro y distribución de Documentos Judiciales</i>	113
4.4.3.2.	<i>Información sobre Seguimiento del Proceso Judicial</i>	116
4.4.3.3.	<i>Elaboración y despacho de Proyectos de Resolución</i>	117
4.4.3.4.	<i>Otros Procesos</i>	119
4.5.	<i>INFRAESTRUCTURA</i>	120
4.5.1.	<i>Disposiciones Generales sobre los Ambientes del MBJ</i>	120
4.6.	<i>SISTEMAS INFORMÁTICOS</i>	122
CAPITULO V: IMPLANTACIÓN DEL MODULO BÁSICO DE JUSTICIA		123
5.1.	<i>PROCESO DE PERSONALIZACIÓN DE LOS MÓDULOS BÁSICOS DE JUSTICIA</i>	123
5.1.1.	<i>Descripción</i>	124
5.2.	<i>CONSTRUCCIÓN Y EQUIPAMIENTO DE LOS MÓDULOS BÁSICOS DE JUSTICIA</i>	125
5.2.1.	<i>Adecuación de la Infraestructura y Cableado</i>	125
5.2.2.	<i>Equipamiento del Mobiliario</i>	127
5.3.	<i>EQUIPAMIENTO INFORMÁTICO</i>	128
5.3.1.	<i>Requerimiento por Tipo de Módulo</i>	128
5.4.	<i>EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DEL PERSONAL</i>	130
5.4.1.	<i>Objetivos Específicos</i>	130
5.4.2.	<i>Medios e Indicadores de Evaluación</i>	131
5.4.3.	<i>Cronograma</i>	131
5.4.4.	<i>Limites de personal</i>	132

5.5.	<i>CAPACITACIÓN DE PERSONAL</i>	133
5.5.1.	<i>Objetivos Específicos</i>	133
5.5.2.	<i>Medios e Indicadores de Evaluación</i>	135
5.5.3.	<i>Cronograma</i>	135
5.6.	<i>PLAN DE INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN</i>	136
5.6.1.	<i>Comunicación Masiva</i>	136
5.6.2.	<i>Comunicación Comunal</i>	137
5.7.	<i>DATA ENTRY</i>	140
5.7.1.	<i>Codificación en Fichas de Datos de los Expedientes</i>	140
5.7.2.	<i>Digitación de las Fichas en una Base de Datos Provisional</i>	141
5.7.3.	<i>Migración de la Base de Datos</i>	141
5.7.4.	<i>Impresión de Carátulas para los Expedientes</i>	141
5.8.	<i>PRUEBA PILOTO DEL PROYECTO</i>	141
5.9.	<i>MONITOREO Y EVALUACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO</i>	144
5.9.1.	<i>Monitoreo</i>	145
5.9.2.	<i>Evaluación del funcionamiento</i>	146
5.10.	<i>MEJORA CONTINUA</i>	150
 CAPITULO VI: EVALUACIÓN DEL PROYECTO		 153
6.1.	<i>PRESUPUESTO</i>	153
6.2.	<i>INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO</i>	158
6.3.	<i>EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA</i>	160
6.3.1.	<i>Premisas</i>	160
6.3.1.1.	<i>Gastos Operativos</i>	160
6.3.2.	<i>Resultados</i>	162
6.3.2.1.	<i>Estado de ganancias y Pérdidas</i>	162
6.3.2.2.	<i>Flujo de Fondos</i>	162
6.3.2.3.	<i>Valor Actual Neto (VAN)</i>	164
6.4.	<i>EVALUACIÓN SOCIAL</i>	165
6.4.1.	<i>Criterios Estáticos de Evaluación Social</i>	165
6.4.1.1.	<i>Relación Producto - Capital</i>	165
6.4.1.2.	<i>Mano de Obra</i>	166
6.4.1.3.	<i>Costo del Proceso / Judicial</i>	166

6.4.2.	<i>Indicadores Sociales</i>	167
6.4.2.1.	<i>Indicadores de Acceso</i>	167
6.4.2.2.	<i>Indicadores de Productividad</i>	171
6.4.2.3.	<i>Indicadores de Eficiencia</i>	175
6.4.2.4.	<i>Indicadores de Eficacia</i>	176
6.4.3.	<i>Beneficios y Costos Sociales</i>	181
CAPITULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		185
7.1.	<i>CONCLUSIONES</i>	185
7.2.	<i>RECOMENDACIONES</i>	188
BIBLIOGRAFÍA		190
ANEXOS		
	<i>ANEXO 01- Encuesta y formatos para el Levantamiento de Información</i>	192
	<i>ANEXO 02- Formato Empleado para el Estudio de Tiempos</i>	205
	<i>ANEXO 03- Formato de Funciones</i>	207
	<i>ANEXO 04- Tabla de Atribuciones</i>	210
	<i>ANEXO 05- Encuestas para la Elaboración de los Estudios Socio jurídicos</i>	212
	<i>ANEXO 06- Diseño Arquitectónico de los Módulos Básicos de Justicia</i>	235
	<i>ANEXO 07- Formatos de Evaluación del Nivel de Funcionamiento para los MBJ</i>	240
	<i>ANEXO 08- Instrumentos de Información empleados para la Evaluación de los Indicadores Sociales</i>	244
	<i>ANEXO 09- Glosario de Términos y Conceptos</i>	250

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 01 – Actividades Cotidianas Realizadas por el Personal de los Juzgados	28
Cuadro N° 02 – Estudios de Tiempos de Recepción de Documentos en un Juzgado	30
Cuadro N° 03 – Estudios de Tiempos de Atención al Público en un Juzgado	30
Cuadro N° 04 – Estudios de Tiempos de actividades del Magistrado en un Juzgado	30
Cuadro N° 05 – Estudios de Tiempos del Secretario Judicial de un Juzgado	31
Cuadro N° 06 – Estudios de Tiempos del Técnico o Auxiliar Judicial en un Juzgado	31
Cuadro N° 07 – Tabla de Elaboración del Diagrama de Pareto de las Actividades realizadas en los Juzgados	33
Cuadro N° 08 – Duración Total del Proceso – Justicia de Paz Letrada	48
Cuadro N° 09 – Duración Total del Proceso – Justicia Especializada / Mixta	49
Cuadro N° 10 – Grado de Satisfacción del Usuario	51
Cuadro N° 11 – Atención en el Servicio	52
Cuadro N° 12 – Nivel de Confianza del Usuario	53
Cuadro N° 13 – Motivos Porque No Confía	54
Cuadro N° 14 – Costos de Oportunidad de Seguir un Proceso	55
Cuadro N° 15 – Abogado al Inicio del Proceso	57
Cuadro N° 16 – Modalidades de Pago al Abogado	58
Cuadro N° 17 – Principales Problemas del Sistema de Justicia	59
Cuadro N° 18 – Tiempo de Acceso a Juzgados	60
Cuadro N° 19 – Dejo de Poner una Demanda / Denuncia	61
Cuadro N° 20 – Motivos porque dejo de interponer una Demanda / Denuncia	62
Cuadro N° 21 – Programas de la Administración Moderna	66
Cuadro N° 22 – Proyectos de la Reforma Judicial	67
Cuadro N° 23 – Duración del Proyecto	71
Cuadro N° 24 – Costos del Proyecto	71
Cuadro N° 25 – Criterio Poblacional	77
Cuadro N° 26 – Criterio de Pobreza	78
Cuadro N° 27 – Criterio de NBI	78
Cuadro N° 28 – Indicadores de Evaluación	83

Cuadro N° 29 – Separación e Identificación de Actividades Administrativas	85
Cuadro N° 30 – Relación de Cargos	100
Cuadro N° 31 – Módulo Básico de Justicia – Cambio de Cargos	102
Cuadro N° 32 – Perfil de los Nuevos Cargos para el Módulo Básico de Justicia	103
Cuadro N° 33 – Tiempo del Proceso de Información sobre Seguimiento del Proceso Judicial	104
Cuadro N° 34 – Tiempo del Proceso de Recepción, Registro y Distribución de Documentos Judiciales	106
Cuadro N° 35 – Tiempo del proceso de Elaboración y Despacho de Proyectos de Resolución	108
Cuadro N° 36 – Valor agregado del Proceso de Información sobre Seguimiento del Proceso Judicial	110
Cuadro N° 37 – Valor agregado del Proceso de Recepción, Registro y Distribución de Documentos	111
Cuadro N° 38 – Valor agregado del proceso de Elaboración y Despacho de Proyectos de Resolución	111
Cuadro N° 39 – Equipos de Comunicación y Otros	126
Cuadro N° 40 – Requerimientos para los MBJ	127
Cuadro N° 41 – Hardware y Software	129
Cuadro N° 42 – Estaciones de Trabajo	129
Cuadro N° 43 – Requerimiento de Personal para los MBJ	132
Cuadro N° 44 – Programa de Comunicación Masiva	137
Cuadro N° 45 – Relación de los Primeros 12 Módulos Básicos de Justicia	144
Cuadro N° 46 – Nivel de funcionamiento del MBJ San Juan de Lurigancho	147
Cuadro N° 47 – Nivel de Funcionamiento del MBJ de Andahuaylas	147
Cuadro N° 48 – Presupuesto del Proyecto de Módulos Básicos de Justicia por Fuente de Financiamiento	155
Cuadro N° 49 – Presupuesto para la Construcción e implementación de los Módulos Básicos de Justicia	156
Cuadro N° 50 – Presupuesto para la Comunicación y Difusión del Proyecto	157
Cuadro N° 51 – Presupuesto para Gastos Administrativos	157
Cuadro N° 52 – Datos de la Fuente de Funcionamiento	158
Cuadro N° 53 – Financiamiento del Proyecto	158
Cuadro N° 54 – Cronograma de Desembolso	158

Cuadro N° 55 – Calendario de Pago de la Deuda	159
Cuadro N° 56 – Estructura de Costos y Gastos operativos Anuales por tipo de Módulo	161
Cuadro N° 57 – Estado de Ganancias y Pérdidas	163
Cuadro N° 58 – Flujo de Fondos	163
Cuadro N° 59 – Relación Producto-Capital	165
Cuadro N° 60 – Producción Anual / Mano de Obra	166
Cuadro N° 61 – Costo del Proceso Judicial	166
Cuadro N° 62 – Tiempo que Demora Trasladarse al MBJ	168
Cuadro N° 63 – Instituciones Visitadas en el MBJ	169
Cuadro N° 64 – Costo de Transporte	170
Cuadro N° 65 – Otros Costos Asociados	170
Cuadro N° 66 – Distribución Teórica de Jueces en los 12 MBJ	171
Cuadro N° 67 – Incremento de la Demanda Judicial	172
Cuadro N° 68 – Eliminación de las Demoras Judiciales	173
Cuadro N° 69 – Estudio de Tiempos de Recepción de Documentos en el MBJ	173
Cuadro N° 70 – Estudios de Tiempos de Atención al Público en el MBJ	174
Cuadro N° 71 – Estudio de Tiempos de Notificaciones en el MBJ	174
Cuadro N° 72 – Estándares Máximos Anuales de Carga Procesal en un Juzgado	175
Cuadro N° 73 – Manifestaciones del Personal del Poder judicial en referencia al Mejoramiento de sus Labores	176
Cuadro N° 74 – Aumento de la Presencia de Abogados alrededor de los MBJ	177
Cuadro N° 75 – Aumento de la Asistencia Legal	178
Cuadro N° 76 – Información recibida en forma Oportuna	179
Cuadro N° 77 – Satisfacción del Usuario	180
Cuadro N° 78 – Atención del Servicio	180
Cuadro N° 79 – Grado de Confianza del Usuario	180

ÍNDICE DE DIAGRAMAS

Diagrama N° 01 – Dependencia Jurisdiccional del Poder Judicial	7
Diagrama N° 02 – Organigrama de las Cortes superiores de Justicia	8
Diagrama N° 03 – Estructura Orgánica Básica de las Cortes Superiores de Justicia	9
Diagrama N° 04 – Estructura Orgánica de los Juzgados	9
Diagrama N° 05 – Dependencia Funcional de la Fiscalía	10
Diagrama N° 06 – Organigrama del Ministerio Público - Fiscalías	10
Diagrama N° 07 – Organigrama de las Fiscalías Provincial Mixtas	11
Diagrama N° 08 – Organigrama del Instituto de Medicina Legal	11
Diagrama N° 09 – Organigrama del Ministerio de Justicia	12
Diagrama N° 10 – Porcentaje de Participación de los Tipos de Actividades de los Juzgados	27
Diagrama N° 11 – Porcentaje de Participación de los Tipos de Actividades más Frecuentes en los Juzgados	32
Diagrama N° 12 – Diagrama de Pareto de la Frecuencia de la Frecuencia de las Actividades en los Juzgados	34
Diagrama N° 13 – Diagrama de Competitividad	35
Diagrama N° 14 – Ingresos v.s. Producción de las Cortes Superiores a nivel Nacional por Año	36
Diagrama N° 15 – Diagrama de Atribuciones	37
Diagrama N° 16 – Esquema del Trámite Judicial	40
Diagrama N° 17 – Flujograma de Recepción y Registro de Demandas / Denuncias	41
Diagrama N° 18 – Flujograma de Expedición de Copias Certificadas	42
Diagrama N° 19 – Flujograma de Emisión de Edictos	43
Diagrama N° 20 – Flujograma de Diligenciamiento de Exhortos	44
Diagrama N° 21 – Flujograma de Emisión y Entrega de Partes Registrales	45
Diagrama N° 22 – Flujograma de Elevación de la Apelación	46
Diagrama N° 23 – Flujograma de Legalización de Firmas	47
Diagrama N° 24 – Duración Total del Proceso – Justicia de Paz Letrada	49
Diagrama N° 25 – Duración Total del Proceso – Justicia Especializada / Mixta	50
Diagrama N° 26 – Grado de Satisfacción del Usuario	51
Diagrama N° 27 – Atención en el Servicio	52

Diagrama N° 27 – Atención en el Servicio	52
Diagrama N° 28 – Nivel de Confianza del Usuario	54
Diagrama N° 29 – Motivos porque no confía en el Sistema de Justicia	54
Diagrama N° 30 – Costo de Oportunidad de seguir un Proceso	56
Diagrama N° 31 – Abogado al Inicio del Proceso	57
Diagrama N° 32 – Modalidad de Pago al Abogado	58
Diagrama N° 33 – Principales Problemas del Sistema de Justicia	59
Diagrama N° 34 – Dejo de Poner una Demanda / Denuncia	61
Diagrama N° 35 – Motivos por que dejo de Interponer una Demanda / Denuncia	62
Diagrama N° 36 – Diagrama Causa - Efecto	68
Diagrama N° 37 – Cobertura de los Módulos Básicos de Justicia	76
Diagrama N° 38 – Organigrama del Módulo Básico de Justicia	89
Diagrama N° 39 – Diseño Funcional	94
Diagrama N° 40 – Funciones de los Componentes del MBJ	94
Diagrama N° 41 – Actual Flujograma del Proceso de Información sobre seguimiento del Procesos Judicial	105
Diagrama N° 42 – Actual Flujograma del Proceso de Recepción, Registro y distribución de Documentos Judiciales	107
Diagrama N° 43 – Actual Flujograma de Elaboración y Despacho de Proyectos de Resolución	109
Diagrama N° 44 – Nuevo Diagrama de Atribuciones	112
Diagrama N° 45 – Nuevo Flujograma del Proceso de Recepción, Registro y Distribución de Documentos Judiciales	114
Diagrama N° 46 – Nuevo Flujograma del Proceso de Información – Atención al Público	116
Diagrama N° 47 – Nuevo Flujograma del Proceso de Elaboración y Despacho de Proyectos de Resolución	118
Diagrama N° 48 – Estructura de implantación de un MBJ	124
Diagrama N° 49 – Mobiliario del MBJ	127
Diagrama N° 50 – Expediente Técnico del MBJ	128
Diagrama N° 51 – Monitoreo del MBJ San Juan de Lurigancho	148
Diagrama N° 52 – Monitoreo del MBJ de Andahuaylas	148
Diagrama N° 53 – Nivel de Funcionamiento Promedio de los 12 MBJ	149
Diagrama N° 54 – Representación Gráfica de la TIR del Proyecto	164

DESCRIPTORES TEMÁTICOS

- Optimización y Reingeniería de Procesos
- Optimización de Procesos
- Reingeniería
- Sistema de Administración de Justicia
- Administración
- Productividad
- Diseño, Monitoreo y Evaluación Social
- Indicadores sociales
- Recursos humanos
- Diseño Funcional
- Proyecto Social

SUMARIO

El desarrollo económico y social del Perú ha estado tradicionalmente limitado por el inadecuado funcionamiento de la justicia, razón por la cual se halla inmerso en un inédito proceso de reforma judicial, que busca convertir las estructuras y prácticas de la jurisdicción en un auténtico “servicio a la ciudadanía”, orientado a brindar pronta y cumplida justicia a todas las personas, sin distinción ni exclusión de ninguna clase, creando las condiciones necesarias para la existencia de credibilidad y confianza en la ad judicatura entre quienes conformamos la sociedad civil.

Ante esto, la presente tesis *“Optimización y Reingeniería de los Procesos en la Administración de Justicia Mediante la Implantación de Módulos Básicos de Justicia”*, plantea una nueva reorganización administrativa y una reasignación de funciones, sobre la base de una optimización y reingeniería de procesos, para hacer de las instituciones de Justicia, órganos más efectivos y eficientes, que respondan a las necesidades y satisfacciones de los usuarios eliminándose las demoras en el trámite de los procesos e implantándose mecanismos eficaces de control que permitan mayor acceso, transparencia e idoneidad en las actividades del sistema.

Asimismo, la implantación de Módulos Básicos de Justicia responde a la necesidad de contar con un servicio de justicia descentralizado e integrado por las organizaciones administrativas de apoyo tecnificado y sistematizado de los diferentes componentes del Sistema Judicial (Poder Judicial, Ministerio Público, Ministerio de Justicia, Defensor del Pueblo y Policía Nacional del Perú), concentrándolos en un mismo local.

La metodología que planteamos empieza con la descripción general de las instituciones de Justicia, así como los objetivos, metas y estrategias que guiarán las decisiones tanto individuales como de todo el sistema institucional. Posteriormente se realiza el diagnóstico de la actual

Administración de Justicia, identificándose los problemas y las soluciones adecuadas a las mismas para lo cual se empleo una serie de herramientas como: tabla de funciones, estudios de tiempos, diagrama de Pareto, Competitividad y Atribuciones, estudios socio-jurídicos así como el diagrama de Ishikawua que nos permitió identificar los problemas a eliminar.

Reconocida la situación, se procede a elaborar y plantear el proyecto, para lo cual fue necesario establecer los objetivos, el plan de trabajo, dimensionamiento, viabilidad e indicadores de evaluación que nos permitiera analizar y plantear una nueva estructura organizacional constituida y forjada en nuevas funciones, cargos y procesos e integradas en una moderna infraestructura con adecuados sistemas de información, que en conjunto respondan al plan común que se persigue.

Diseñada la estructura organizacional del Módulo Básico de Justicia, se procede a edificarla “en el sitio”, de acuerdo a las características de las zonas beneficiadas con el proyecto, para lo cual se definió la siguiente técnica de trabajo: elaboración del diseño personalizado (para cada uno de los módulos básicos de justicia), búsqueda de terreno y su saneamiento físico y legal, la construcción, el equipamiento del mobiliario y la informatización (Hardware, software) del módulo, además de la selección y capacitación del personal idóneo; así como la codificación y digitación de los expedientes en el sistema con lo cual se iniciaría la puesta en marcha del módulo su monitoreo y la evaluación de su funcionamiento.

Para finalizar se efectúa la evaluación del proyecto, desde el punto de vista económico-financiero y social, que nos permita medir la rentabilidad y la conveniencia del mismo para el Perú, sin perder el objetivo principal que es la de brindar como producto un mejor servicio de justicia a las regiones más pobres y de menor acceso del país, a cambio de ninguna rentabilidad económica, tan sólo una rentabilidad puramente social.

Cabe resaltar que este proyecto constituye la primera experiencia en Latinoamérica en cuanto a la implantación de Módulos Básicos de Justicia se trata, puesto que el mayor valor agregado que otorga a la población es la integración de las instituciones de justicia concentrándolas en un mismo lugar físico (módulos) y descentralizadas a nivel nacional, obteniéndose como resultado una mejora en la utilización de los recursos y en los procesos, la cual se verifica con el incremento en el acceso, productividad, eficiencia y eficacia de la Administración de Justicia, que con lleva al desarrollo de un nuevo sistema, cualitativamente superior y volcado por completo hacia la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía.

INTRODUCCIÓN

Los males que agobian a los **SISTEMAS DE JUSTICIA** han sido descritos y analizados muchas veces, constituyendo una realidad bastante conocida sobre todo por los ciudadanos, quienes a menudo han tenido ocasión de experimentar directa o indirectamente sus nocivas consecuencias. Pruebas de la extensión y gravedad de los problemas que afronta la administración de justicia son principalmente:

- ☞ Procedimientos inadecuados
- ☞ Personal no calificado y sin tecnología
- ☞ Organización tradicional e ineficiente
- ☞ Producción errática
- ☞ Demora en los procesos judiciales (lentitud extrema)
- ☞ Costosa para el litigante
- ☞ Centralizada

Frente a estos problemas en la administración de Justicia, pudiera resultar casi incomprensible el aporte que puede brindar un ingeniero en un ambiente tan complejo sin saber casi nada de leyes. No obstante, la ingeniería industrial nos da las herramientas necesarias para alcanzar la excelencia en el balance y equilibrio de las actividades productivas, procedimientos y decisiones de cualquier organización.

Bajo este contexto la ingeniería industrial juega un papel importante: conseguir una justicia sencilla, oportuna, accesible y eficiente, aplicando técnicas de la administración Moderna como son la optimización y la reingeniería de Procesos. La primera dirigida a efectuar un análisis situacional de la organización administrativa que se viene empleando y sobre la cual se van a identificar problemas que serán materia de análisis y de rediseño, presentando alternativas para mejorarla y hacerla más eficiente y productiva. Mientras que la reingeniería del Proceso, incorporará una nueva organización administrativa en su integridad, dejando de lado la organización que se venía aplicando, reemplazándola en su totalidad.

La presente Tesis constituye una primera aproximación al proceso de modernización y reforma de los sistemas de justicia en nuestro país por intermedio de la implantación de *Módulos Básicos de Justicia*, cuyo propósito ha sido encaminado a repensar los sistemas procesales, para hacerlos más accesibles, rápidos y menos formales, separando las funciones propiamente administrativas que solo constituyen una carga innecesaria en la labor del Juez y lo distraen de su tarea jurisdiccional.

Los Módulos Básicos de Justicia proponen un rediseño de la organización, justificado por la propia esencia del diagnóstico y la consecuente orientación de la función organizativa, que se apoya en la siguiente trilogía: *calidad* alta o adecuada, *Precio* bajo o competitivo y *tiempo* justo o plazo requerido; planteamiento que incorpora la base para que el Perú pueda ofrecer seguridad jurídica a plenitud, facilitando de esa manera la inversión y la credibilidad en sus sistemas.

A través de los Módulos Básicos de Justicia se busca aminorar los problemas existenciales que afronta nuestro sistema de administración de Justicia, ofreciendo a los peruanos de menores recursos y menores facilidades de acceso a la justicia lo siguiente:

- ✓ Una justicia independiente, de los poderes de grupos de presión o de la influencia personal. Competente, que exige una formación adecuada al empeño que corresponda en cada orden y nivel de decisión. Eficiente, lo que podemos asociar hacer las cosas correctamente.
- ✓ Una administración con criterio gerencial moderno y descentralizado capaz de responder de manera adecuada a los retos que plantea.
- ✓ Nuevos sistemas de gestión y organización para contar con despachos judiciales modernos, con infraestructura adecuada y sistemas de información actualizados.
- ✓ Optimización de procedimientos internos para una administración de justicia ágil y eficaz.
- ✓ Fomentar la eficacia y eficiencia dentro de las dependencias de las instituciones conformantes del sistema de administración de justicia y sus equipos de apoyo, optimizando la calidad y cobertura del servicio que prestan.
- ✓ Racionalizar la carga procesal a estándares que permitan una atención oportuna y especializada a los litigantes.

Finalmente, el presente documento de trabajo aspira a compartir con todos ustedes el desarrollo de un proyecto social como es Módulos Básicos de Justicia, que se orienta a la producción de bienes y servicios necesarios para satisfacer necesidades que no se transan en el mercado y que busca apoyar a las autoridades del Perú en sus esfuerzos para ampliar el acceso a la justicia y mejorar su calidad.

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1. EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA

1.1.1. Definición

“Es el conjunto de servicios públicos del sector justicia del Estado, que comprende, además del tradicional Poder Judicial, al Ministerio Público, y los organismos de instrucción como la Policía Judicial y de Ejecución como los servicios carcelarios, ambos del Ministerio de Justicia del Poder Ejecutivo”¹

Sobre la base de esta definición podemos conceptualizar la Administración de Justicia como: “Grupo de instituciones de Justicia relacionadas o interdependientes que se afectan mutuamente en forma tal que puedan actuar como uno solo (como unidad) para lograr brindar a la sociedad calidad en el servicio de justicia”.

Cuya imagen Objetivo es la de ser capaces de administrar justicia y tutela jurisdiccional de manera accesible, transparente, oportuna, eficiente, predecible e independiente, que disuada y prevenga el delito, un sistema al servicio de la sociedad, con un alto grado de confianza de la ciudadanía que coadyuva a fomentar los más altos valores de convivencia y se respeten los derechos de las personas.

¹ Como lo indica Cesar Fernández Toro en “Modernización y Reforma de los Sistemas de Justicia en América Latina y el Caribe” - Abraham Siles Vallejos. Pág.32

1.1.2. Componentes

a) Poder Judicial

Poder autónomo, que conoce los asuntos de carácter civil o penal que acceden a él a fin de que la autoridad jurisdiccional se pronuncie, obligando a las partes a cumplir su mandato.

b) Ministerio Público

Representa al Estado y a la sociedad en los procesos Judiciales y tiene a su cargo velar por la independencia de los órganos jurisdiccionales.

c) Ministerio de Justicia

Es el organismo que brinda asesoría legal al Poder Ejecutivo y especialmente al Consejo de Ministros, vinculando al Poder Judicial con el Ministerio Público y otras entidades. Entre sus tareas está la promoción, coordinación y supervisión del funcionamiento de la Defensoría de Oficio, los consultorios jurídicos populares y los centros de conciliación.

d) Defensoría del Pueblo

Es el organismo público encargado de defender los derechos constitucionales y fundamentales de la persona y supervisar el desempeño de la administración del Estado y la prestación de los servicios públicos.

e) Policía Nacional del Perú

Institución que ejerce el poder de coacción física del estado, cuya finalidad fundamental es la de garantizar, mantener y reestablecer el orden interno prestando protección y ayuda a la comunidad.

La *Misión* de todas las entidades involucradas en la *Administración de Justicia*, debe converger al Desarrollo Sostenible de esta, para lo cual se deben establecer las estrategias de desarrollo que contemplen coordinación, la co-evolución, integración y aproximación como elemento fundamental, en función del servicio a la sociedad; y en lo estructural disponer de organizaciones modernas y flexibles, con sistemas informáticos integrados e Inter conectados, de manera de asegurar la disposición de información oportuna para la correcta administración de justicia.

1.1.3. Organización

a) Poder Judicial

Está representado por la existencia de Juzgados de Paz No Letrados, Juzgado de Paz Letrado, Juzgados Especializados (Civil, Laboral, Familia ó Penal) ó Mixtos², y Salas, cuya dependencia Jurisdiccional y funcional se muestra en el siguiente diagrama.

DIAGRAMA N° 01
DEPENDENCIA JURISDICCIONAL DEL PODER JUDICIAL



Las funciones específicas que ejecutan los órganos jurisdiccionales se señalan en la Ley Orgánica del Poder Judicial promulgado por Decreto Supremo Nro. 017-98-JUS.

Las apelaciones interpuestas ante el Juzgado de Paz Letrado (primera instancia), son apelables a los Juzgados Especializados ó Mixtos (segunda instancia).

Las apelaciones interpuestas ante los Juzgados Especializados ó Mixtos (primera instancia) se resuelven ante las Sala correspondiente de la Corte Superior(segunda instancia).

² Juzgado que tiene competencia en dos ó más materias sean estas Civil, Laboral, Familia y/o Penal.

Es importante señalar que los Juzgados de Paz, donde se reciben las demandas y denuncias verbales, que le corresponden según el Art. 59 de la Ley Orgánica del Poder Judicial, constituyen en muchos casos el primer estamento judicial.

En los diagramas N° 02 y N° 03, se observa la Estructura Orgánica Básica de las Cortes Superiores de Justicia, tanto administrativa como jurisdiccional, de donde forman parte los Juzgados. Así mismo en el diagrama N° 04 se muestra la estructura orgánica de los Juzgados (*modelo tradicional*).

DIAGRAMA N° 02

ORGANIGRAMA DE LAS CORTES SUPERIORES DE JUSTICIA

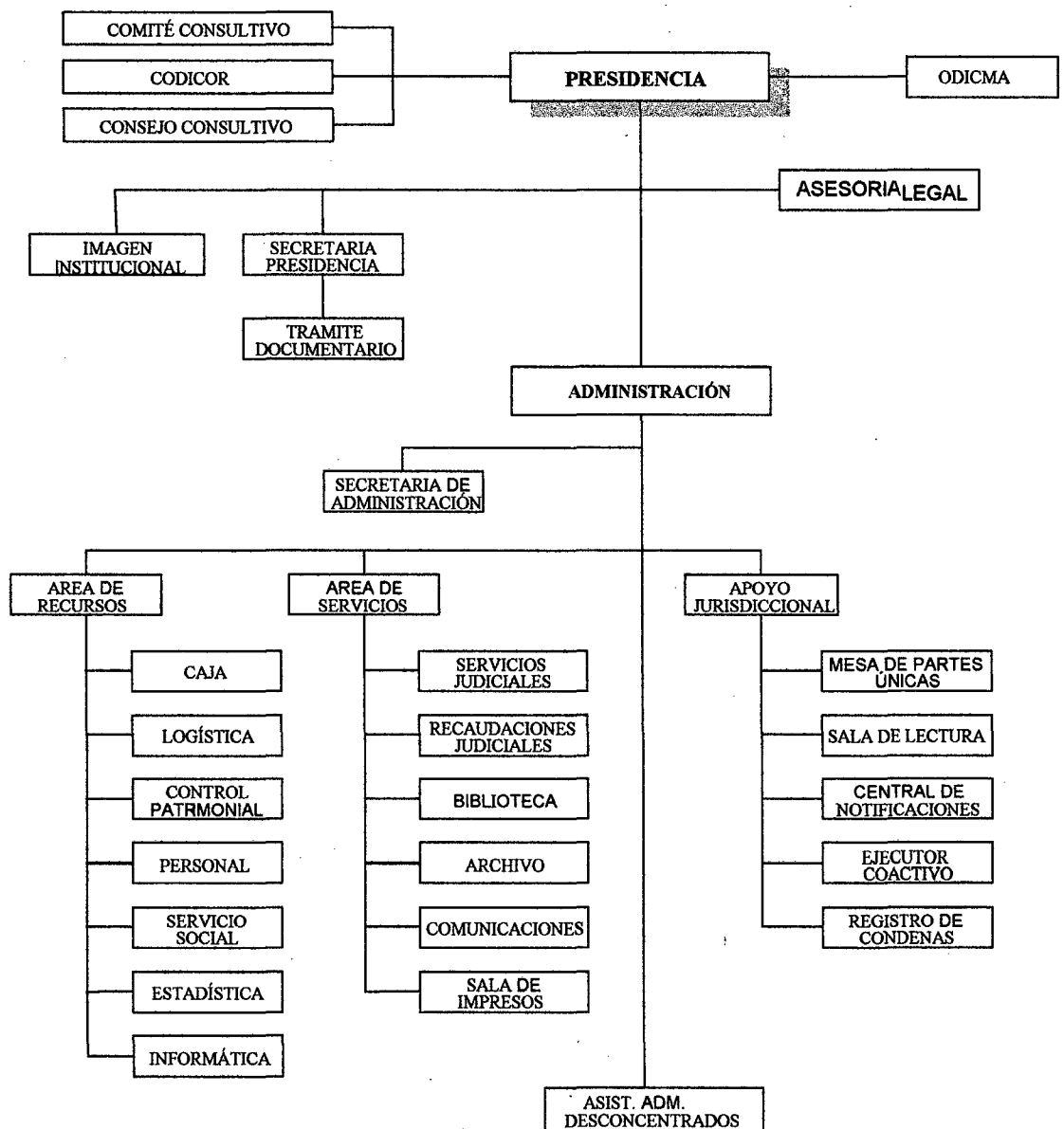


DIAGRAMA N° 03

ESTRUCTURA ORGÁNICA BÁSICA DE LAS CORTES SUPERIORES DE JUSTICIA

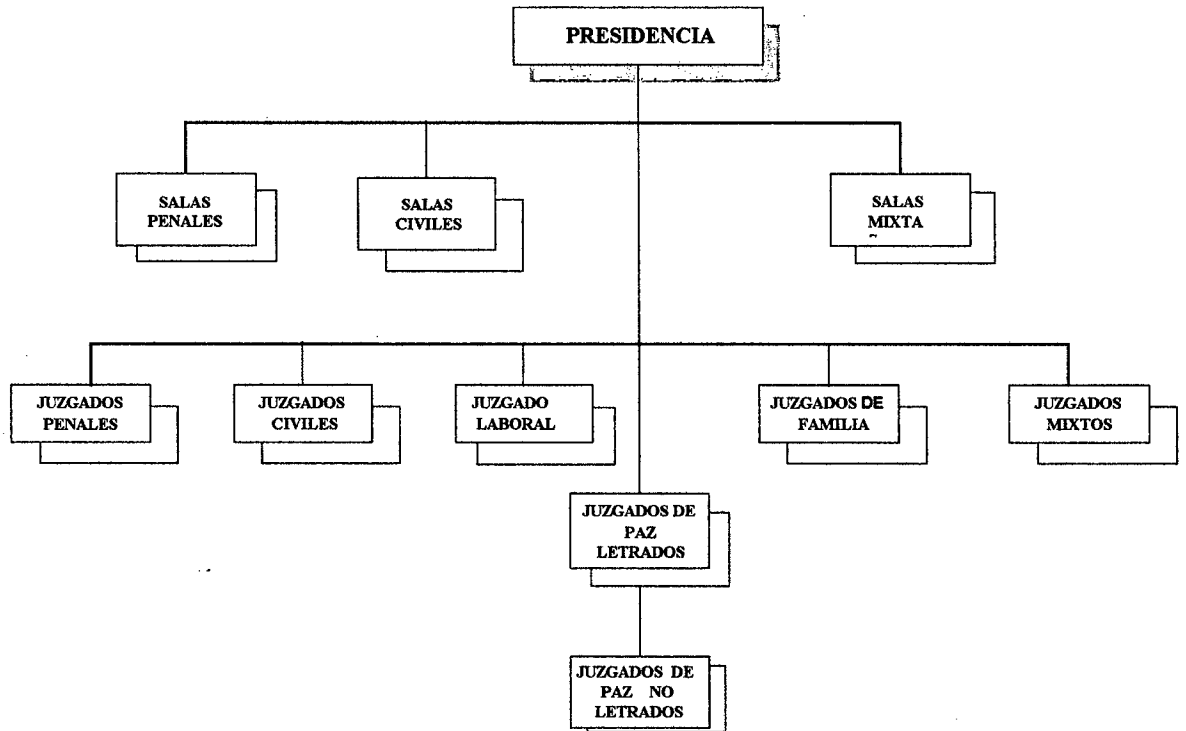
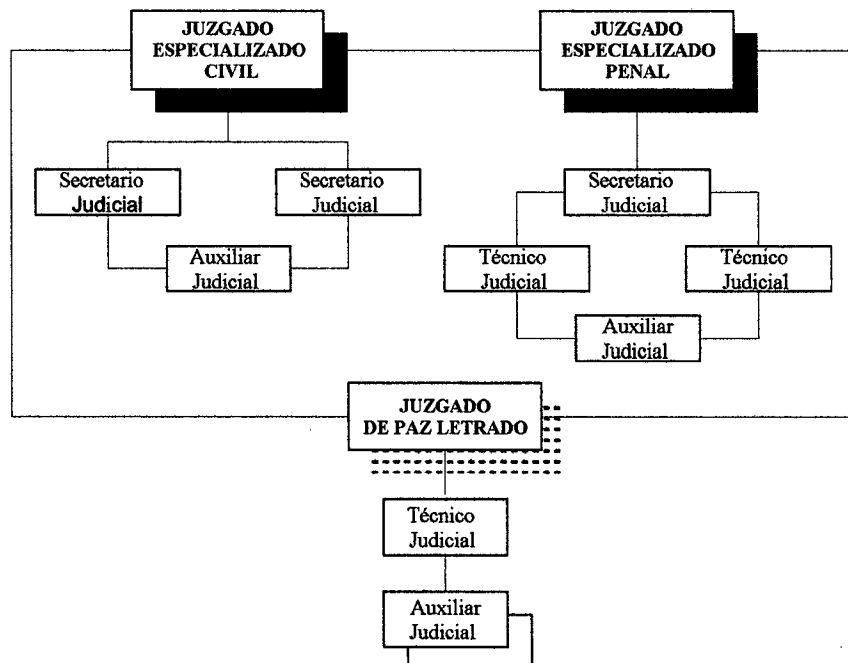


DIAGRAMA N° 04

ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LOS JUZGADOS



b) Ministerio Público

b.1 Fiscalía

Se encuentra organizada por la Fiscalía de la Nación, Fiscalía Suprema, Fiscalía Superior y Fiscalías Provinciales Mixtas o Especializadas; cuya dependencia funcional se muestra en el siguiente diagrama.

DIAGRAMA N° 05

DEPENDENCIA FUNCIONAL DE LA FISCALIA



En los diagramas N° 06 y N° 07, se observa la Estructura Orgánica Básica del Ministerio Público, así como la organización de un despacho Fiscal.

DIAGRAMA N° 06

ORGANIGRAMA DEL MINISTERIO PUBLICO - FISCALIAS

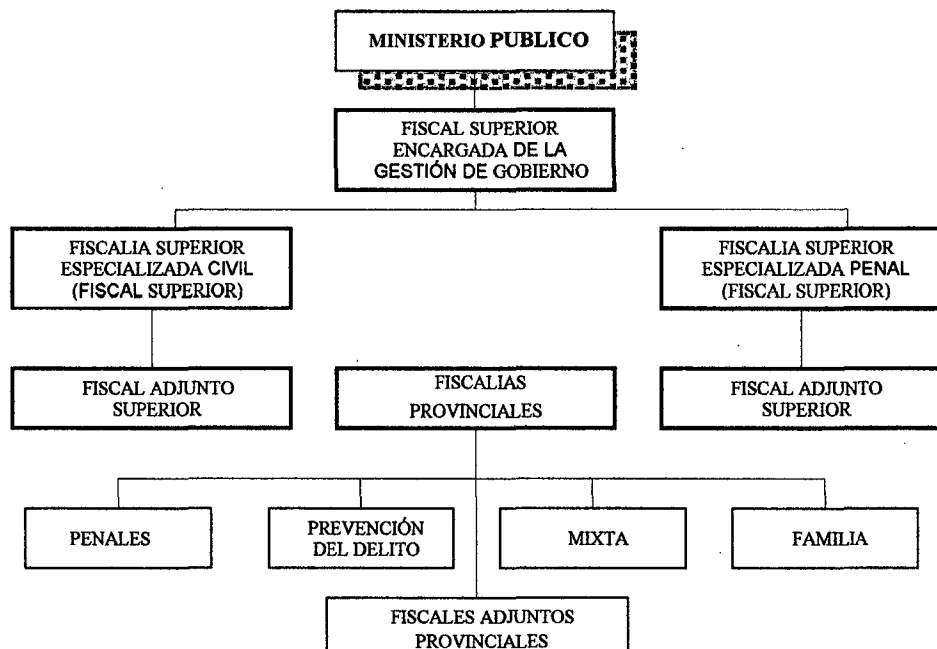
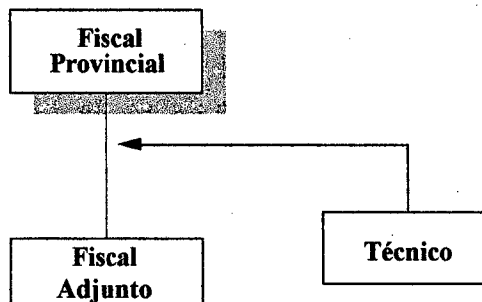


DIAGRAMA N° 07

ORGANIGRAMA DE LAS FISCALIAS PROVINCIAL MIXTAS



b.2. Instituto de Medicina Legal

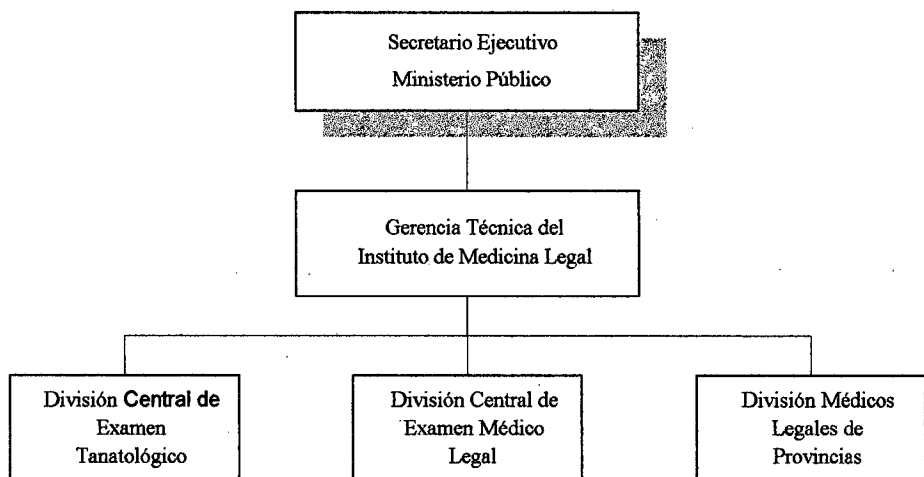
Es la institución encargada de brindar atención y efectuar los servicios médicos legales relacionados con estudios tanatológicos y reconocimientos anatómicos, fisiológicos, psicológicos y psiquiátricos.

La División Médico Legal de la Provincia son órganos descentralizados del Instituto de Medicina Legal del Perú “Leonidas Avendaño Ureta”.

En el Diagrama N° 08 se consigna la organización actual del Instituto de Medicina Legal.

DIAGRAMA N° 08

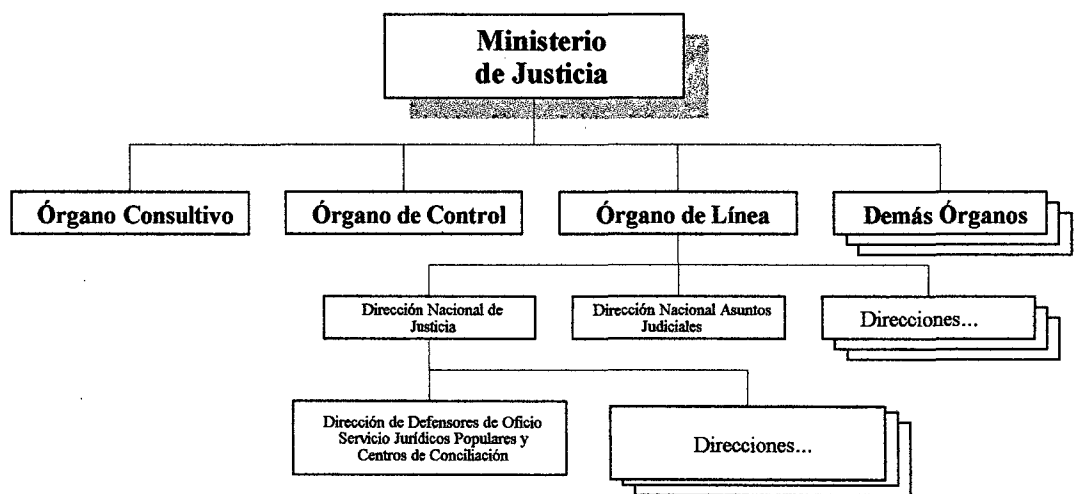
ORGANIGRAMA DEL INSTITUTO DE MEDICINA LEGAL



c) Ministerio de Justicia

Se encuentra representada por la Defensoría de Oficio, así como los Consultorios Jurídicos Populares quienes a su vez dependen también de la Dirección de Oficio y Servicios Jurídicos Populares de la Dirección Nacional de Justicia que constituye un órgano de línea del mencionado Ministerio, como se muestra en el diagrama N° 09.

DIAGRAMA N° 09
ORGANIGRAMA DEL MINISTERIO DE JUSTICIA



1.2. DEFINICIÓN INSTITUCIONAL DE LOS SISTEMAS DE JUSTICIA

1.2.1. Visión

Poderes autónomos que administran justicia y proporcionan tutela jurisdiccional, cuya gestión esta orientada al servicio del ciudadano, con alto grado de confianza de la sociedad, con magistrados y personal jurisdiccional probos y capaces, que utilizan tecnologías modernas, enmarcado en el sistema de administración de justicia.

1.2.2. Misión

Administrar justicia y tutela jurisdiccional a través de sus órganos jerárquicos con arreglo a la constitución y a las leyes, para crear y consolidar la paz social.

1.2.3. Valores

Los cambios ocurren al darnos cuenta de que hay necesidad de evolucionar y simultáneamente mejorar. Es decir, reflexionamos y pensamos sobre los resultados de nuestras acciones y cómo mejorarlos. Lo que con lleva a la acción, planeando los resultados que deseamos, buscando siempre cumplir con la misión.

Para lograr una efectiva incorporación de los valores, se tendrá en cuenta la secuencia de evolución de los sistemas de Justicia en las diversas concepciones del proceso de cambios para una nueva administración de justicia:

- ⇒ Sistemas técnicos, que respondan en forma eficiente a las necesidades que deben atender. Es decir, que brinden el “producto” que requiere su usuario. Aquí se ubican la Accesibilidad y la oportunidad.
- ⇒ Que responde a una organización moderna basada en la tecnología moderna, con una jurisprudencia difundida. Aquí se ubican la Predecibilidad y la Transparencia: que brindan: **Seguridad al usuario**.
- ⇒ Como sistemas de valores, que es lo que les da categoría de **Institución**.

Necesariamente acompaña estas etapas, el Juez que imparte justicia con equidad, **por cuanto es el fundamento de todo Sistema Judicial**.

1.2.4. Imagen Objetiva a Largo Plazo

Instituciones que gocen de la confianza de los ciudadanos, autónomas en su gestión, que administren justicia con independencia dentro de los plazos establecidos en las normas.

- ⇒ Órganos de gobierno y de gestión debidamente delimitados, con procesos y procedimientos racionalizados e informatizados.
- ⇒ Con despachos judiciales modernos, con servicios de apoyo a la justicia eficiente, sistemas de información oportunos y correctos en línea y operando en ambientes adecuados.
- ⇒ Magistrados probos y capaces, actualizados en su calificación jurídica, con jurisprudencia disponible y respetados por la población.
- ⇒ Personal de apoyo judicial y administrativo capacitado y dotado de una cultura de servicio al ciudadano.

- ⇒ Administrado con criterio gerencial técnico y moderno en un proceso de mejoramiento continuo.
- ⇒ Operando en locales adecuados, con equipamiento moderno e interconectado con las demás instituciones que intervienen en la administración de justicia.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivos Generales

Para el logro de la imagen objetivo del Sistema de Justicia se definieron los siguientes objetivos:

- ✓ Organizaciones eficientes y modernas al servicio del magistrado, los despachos judiciales y la ciudadanía.
- ✓ Organizaciones de apoyo al magistrado, con énfasis en el servicio de atención al público, acercando la justicia al ciudadano estableciendo condiciones para un servicio de calidad.
- ✓ Magistrados revalorados, con vocación de servicio, adecuadamente motivados, que operan dentro de un sistema de estabilidad, con independencia en el ejercicio de sus funciones jurisdiccionales, y con la confianza del ciudadano.
- ✓ Marco legal institucional y códigos óptimos, que contemplan los aspectos de gestión administrativa.

1.3.2. Objetivos Específicos

Son aquellos objetivos de saneamiento, reforzamiento y diseño que se derivan de los objetivos generales. Son los siguientes:

a) *De Imagen y Servicio*

- Instituciones de justicia al servicio de la población que gocen de una amplia confianza por su actuación transparente.
- Un Sistema de atención al público óptimo en todas las dependencias de justicia y un entrono que facilite el acceso a los locales.
- Ciudadanía con disponibilidad de mecanismos efectivos de solución de conflictos accesibles, tanto por el Poder Judicial como por otras alternativas de justicia.
- Una justicia brindada en forma eficiente, que satisface al usuario y recibe la confianza de la ciudadanía.

- Servicios de justicia con procesos racionalizados e informatizados, debidamente controlados y con un sistema de aseguramiento de calidad óptimo.

b) *De Gestión Administrativa, Económica y Financiera*

- Con autonomía en la gestión de utilización de sus recursos económicos así como en la generación de recursos económicos propios que le permitan atender sus operaciones y desarrollarse de acuerdo a las necesidades de la demanda de servicios de justicia.
- Con procesos racionalizados y modernizados operando con eficiencia.

c) *De Magistrados y Recursos Humanos*

- Magistrados capacitados, probos y bien remunerados con altos valores, respetados por la sociedad e identificados con su labor jurisdiccional.
- Recursos humanos eficientes y motivados.

d) *De Organización*

Una organización moderna y flexible con gestión de calidad orientado al usuario que utiliza tecnologías de informática y dispone de un sistema de información integrado, con controles adecuados y que se auto desarrolle en forma autónoma.

e) *De información*

Sistema de información oportuna para la toma de decisiones en la gestión administrativa, jurisdiccional y de control del Poder Judicial.

f) *De Control*

Establecer mecanismos de control para detectar desviaciones con respeto a las políticas y normatividad en forma oportuna.

g) *De Infraestructura*

Con locales limpios y ordenados, proporcionando buenas condiciones de trabajo y de atención al público, con equipos modernos de acuerdo a la tecnología vigente.

h) *De Marco Legal*

Nuevo marco legal claro que sustente la organización del sistema de Justicia y su funcionamiento

i) *De Tercerización de Servicios*

Proveedores de servicios de apoyo a la justicia que prestan servicio de calidad a las diversas instituciones judiciales y que compiten entre sí por ofrecer un mejor servicio al usuario y a precios razonables.

1.4. METAS

Las metas a alcanzar a largo plazo en el proceso de modernización, como resultado del efecto multiplicador y esfuerzo sostenido y de haber alcanzado un desempeño acorde con los indicadores del Plan, son las siguientes:

- ✓ Instituciones de Justicia con estructuras orgánicas flexibles, con procesos y procedimientos informatizados, sistema de información e infraestructura adecuadas, acorde a las necesidades de la demanda de servicio de justicia dentro del ámbito del sistema de administración de justicia.
- ✓ Una cultura de transparencia y confianza en la administración de justicia. Ofreciendo tutela jurisdiccional al ciudadano, accesibilidad, celeridad, equidad y eficiencia.
- ✓ Magistrados que son parte de la nueva cultura de Justicia e instituciones que gocen de autonomía e independencia en su gestión.

1.5. ESTRATEGIAS

Se establecen a partir de la determinación de los actores y factores externos e internos que interactúan con el Sistema de Justicia y cuyas acciones influyen o pueden influir en la operación y/o en la gestión de la entidad.

En este caso, se ha identificado el Sistema en dos partes:

- El Entorno externo; y
- El Entorno interno, en la que se incluyen los actores que forman parte de la organización de justicia.

1.5.1. Estrategia General

Consiste en el proceso de modernización estructural del sistema de justicia, rompiendo paradigmas tradicionales, orientando a las instituciones al servicio de los ciudadanos; y

logrando una aceptable tendencia al equilibrio entre la oferta y la demanda de los servicios judiciales.

La estrategia general consideró inicialmente, obtener resultados inmediatos que permitan romper la inercia. El consenso se apreciará a través de los resultados que se vayan obteniendo y orientará el proceso continuo de planeamiento y evaluación, para ir ajustando el proceso de modo de lograr su irreversibilidad.

El éxito del sistema judicial se sustenta en que la justicia la hace el Juez y por ende es el centro vital, lo cual debe fortalecer su independencia. Además se sustenta en el sistema de información y la infraestructura de soporte, por lo que se debe priorizar estos aspectos.

Promover el incremento de la productividad a través de la realización de los procesos y procedimientos, eliminando los desperdicios de tiempo, de empleo de recursos humanos y económicos; y a través de la tercerización de los servicios. Para ello se tendrá en cuenta que la atención de los pequeños detalles permitirá los grandes cambios.

La racionalización de los recursos humanos se hará a través de incentivos a la renuncia y a la participación de nuevos profesionales.

Se buscará además una adecuada inter relación institucional, de modo que todos los actores de la administración de justicia co evolucionen y logren una eficacia inter institucional.

Es parte fundamental de la Estrategia General, el logro de la autonomía política, funcional y económica, a través de acciones que muestren por un lado, resultados efectivos, dentro de los cuales se completa la revalorización del magistrado y de los recursos humanos en general; y por otro lado, a través del sinceramiento de las tasas y los costos de los servicios judiciales, sin perjuicio de garantizar la máxima accesibilidad del ciudadano a la justicia.

La labor jurisdiccional es exclusiva del magistrado. En consecuencia, las labores administrativas deben ser desligadas del Magistrado.

El concepto jurisdiccional es sólo aquello que el juez conoce dentro de un proceso judicial; el comportamiento del juez fuera de este ámbito y toda otra actividad, no forman parte del concepto jurisdiccional.

1.5.2. Estrategia General de Ejecución

La estrategia general de ejecución es encargada a la Gerencia Ejecutiva de Proyectos, quien en este aspecto hace imprescindible la implantación efectiva de coordinadores de proyecto que armonicen las diferentes actividades que componen a los proyectos, dándole una orientación a los objetivos y una ejecución más eficiente.

Para garantizar dicha ejecución, la organización debe rendir, productos de calidad, en base a la participación activa de los magistrados y recursos humanos de primer nivel integrados y comprometidos, en función de un plan adecuadamente elaborado, recurriendo a terceros especializados e implantando los servicios con tecnología moderna y operativizándolas a través de una ejecución por proyectos.

Cabe reiterar dentro de esta estrategia, la participación imprescindible del magistrado, cuyo conocimiento y experiencia podrá integrarse a este proceso como líderes que actúan como agentes de cambio que faciliten la transformación de los sistemas de justicia.

La estrategia general incluye como una de sus concepciones vitales el darle a la Corte Suprema la dirección y supervisión de los procesos de mayor impacto social, de modo que estos tengan un tratamiento uniforme a nivel nacional y en todas las instancias del sistema, unificando la jurisprudencia y especializando a los magistrados.

El cliente interno debe sentir que la Gerencia Ejecutiva de Proyectos es un “facilitador” y no una carga, para lo cual hay que identificar sus necesidades. Es el cliente interno el que fije las condiciones; pero con guía, para ir rompiendo su rechazo al cambio.

La ejecución prioriza en el corto plazo, acciones de saneamiento de la estructura de los sistemas de justicia, de modo que puedan brindar un mejor servicio al usuario, sin perjuicio del diseño. Por lo que deberá establecer su responsabilidad sobre cada uno de los proyectos y actividades, así como de los objetivos, plazos y costos.

La estrategia de racionalización se ejecuta a través de incentivos a la renuncia y a la participación de nuevos profesionales aplicando los servicios de la tecnología de informática y de comunicaciones como agentes del cambio.

1.5.3. Estrategias : Entorno Externo

1.5.3.1. Estrategia Interinstitucional

Se pondrá un énfasis especial para lograr la coordinación con todos los actores de la administración de justicia. Sólo así se podrá garantizar servicios de justicia eficaces e integrales; de no lograrse la co evolución en el desarrollo de todos los actores simultáneamente, el esfuerzo se verá limitado al ámbito de su competencia.

Dentro de este contexto, la estrategia de tercerización juega un papel muy importante, pues la superintendencia de apoyo a la justicia, así como el desarrollo de servicios de apoyo a la justicia en general, será clave.

1.5.3.2. Estrategia de servicio a la sociedad:

Se contempla la mejora del servicio del usuario en el corto plazo a través de juzgados transitorios y juzgados itinerantes, sin perjuicio de llevar el servicio al nivel óptimo que se pretende.

El nuevo sistema de atención al público, además de contemplar la mejora entorno, contemplará también la disposición de instalaciones más funcionales, con un sistema de información en línea, para consultar en los locales de los poderes de justicia y para las consultas remotas, desde los computadores de los usuarios.

1.5.3.3. Estrategias de Aproximación:

- a) Ministerio Público- Consejo Nacional de la Magistratura:** la aproximación a estas dos instituciones, se efectúa a través del consejo de coordinación judicial.
- b) Ministerio de Justicia:** armonizar la modalidad de la aplicación de la justicia para el INPE, a través de juzgados especiales.
- c) Policía Nacional:** se deberá intensificar la coordinación y propiciar la interconexión de los sistemas de información.

- d) Ministerio de Economía y Finanzas:** se mantendrá coordinación constante en lo que se refiere a la formulación y control de presupuestos, con interconexión al sistema integrado de administración y finanzas.
- e) Congreso de la República - Comisión de Justicia:** se mantendrá una intensiva coordinación política, a fin de viabilizar el marco legal más adecuado a las necesidades de justicia.
- f) Abogados:** identificar líderes de opinión; ofrecer la máxima información posible sobre el proceso de cambios y compartir la nueva cultura que se va gestando: transparencia, ética y confianza.
- g) Universidades:** propiciar la mejora de la currícula de derecho intensificando la formación de la doctrina de la carrera y haciendo atractiva la “carrera judicial” a las nuevas promociones.
- h) Organismos Internacionales:** propiciar el intercambio de experiencias en general; y específicamente en jurisprudencia y marcos legales.
- i) Opinión Pública:** establecer vínculos con gremios representativos de la comunidad organizada; con medios de comunicación; realizar encuestas y mantener una campaña de difusión informativa sostenida.

1.5.3.4. Estrategias Contingentes

Se elaboran de acuerdo a los acontecimientos que se vayan presentando en el camino.

1.5.4. Estrategias: Entorno Interno

1.5.4.1. Estrategias de corto plazo

a) Saneamiento

Se establecerán los medios para actualizar el retraso procesal y administrativo, intensificando la labor de control; se busca así, la reducción de los pasivos a niveles aceptables para la operación eficaz y eficiente. Esta fase comprende la racionalización del personal y contempla el establecimiento:

- ⇒ Juzgados y salas transitorias
- ⇒ Juzgados y salas itinerantes
- ⇒ Juzgados y salas en establecimientos penales

- ⇒ Contratación de empresas para sanear los aspectos administrativos de la gestión atrasada de las instituciones de justicia.

b) Reforzamiento

Se establecerán los medios para reforzar los sistemas administrativos, de apoyo jurisdiccional y de control del Poder Judicial, de tal manera de mejorar los servicios al usuario en el corto plazo; dando un valor agregado que constituya aportes para el diseño e implantación definitiva de una nueva administración de justicia. Esta fase comprende el reforzamiento del magistrado y los recursos humanos; así mismo la dotación de equipamiento computacional y sistemas que apoyen la mejora de la gestión y la atención al público.

El esfuerzo institucional incluye la contratación de profesionales que laborarán en forma temporal, para atender las necesidades de gestión, así como preparar los cuadros del personal que se encargará de las responsabilidades permanentes.

c) Magistrado y recursos humanos

Se inicia la racionalización del personal; y la revalorización del magistrado y de los recursos humanos que se mantienen en funciones después de la racionalización. Asimismo se comenzó con el reclutamiento de nuevo personal principalmente de las universidades.

La estrategia contempla una acción continua de capacitación, el establecimiento del escalafón del magistrado y de la línea de carrera; y la promoción de un mejor currículo universitario en Derecho, de modo de preparar nuevos cuadros que vean en el sistema de justicia una carrera bien remunerada y con destinos dignos y elevados; así como sentar las bases para un efectivo código de ética.

Siendo el personal el recurso más valioso, hay que procurar por ello, el cambio de actitud, el diseño de un sistema de captación, inducción y capacitación, así como el diseño de un sistema de remuneración, eliminando las excesivas categorías, permitiendo una flexibilidad en el manejo del personal, priorizando la evaluación del desempeño.

1.5.4.2. Estrategia de largo plazo: Desarrollo organizacional

Se establece aquí, las fases de diseño e implantación de un nuevo sistema de justicia, comprendiendo: la nueva estructura orgánica; el rediseño de los procesos y de procedimientos, el nuevo sistema informático y de información, la adecuación de la infraestructura física y de equipamiento, la revalorización y consolidación del magistrado y de los recursos humanos; la cultura organizacional; y el nuevo marco legal.

El desarrollo de las organizaciones judiciales, contempla la tercerización de los servicios de apoyo a la justicia y la integración operativa entre los actores de la administración de justicia.

1.5.4.3. Estrategia de Productividad

La orientación de desarrollo organizacional es hacia la productividad óptima en la atención de las causas a partir de un nivel operativo normal que debe obtenerse en la fase de saneamiento; a partir de ese punto, nuevos estándares de productividad deberán irse fijando de manera dinámica en base a una organización bien diseñada, sustentada en un sistema informático y de información que soportará mejores niveles de productividad.

1.5.4.4. Estrategias Contingentes

Se establecerán de acuerdo a la evolución del proceso, estrategias contingentes para contemplar la “resistencia al cambio” y métodos eficaces para combatir la “corrupción”.

CAPITULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA

El objetivo de esta etapa es el conocimiento del estado actual del sistema de administración de justicia, en los sectores menos favorecidos de la población (zona urbano marginales, rurales y de fronteras) que se encuentran alejadas de las sedes de corte o con mayores problemas de congestión judicial y menores ratios de cobertura (juez / población). Evaluando en forma cuantitativa y cualitativa la calidad y productividad de los juzgados existentes en dichas zonas, su organización y funciones, procedimientos, fortalezas y debilidades de las mismas.

2.1. RECOPIACIÓN Y REGISTRO DE LA INFORMACIÓN¹

Fue llevada a cabo en juzgados y entidades sobre los cuales se levantó toda la información necesaria para la elaboración del diagnóstico, ya que debemos recordar que en este proceso de mejoramiento intervienen no solo el Poder Judicial, sino también el Ministerio Público y el Ministerio de Justicia como otras entidades.

Para lo cual fue necesario el empleo de técnicas cuantitativas y cualitativas para la recopilación, sistematización, interpretación y presentación de la información, elaborando un programa de visitas y tareas diarias, las cuales fueron realizadas en un 100%. Las tareas realizadas para lograr un diagnóstico exhaustivo y específico, son las siguientes:

¹ Los instrumentos utilizados para la Recopilación y Registro de información se muestran en el Anexo 01

- a) Reuniones y sesiones con el Presidente de la Corte Superior, Fiscal Superior encargado de la gestión de gobierno y los Defensores de oficio de la Corte del distrito judicial en estudio, con la finalidad de recopilar datos sobre sus funciones y procedimientos, carga y clima laboral, necesidades de capacitación y sobre todo la información estadística del año 1998, 1999 y parte del 2000 de sus cargas procesales, entre otros.
- b) Se trabajó posteriormente con los jueces, así como con el personal a su cargo (secretarios y técnicos judiciales, auxiliares y/o técnicos administrativos) de las zonas en estudio sosteniendo una serie de entrevistas, realización de encuestas para la recopilación de datos de las funciones y procedimientos específicos de su cargo actual, áreas internas con las que generalmente trabajan, su carga de trabajo diario, los problemas más usuales que impiden que realicen un trabajo más eficiente y sobre los equipos y/o materiales que necesitan para desarrollar sus funciones, entre otros.
- c) Igualmente se llevo a cabo encuestas a los pobladores de la zona, con el propósito de brindar un panorama acotado de las distintas formas de actuar y proceder en la impartición de justicia, las cuales se encuentran estrechamente asociadas a la calidad de justicia y a la producción jurisdiccional de los órganos que operan
- d) Se levantó información de los libros, registros o archivos de dos años de antigüedad (1998 y 1999), exceptuando el mes de febrero, por ser este el mes en que las labores judiciales disminuyen porque el personal en su mayoría salen de vacaciones de los juzgados. La información recolectada permitirá identificar la situación actual de los recursos con los que cuentan los actuales juzgados, así como establecer un promedio mensual y diario de la cantidad de documentos que ingresan y salen y establecer un diagnóstico sobre el promedio de documentos óptimos que pueden ser atendidos. La información requerida es la siguiente:
- Carga procesal real de la Sede de Corte Superior por materia y por proceso.
 - Organigrama de la Corte y de los juzgados si existía.
 - Inventario de equipos, muebles y materiales de cada juzgado, realizado últimamente.
 - Relación del personal que laboraba en los juzgados.

- Competencia territorial y jurídica de los juzgados.
 - Ingresos de demandas y/o denuncias, escritos, exhortos oficios judiciales y administrativos, expedientes, medidas cautelares.
 - Egresos de exhortos diligenciados y remitidos, oficios judiciales y expedientes a la fiscalía, juzgado y/o sala mixta y oficios administrativos.
 - Elaboración de cédulas de notificación (valoradas y gratuitas) y de nota, como devolución de cargos de cédulas de notificación.
 - Audiencias en lo civil y penal que se llevan a cabo mensualmente
 - Conciliaciones, consignaciones, entrevistas con los jueces, lectura de expedientes, consultas sobre seguimientos de los casos.
- e) Paralela a las actividades anteriores, se procedió a utilizar la técnica de Toma de tiempo y movimientos, con el objetivo de medir la producción y la productividad de los juzgados, en:
- Atención de documentos que se tramitan.
 - Promedio diario de ingreso y salida de documentos a cada uno de los órganos de la administración de Justicia.
 - Concurrencia de usuarios a los despachos judiciales.
 - Notificaciones que se elaboran diariamente así como las condiciones en que se presta dicho servicio (elaboración, distribución y control de los cargos de las cédulas de notificación y de nota.).
 - Tiempos de atención y de proceso existentes de cada uno de los servicios anteriores.

Debemos tener presente, que antes de comenzar con el estudio fue recomendable, familiarizarnos con el trabajo realizando una observación preliminar con el objetivo de poder alistar todo el material necesario.

En primer lugar se determinó el número de observaciones necesarias en cada actividad a evaluar sobre la base de un nivel de confianza de 95%, un porcentaje de error permitido de $\pm 5\%$ y una desviación estándar de 0.3, a demás de establecer el valor medio que se obtiene al tomar una primera muestra.

El equipo utilizado para hacer el estudio de tiempo, fue principalmente un cronómetro y un cuaderno en donde anotar las observaciones.

Se abordó al mismo personal del Juzgado en compañía del Juez para explicarle en forma simple el objetivo del estudio y al mismo tiempo solicitarles que durante el estudio trabajen al ritmo normal de todos los días, tomando los descansos que acostumbra sin alterarse en lo más mínimo por la presencia de nosotros.

- f) Posteriormente se procedió a concertar reuniones con el fiscal provincial y el médico legista, los cuales forman parte del Ministerio Público, a quienes se les hizo entrega de una encuesta complementaria, donde se les solicitó información sobre el personal con que cuentan, competencia territorial que abarcan, carga de trabajo de los años 1998 y 1999 (denuncias, expedientes, notificaciones, audiencias, oficios, documentos administrativos, diligencias, estadísticas de los casos que en su mayoría son atendidos).
- g) Igualmente se sostuvo la misma reunión con el personal del Ministerio de Justicia, representado por los defensores de oficio y consultorio jurídicos, a los que se les solicita la misma información que al Ministerio Público, como también a la Policía Nacional del Perú.
- h) Análogamente se realizó la misma reunión con otras instituciones de apoyo a la administración de justicia como son: la Demuna y Promudeh de la localidad en estudio.

2.2. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Con ayuda de las encuestas realizadas a magistrados, personal jurisdiccional sobre sus principales actividades en el despacho judicial, sus necesidades y problemas más críticos; así como a los usuarios en cuanto al grado de satisfacción, confianza, costos, acceso a la justicia y celeridad en los procesos, se realizó el procesamiento y análisis de la información levantada, haciendo uso de:

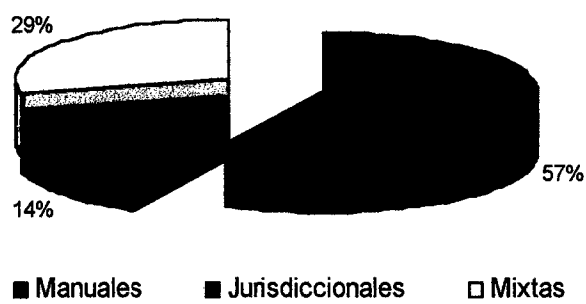
2.2.1. Tabla de Funciones, que nos permitió identificar las principales actividades ejercidas en los actuales despachos judiciales, así como distinguir los tipos de actividades que se clasifican en:

- **Actividades Manuales (T).**- Son aquellas cuya ejecución implica actividades totalmente operativas, realizadas manualmente.
- **Actividades Jurisdiccionales (J).**- Aquellas que involucran actos netamente mentales en los que es indispensable el conocimiento de las leyes.
- **Actividades Mixtas (TJ).**- Comprende a las dos actividades mencionadas anteriormente sin posibilidad a separarlas o desmembrarlas.

De las 59 actividades identificadas, el 57% se clasificó como de carácter manual, 29% del tipo mixto y 14% jurisdiccionales (ver Cuadro N° 01).

DIAGRAMA N° 10

PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE LOS TIPOS DE ACTIVIDADES DE LOS JUZGADOS



CUADRO N° 01

ACTIVIDADES COTIDIANAS REALIZADAS POR EL PERSONAL DE LOS JUZGADOS

ITEM	ACTIVIDADES	PROMEDIO DIARIO	TIEMPO TOTAL	TIPO
1	Administrar el Juzgado (personal y logística)	1.00	24.24	T
2	Admitir medidas cautelares	3.00	54.53	TJ
3	Aperturar las denuncias fiscales	2.00	80.23	TJ
4	Apoyar al Juez en Calificar Demandas y denuncias	8.00	154.91	TJ
5	Apoyar en el inventario de activo fijo, expedientes, legajos y libros	0.05	3.47	T
6	Apoyo en la elaboración de la estadística de la carga procesal	0.05	1.92	T
7	Atención al público (Informes sobre la situación del expediente, así como facilita la lectura de	10.00	131.40	T
8	Atender Solicitudes de consignación	0.50	6.23	TJ
9	Calificar Demandas y denuncias	8.00	157.68	J
10	Calificar resoluciones de mero trámite	15.00	57.05	J
11	Consulta sobre Audiencia	8.00	61.95	T
12	Consulta sobre la situación del expediente *	25.00	484.02	TJ
13	Consulta y autorización para Lectura de Expedientes	13.00	83.90	T
14	Consulta y programación de diligencias externas	1.50	15.49	T
15	Consulta, verificación y autoriz para Entrevista con el juez	3.00	11.46	T
16	Consulta, Verificación y Autorización para tramitar Legalizaciones	0.35	2.26	T
17	Consultas, verificación y autorización para Diligencias	2.00	6.45	T
18	Controlar y supervisar la estadísticas de la carga procesal del Juzgado	1.00	36.35	T
19	Coordinar con las diferentes entidades públicas para el apoyo en los mandatos judiciales	0.60	10.91	T
20	Coser expedientes y legajos de documentos	25.00	147.26	T
21	Dar cuenta de escritos y otros documentos que ingresan para el expediente	20.00	74.73	J
22	Depósitos al Banco de la Nación de tasas judiciales, cédulas y consignaciones	1.00	3.70	T
23	Descargar actos procesales en los libros correspondientes	8.00	61.40	T
24	Dictado de resoluciones autos y sentencias	2.00	118.26	J
25	Dirigir las audiencias: confrontaciones, esclarecimiento, reconocimientos, testimoniales, etc	2.00	118.26	J
26	Elaboración de notificaciones por cédula	20.00	123.42	T
27	Elaborar notificaciones por nota	8.00	29.62	T
28	Elaborar oficios y exhortos	8.00	49.37	TJ
29	Elaborar proyectos de resolución (escritos y decretos)	15.00	300.87	J
30	Elaborar proyectos de sentencias y autos	2.00	80.23	J
31	Elaborar y diligenciar exhortos	1.00	76.08	TJ
32	Emisión de expedientes al archivo	0.75	4.54	T
33	Entrega expedientes, cédulas y exhortos para remitirlos fuera del Juzgado al Courier.	5.00	11.78	T
34	Entregar de escritos, oficios y otros documentos	15.00	35.34	T
35	Estudiar y revisar los expedientes previa a la audiencia	2.00	52.56	TJ
36	Foliar y revisar expedientes	20.00	94.25	T
37	Formar los cargos de notificaciones por cédula (por expediente para notificar)	20.00	74.05	T
38	Inventariar activo fijo, expedientes, legajos y libros	0.25	18.34	T
39	Legalización de Firmas	0.35	4.36	TJ
40	Notificar	40.00	152.14	T
41	Otras actividades	4.00	25.81	T
42	Preparación de caratula	10.00	36.35	T
43	Preparación de exhortos y expedientes o cuadernos de apelación	1.00	24.24	T
44	Preparación y elaboración del despacho	6.00	29.08	TJ
45	Publicación y recolección de notificaciones por nota	0.40	4.71	T
46	Realizar diligencias externas (inspecciones oculares, embargo, secuestro, etc.)	2.00	157.65	J
47	Recepción de los cargos de notificaciones por Cédula, expedientes y exhortos.	20.00	47.98	T
48	Recepción, registro y administración de los activos fijos	0.17	4.23	T
49	Recepción, Registro y custodia de los cuerpos del delito	0.40	4.98	T
50	Recepcionar, verificar y registrar los documentos ingresados al Juzgado	43.00	226.00	TJ
51	Redactar actas de las audiencias	2.00	53.49	TJ
52	Redactar actas de poder	0.57	5.69	TJ
53	Redactar boletines y certificados de condena	1.00	18.68	TJ
54	Redactar oficios	10.00	62.27	TJ
55	Redactar resoluciones de mero trámite	5.00	30.86	TJ
56	Sacar fotocopias	4.00	70.69	T
57	Suscribir copias certificadas	0.50	6.23	TJ
58	Ubicar y guardar expedientes	20.00	117.81	T
59	Vender cédulas	30.00	74.05	T

Elaboración: Propia

2.2.2. Estudio de tiempos⁴, nos permitió calcular el tiempo estándar que se emplea en las actividades más cotidianas que se llevan a cabo en todo juzgado; para lo cual fue necesario calcular el número de observaciones por actividad (promedio diez) y asignarle a la misma el factor de desempeño, para normalizar el tiempo de trabajo (Tiempo Normal) y finalmente agregar el tiempo Suplementario de Trabajo, con lo que se obtiene como resultado el Tiempo Estándar.

Los estudios de tiempos, fueron tomados a:

- La recepción de documentos que ingresan a un juzgado (cuadro N° 02), que produjo que el tiempo promedio que se emplea diariamente en la recepción de documentos es de 2.63 horas.
- La atención al público (cuadro N° 03), que estima un tiempo diario para atender las diversas consultas de los usuarios de 11.52 horas.
- Las actividades que realiza el magistrado (cuadro N° 04), el secretario judicial (cuadro N° 05) y el técnico judicial (cuadro N° 06), empleando cada uno de ellos diariamente un promedio de 11.42, 25.29 y 24.53 horas respectivamente. Con lo cual quedó demostrado que el actual despacho judicial emplea 61.24 horas al día, siendo necesario que el personal labore 12 horas promedio diarias (50% más de sus horas normales de trabajo), considerando que se trabaja con cinco personas como máximo en un despacho, el cual por lo general tiende a hacer menor.

Como podemos observar estos tiempos son muy elevados, principalmente porque dichas actividades son realizadas a través de mecanismo manuales.

⁴ Formato de Estudios de Tiempos, ver Anexo 02

CUADRO N° 02

ESTUDIOS DE TIEMPOS DE RECEPCION DE DOCUMENTOS EN UN JUZGADO									
TIPOS DE DOCUMENTOS	TIEMPO OBSERVADO (MIN)	VALORACION	TIEMPO BASICO (MIN)	SUPLEMENTO DE TRABAJO (OT)	FACTOR FRECUENCIA	TIEMPO ESTANDAR (MIN)	PROMEDIO DIARIO	TIEMPO TOTAL	
Demandas	4	13%	4.52	14%	2%	5.26	6.00	31.54	
Denuncias	3.5	13%	3.96	14%	2%	4.60	2.50	11.50	
Medidas Cautelares	3.5	13%	3.96	14%	2%	4.60	1.50	6.90	
Escritos	2.5	13%	2.83	14%	2%	3.28	26.00	85.41	
Exhortos	2.5	13%	2.83	14%	2%	3.28	1.00	3.28	
Oficios	2.5	13%	2.83	14%	2%	3.28	3.50	11.50	
Expedientes	5	13%	5.65	14%	2%	6.57	0.70	4.60	
Otros	2	13%	2.26	14%	2%	2.63	1.25	3.28	
Elaboración : Propia								TIEMPO TOTAL (MIN)	158.00
Fuente: Toma de tiempos en Juzgados								TIEMPO TOTAL (HRS)	2.63

CUADRO N° 03

ESTUDIOS DE TIEMPOS DE ATENCION AL PUBLICO EN UN JUZGADO									
MOTIVOS	TIEMPO OBSERVADO (MIN)	VALORACION	TIEMPO BASICO (MIN)	SUPLEMENTO DE TRABAJO (OT)	FACTOR FRECUENCIA	TIEMPO ESTANDAR (MIN)	PROMEDIO DIARIO	TIEMPO TOTAL	
Consulta y autorización para Lectura de Expedientes	5	11%	5.55	14%	2%	6.45	13.00	83.90	
Consulta, Verificación y Autorización para tramitar Legalizaciones	5	11%	5.55	14%	2%	6.45	0.35	2.26	
Consulta sobre Audiencia	6	11%	6.66	14%	2%	7.74	8.00	61.95	
Consultas, verificación y autorización para Diligencias	3	11%	2.78	14%	2%	3.23	2.00	6.45	
Consulta, verificación y autoriz para Entrevista con el juez	3	11%	3.29	14%	2%	3.82	3.00	11.46	
Consulta sobre la situación del expediente *	15	11%	16.65	14%	2%	19.36	25.00	484.02	
Consulta y programacion de diligencias externas	8	11%	8.88	14%	2%	10.33	1.50	15.49	
Otros	5	11%	5.55	14%	2%	6.45	4.00	25.81	
* Solo se considera atención de consulta mas no lectura del expediente.								TIEMPO TOTAL (MIN)	691.35
Elaboración : Propia								TIEMPO TOTAL (HRS)	11.52
Fuente: Toma de tiempos en Juzgados									

CUADRO N° 04

ESTUDIOS DE TIEMPOS DE ACTIVIDADES DEL MAGISTRADO EN UN JUZGADO									
ACTIVIDADES	TIEMPO OBSERVADO (MIN)	VALORACION	TIEMPO BASICO (MIN)	SUPLEMENTO DE TRABAJO (OT)	FACTOR FRECUENCIA	TIEMPO ESTANDAR (MIN)	PROMEDIO DIARIO	TIEMPO TOTAL	
Calificar resoluciones de mero trámite	3.00	13%	3.39	10%	2%	3.80	15.00	57.05	
Dictado de resoluciones autos y sentencias	45.00	13%	50.85	14%	2%	59.13	2.00	118.26	
Calificar Demandas y denuncias	15.00	13%	16.95	14%	2%	19.71	8.00	157.68	
Atención a litigantes o abogados	15.00	8%	16.20	10%	2%	18.18	2.00	36.35	
Estudiar y revisar los expedientes previa a la audiencia	20.00	13%	22.60	14%	2%	26.28	2.00	52.56	
Preparación y elaboración del despacho	4.00	8%	4.32	10%	2%	4.85	6.00	29.08	
Redactar oficios administrativos	10.00	8%	10.80	10%	2%	12.12	0.50	6.06	
Realizar diligencias externas	45.00	13%	50.85	10%	2%	57.05	1.50	85.58	
Dirigir las audiencias: confront, esclarec., reconoc., testim., etc	45.00	13%	50.85	14%	2%	59.13	2.00	118.26	
Administrar el Juzgado (personal y logística)	20.00	8%	21.60	10%	2%	24.24	1.00	24.24	
Elaboración : Propia								TIEMPO TOTAL (MIN)	685.11
Fuente: Toma de tiempos en Juzgados								TIEMPO TOTAL (HRS)	11.42

CUADRO N° 05

ESTUDIOS DE TIEMPOS DEL SECRETARIO JUDICIAL DE UN JUZGADO

ACTIVIDADES	TIEMPO OBSERVADO (MIN)	VALORACION	TIEMPO BASICO (MIN)	SUPLEMENTO DE TRABAJO (OT)	FACTOR FRECUENCIA	TIEMPO ESTANDAR (MIN)	PROMEDIO DIARIO	TIEMPO TOTAL
Elaborar proyectos de resolución (escritos y decretos)	15.00	15%	17.25	14%	2%	20.06	15.00	300.87
Elaborar proyectos de sentencias y autos	30.00	15%	34.50	14%	2%	40.12	2.00	80.23
Apoyar al Juez en Calificar Demandas y denuncias	15.00	13%	16.95	12%	2%	19.36	8.00	154.91
Dar cuenta de escritos y otros documentos que ingresan para el expediente	3.00	11%	3.33	10%	2%	3.74	20.00	74.73
Descargar autos procesales en los libros correspondientes	6.00	10%	6.60	14%	2%	7.67	8.00	61.40
Atención al público (Informes sobre la situación del expediente, así como facilita la lectura de los mismos)	10.00	13%	11.30	14%	2%	13.14	10.00	131.40
Atender Solicitudes de consignación	10.00	11%	11.10	10%	2%	12.45	0.50	6.23
Legalización de Firmas	10.00	11%	11.10	10%	2%	12.45	0.35	4.36
Suscribir copias certificadas	10.00	11%	11.10	10%	2%	12.45	0.50	6.23
Admitir medidas cautelares	15.00	8%	16.20	10%	2%	18.18	3.00	54.53
Aperturar las denuncias fiscales	30.00	15%	34.50	14%	2%	40.12	2.00	80.23
Recepción de escritos, oficios y otros documentos	3.00	8%	3.24	10%	2%	3.64	20.00	72.71
Registro de Despacho diario	3.00	8%	3.24	10%	2%	3.64	10.00	36.35
Redactar oficios	5.00	11%	5.55	10%	2%	6.23	10.00	62.27
Redactar boletines y certificados de condena	15.00	11%	16.65	10%	2%	18.68	1.00	18.68
Redactar actas de poder	8.00	11%	8.88	10%	2%	9.96	0.57	5.69
Controlar y supervisar la estadística de la carga procesal del Juzgado	30.00	8%	32.40	10%	2%	36.35	1.00	36.35
Realizar diligencias externas (inspecciones oculares, embargo, secuestro, etc.)	60.00	15%	69.00	12%	2%	78.83	2.00	157.65
Recepción, Registro y custodia de los cuerpos del delito	10.00	11%	11.10	10%	2%	12.45	0.40	4.98
Recepción, registro y administración de los activos fijos	20.00	11%	22.20	10%	2%	24.91	0.17	4.23
Inventariar activo fijo, expedientes, legajos y libros	60.00	11%	66.60	8%	2%	73.37	0.25	18.34
Emisión de expedientes al archivo	5.00	8%	5.40	10%	2%	6.06	0.75	4.54
Redactar actas de las audiencias	20.00	15%	23.00	14%	2%	26.74	2.00	53.49
Coordinar con las diferentes entidades públicas para el apoyo en los mandatos judiciales	15.00	8%	16.20	10%	2%	18.18	0.60	10.91
Elaborar y diligenciar exhortos	20.00	11%	22.20	12%	2%	26.08	1.00	26.08
Elaboración : Propia								
							TIEMPO TOTAL (MIN)	1517.40
							TIEMPO TOTAL (HRS)	25.29

Fuente: Toma de tiempos en Juzgados

CUADRO N° 06

ESTUDIOS DE TIEMPOS DEL TECNICO O AUXILIAR JUDICIAL DE UN JUZGADO

ACTIVIDADES	TIEMPO OBSERVADO (MIN)	VALORACION	TIEMPO BASICO (MIN)	SUPLEMENTO DE TRABAJO (OT)	FACTOR FRECUENCIA	TIEMPO ESTANDAR (MIN)	PROMEDIO DIARIO	TIEMPO TOTAL
Atención al Público	10.0	13%	11.30	14%	2%	13.14	5.00	65.70
Recepcionar, verificar y registrar los documentos ingresados al Juzgado	4.0	13%	4.52	14%	2%	5.26	43.00	226.00
Formar los cargos de notificaciones por cédula (por expediente para notificar)	3.0	10%	3.30	10%	2%	3.70	20.00	74.05
Coser expedientes y legajos de documentos	5.0	5%	5.25	10%	2%	5.89	25.00	147.26
Foliar y revisar expedientes	4.0	5%	4.20	10%	2%	4.71	20.00	94.25
Preparación de exhortos y expedientes o cuadernos de apelación	20.0	8%	21.60	10%	2%	24.24	1.00	24.24
Preparación de caratula	3.0	8%	3.24	10%	2%	3.64	10.00	36.35
Elaborar notificaciones por nota	3.0	10%	3.30	10%	2%	3.70	8.00	29.62
Elaborar oficios y exhortos	5.0	10%	5.50	10%	2%	6.17	8.00	49.37
Apoyo en la elaboración de la estadística de la carga procesal	30.0	10%	33.00	14%	2%	38.37	0.05	1.92
Notificar	3.0	13%	3.39	10%	2%	3.80	40.00	152.14
Entrega expedientes, cédulas y exhortos para remitirlos fuera del Juzgado al Courier.	2.0	5%	2.10	10%	2%	2.36	5.00	11.78
Guardar expediente y otros documentos	2.0	5%	2.10	10%	2%	2.36	20.00	47.12
Redactar resoluciones de mero trámite	5.0	10%	5.50	10%	2%	6.17	5.00	30.86
Ubicar expedientes	5.0	5%	5.25	10%	2%	5.89	20.00	117.81
Elaboración de notificaciones por cédula	5.0	10%	5.50	10%	2%	6.17	20.00	123.42
Sacar fotocopias	15.0	5%	15.75	10%	2%	17.67	4.00	70.69
Recepción de los cargos de notificaciones por Cédula, expedientes y exhortos.	2.0	5%	2.10	12%	2%	2.40	20.00	47.98
Publicación y recolección de notificaciones por nota	10.0	5%	10.50	10%	2%	11.78	0.40	4.71
Entregar de escritos, oficios y otros documentos	2.0	5%	2.10	10%	2%	2.36	15.00	35.34
Depósitos al Banco de la Nación de tasas judiciales, cédulas y consignaciones	3.0	10%	3.30	10%	2%	3.70	1.00	3.70
Vender cédulas	2.0	10%	2.20	10%	2%	2.47	30.00	74.05
Apoyar en el inventario de activo fijo, expedientes, legajos y libros	60.0	5%	63.00	8%	2%	69.40	0.05	3.47
Elaboración : Propia								
							TIEMPO TOTAL (MIN)	1471.84
							TIEMPO TOTAL (HRS)	24.53

Fuente: Toma de tiempos en Juzgados

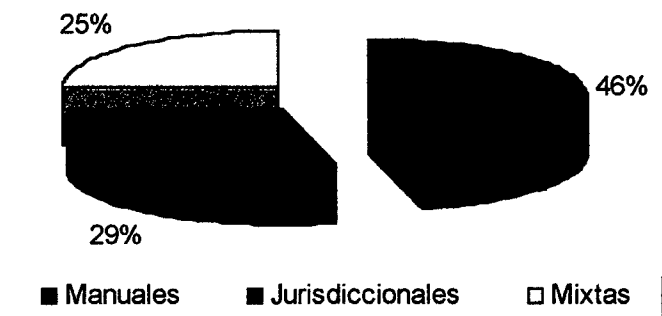
2.2.3. Diagrama de Pareto, Esta herramienta nos permitió diferenciar aquellos problemas que resultan vitales de aquellos triviales; identificamos las actividades responsables (causas) que ocasionan mayor carga de trabajo (efecto) en un juzgado.

Tomando en cuenta que las actividades en un Juzgado implican amplios tiempos de ejecución, se considero adecuado y racional seleccionarla de acuerdo a la frecuencia con que estas se presentan, obteniéndose como resultado que el 80% de las actividades cotidianas de un juzgado están representadas por solo 24 actividades de las 59 ya mencionadas (ver cuadro N° 07 y diagrama N° 12).

Asimismo, puede apreciarse que de las 24 actividades seleccionadas, el 46% son actividades de tipo manual lo cual nos indica la importancia que tienen estas en cuanto a volumen se refieren así como el análisis que merecen las mismas.

DIAGRAMA N° 11

PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE LOS TIPOS DE ACTIVIDADES MAS FRECUENTES EN LOS JUZGADOS



CUADRO N° 07

TABLA DE ELABORACION DEL DIAGRAMA DE PARETO DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS EN LOS JUZGADOS

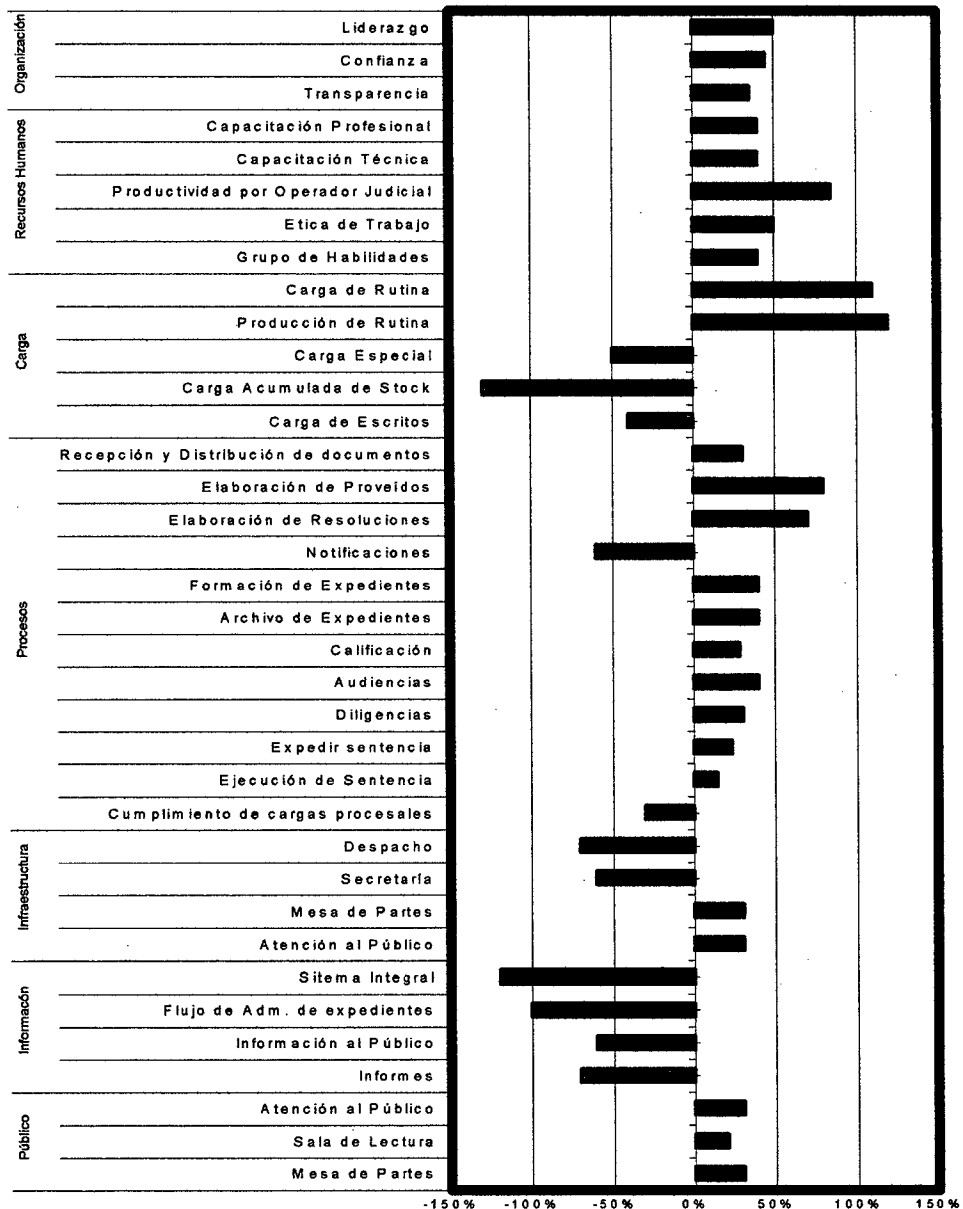
N° DE ACTIV	ACTIVIDADES	TIEMPO TOTAL	%	% ACUMULADO
12	Consulta sobre la situación del expediente	484.02	12.05%	12.05%
29	Elaborar proyectos de resolución (escritos y decretos)	300.87	7.49%	19.54%
50	Recepcionar, verificar y registrar los documentos ingresados al Juzgado	226.00	5.63%	25.17%
9	Calificar Demandas y denuncias	157.68	3.93%	29.10%
46	Realizar diligencias externas (inspecciones oculares, embargo, secuestro, etc.)	157.65	3.93%	33.02%
4	Apoyar al Juez en Calificar Demandas y denuncias	154.91	3.86%	36.88%
40	Notificar	152.14	3.79%	40.67%
20	Coser expedientes y legajos de documentos	147.26	3.67%	44.34%
7	Atención al público (Informes sobre la situación del expediente, así como facilita la lectura de	131.40	3.27%	47.61%
26	Elaboración de notificaciones por cédula	123.42	3.07%	50.68%
24	Dictado de resoluciones autos y sentencias	118.26	2.94%	53.63%
25	Dirigir las audiencias: confrontaciones, esclarecimiento, reconocimientos, testimoniales, etc	118.26	2.94%	56.57%
58	Ubicar y guardar expedientes	117.81	2.93%	59.51%
36	Foliar y revisar expedientes	94.25	2.35%	61.85%
13	Consulta y autorización para Lectura de Expedientes	83.90	2.09%	63.94%
3	Aperturar las denuncias fiscales	80.23	2.00%	65.94%
30	Elaborar proyectos de sentencias y autos	80.23	2.00%	67.94%
31	Elaborar y diligenciar exhortos	76.08	1.89%	69.83%
21	Dar cuenta de escritos y otros documentos que ingresan para el expediente	74.73	1.86%	71.69%
37	Formar los cargos de notificaciones por cédula (por expediente para notificar)	74.05	1.84%	73.54%
59	Vender cédulas	74.05	1.84%	75.38%
56	Sacar fotocopias	70.69	1.76%	77.14%
54	Redactar oficios	62.27	1.55%	78.69%
11	Consulta sobre Audiencia	61.95	1.54%	80.24%
23	Descargar actos procesales en los libros correspondientes	61.40	1.53%	81.76%
10	Calificar resoluciones de mero trámite	57.05	1.42%	83.18%
2	Admitir medidas cautelares	54.53	1.36%	84.54%
61	Redactar actas de las audiencias	53.49	1.33%	85.87%
35	Estudiar y revisar los expedientes previa a la audiencia	52.56	1.31%	87.18%
28	Elaborar oficios y exhortos	49.37	1.23%	88.41%
47	Recepción de los cargos de notificaciones por Cédula, expedientes y exhortos.	47.98	1.19%	89.61%
18	Controlar y supervisar la estadísticas de la carga procesal del Juzgado	36.35	0.91%	90.51%
42	Preparación de caratula	36.35	0.91%	91.42%
34	Entregar de escritos, oficios y otros documentos	35.34	0.88%	92.30%
55	Redactar resoluciones de mero trámite	30.86	0.77%	93.07%
27	Elaborar notificaciones por nota	29.62	0.74%	93.80%
44	Preparación y elaboración del despacho	29.08	0.72%	94.53%
41	Otras actividades	25.81	0.64%	95.17%
1	Administrar el Juzgado (personal y logística)	24.24	0.60%	95.77%
43	Preparación de exhortos y expedientes o cuadernos de apelación	24.24	0.60%	96.38%
53	Redactar boletines y certificados de condena	18.68	0.47%	96.84%
38	Inventariar activo fijo, expedientes, legajos y libros	18.34	0.46%	97.30%
14	Consulta y programación de diligencias externas	15.49	0.39%	97.69%
33	Entrega expedientes, cédulas y exhortos para remitirlos fuera del Juzgado al Courier.	11.78	0.29%	97.98%
15	Consulta, verificación y autoriz para Entrevista con el juez	11.46	0.29%	98.26%
19	Coordinar con las diferentes entidades públicas para el apoyo en los mandatos judiciales	10.91	0.27%	98.54%
17	Consultas, verificación y autorización para Diligencias	6.45	0.16%	98.70%
8	Atender Solicitudes de consignación	6.23	0.16%	98.85%
57	Suscribir copias certificadas	6.23	0.16%	99.01%
52	Redactar actas de poder	5.69	0.14%	99.15%
49	Recepción, Registro y custodia de los cuerpos del delito	4.98	0.12%	99.27%
45	Publicación y recolección de notificaciones por nota	4.71	0.12%	99.39%
32	Emisión de expedientes al archivo	4.54	0.11%	99.50%
39	Legalización de Firmas	4.36	0.11%	99.61%
48	Recepción, registro y administración de los activos fijos	4.23	0.11%	99.72%
22	Depósitos al Banco de la Nación de tasas judiciales, cédulas y consignaciones	3.70	0.09%	99.81%
5	Apoyar en el inventario de activo fijo, expedientes, legajos y libros	3.47	0.09%	99.90%
16	Consulta, Verificación y Autorización para tramitar Legalizaciones	2.26	0.06%	99.95%
6	Apoyo en la elaboración de la estadística de la carga procesal	1.92	0.05%	100.00%
	Total	4015.62	100%	

2.2.4. Diagrama de Competitividad, se elaboró este diagrama con la ayuda de las encuestas que fueron tomadas al personal de las distintas instituciones de justicia, evaluándolas en cuanto a organización, recursos humanos, carga, procesos, infraestructura, información y atención al público, con el fin de detectar los principales puntos críticos. Siendo los más relevantes, la carga procesal la que se ve afectada por la carga acumulada de stock, vale decir la carga pendiente que se viene arrastrando de años anteriores, seguido por la falta de un 100% de un sistema de información integral adecuado. Los resultados se pueden apreciar en el diagrama N° 13.

DIAGRAMA N° 13

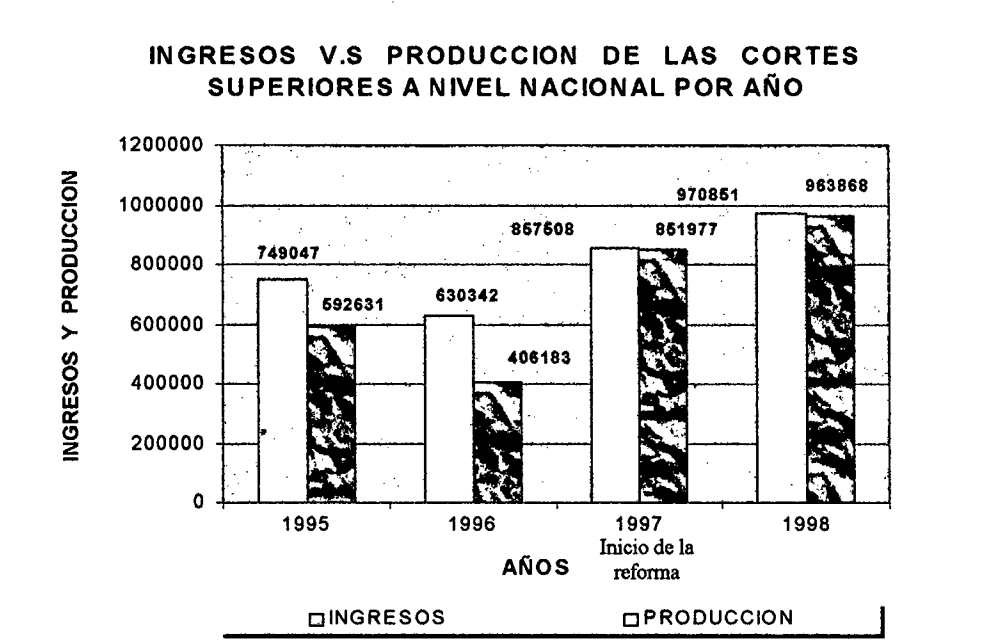
DIAGRAMA DE COMPETITIVIDAD

Encuesta de Competitividad en los Juzgados



2.2.5. Producción Judicial, antes del inicio de la reestructuración de la administración de justicia se observó en los años 1995 y 1996 una productividad de 79.12% y 64.44% respectivamente, resaltando el año 1996 por sufrir una caída en la producción de menos 45.90% y en los ingresos -18.83%. En el año 1997 se da inicio a los nuevos cambios, en donde se observa que la producción se incrementó en un 52.32% al igual que los ingresos en un 26.19%, manteniéndose esta tendencia en el siguiente año.

DIAGRAMA N° 14



2.2.6. Diagrama de Atribuciones⁵, nos permitió evaluar las funciones del personal, así como los procedimientos que se realizan en los actuales procesos, afín de poder evaluar las tareas y actividades que cada uno de ellos cumple y que inciden en la productividad con menor o mayor peso.

Cabe mencionar que la información recopilada en este formato es útil para la elaboración del manual de organización y funciones y los manuales de procedimientos, que forman parte del aseguramiento del proceso. Ver diagrama N° 15⁶.

⁵ Formato de Funciones, ver Anexo 03

⁶ Las siglas empleadas en el diagrama, corresponde a la tabla ubicada en el anexo 04.

DIAGRAMA N° 15

DIAGRAMA DE ATRIBUCIONES

TAREAS	CARGOS	JUEZ	SECRETARIO JUDICIAL	TECNICO** JUDICIAL	FISCAL	ABOGADO DEFENSOR	FNP
1 Atención al público usuario : Partes y abogados.		AS	AS	I			
2 Atender los requerimientos logísticos del despacho		A	Q	O			
3 Atender pedido de Lectura de Expedientes				B			
				O			
				D			
				S			
				R			
				P			
4 Autenticar las copias de las piezas instrumentales contenidas en los exp. a su cargo		K	E				
5 Actuar en las diligencias y dar fe de las resoluciones que correspondan.		Q	E				AQ
6 Controlar y supervisar al personal bajo su cargo		C	C				
7 Llevar cuaderno de control de firmas(reos libres y menor infractor)			C				
8 Recepción, registro y administración de los activos fijos		AD	R				
		DS	C				
		A	T				
9 Conservar y cuidar los expedientes.				C			
10 Calificar demandas, denuncias y solicitudes		K					
11 Coordinar con las diferentes entidades públicas para el apoyo en los mandatos judiciales		Q	Q				
12 Coordinar, supervisar y dar solución a los problemas administrativos del despacho		Q	Q		Q		
		C	C		C		
13 Despachar escritos y autos de mero trámite.		DS	P				
14 Dar cuenta de escritos y otros documentos que ingresan para el expediente al Juez		R	Q				
15 Diligenciar exhortos		K	R	E			
		A					
16 Diligencias fuera del Juzgado y/o al Penal de Procesados. *		E	Q		C	AS	AQ
17 Elaborar oficios.			R	DE			
			A	P			
18 Elabora notificaciones por nota, cédula y recepción de cargos			K	DE			
			A	P			
			A	DE			
				R			
19 Elaborar los cargos para la entrega de documentos			R	T			
			I	P			
20 Elaborar Estadísticas de la carga procesal del Juzgado		O	A	E			
		A	C				
21 Elaborar proyectos de resolución (autos, decretos y sentencias) y sentencia		K	PR				
		A	Q				
22 Emitir Sentencia y Autos		DE					
		E					
23 Entrevistas a Abogados y Justiciables.		AS	C	Q			
24 Enviar o llevar Oficios a otras instituciones.		P	P	R			
				DS			
25 Expedir copias certificados a los interesados.		K	E	P			
26 Foliar, coser y revisar expedientes				O			
				CO			
				E			
27 Habilitar expedientes por apelación.			R	B			
			A	E			
				CO			
28 Inventariar activo fijo, expedientes, legajos y libros		O	E	E			
		C					
		K					
		A					
29 Atender audiencias: confrontaciones, esclarecimiento, reconocimientos, testimoniales, etc		E	Q	I			
30 Notificar			P	DS			
31 Organizar los documentos del despacho.		D	C	O			
32 Otorgar Permisos al Personal		C					
		D					
		A					
33 Preparación de caratulas, exhortos, expedientes y cuadernos de apelación				E			
34 Programar las diligencias externas		A	E				
35 Publicar y recolectar las notificaciones por nota				Q			
				E			
36 Recibir y almacenar bienes solicitados por el despacho		O	R				
		P	C				
37 Realizar diligencias externas (inspecciones oculares, embargo, secuestro, etc.)		E	Q	I			
38 Recepción de Documentos Administrativos		R	R	R			
				DS			
39 Recibir y registrar demandas, denuncias y todo tipo de documento judiciales		K	P	DS			
40 Recepción de Denuncias Verbales		K	R				
		A	T				
41 Recepción de denuncias con detenido*.		K	AQ				
42 Recepción, Registro y custodia de los cuerpos del delito		C	R	O	Q	AS	Q
		A	C				
43 Sacar fotocopias.				E			
44 Vender Cédulas de Notificación		A	C	AD			
				V			
45 Depósitos al Banco de la Nación de tasas judiciales, cédulas y consignaciones		A	R	T			
			C	E			

Notas:

* Para casos penales

** En algunos casos puede ser Auxiliar Judicial.

Del diagrama de atribuciones se puede observar, lo siguiente:

- Muchas de las actividades se duplican en los diferentes cargos, por ejemplo actividades de control y autorización que lo ejecuta tanto el secretario como el juez, así la recepción y emisión de documentos donde dependiendo del tipo lo hace el juez, secretario judicial y/o técnico judicial.
- Actividades que se recargan en una sola persona, generando sobrecarga de trabajo, cuellos de botella, originando mala atención al usuario, retrasos en los procesos así como malestar en el empleado. Por ejemplo el técnico judicial en la tarea elaborar notificaciones: desarrolla, provee, distribuye y recibe.
- Como consecuencia de los puntos antes mencionados se originan procesos largos y trámites engorrosos, lo cual conlleva a un alto grado de insatisfacción en el usuario.
- No existe empoderamiento, dado que en la ley orgánica del Poder Judicial establece que la máxima autoridad y responsable del juzgado es el magistrado, por tanto para no ser sancionados éste asume demasiado control y supervisión.
- Dependiendo de la carga procesal del juzgado, se le adiciona un auxiliar judicial al técnico con la finalidad de compartir funciones.
- Poca coordinación y participación interinstitucional con los organismos relacionados directamente en la administración de justicia.

Con la finalidad de comprender como se desarrolla el sistema de información dentro de los juzgados, se elaboró una serie de flujogramas de documentos que permita analizar en forma puntual los cambios de estado de los mismos, identificando las actividades que generan valor agregado en todo proceso judicial. Cuyas observaciones se resumen en los siguientes puntos:

- Todo proceso judicial se da inicio con la presentación de una demanda/denuncia acompañado en algunos casos de un recurso (escrito, oficio, solicitud, etc), el cual continúa con la calificación, notificación, audiencias y resoluciones que dan como resultado la sentencia, la cual al no ser apelada se ejecuta finalizando el proceso judicial;

si se apela el proceso pasa a la segunda instancia correspondiente, donde el trámite se resume a la notificación, audiencia, resolución, sentencia y ejecución de la misma finalizando el proceso judicial. (ver diagrama N° 16).

- Se observa en los flujogramas el uso de una serie de libros en los diversos trámites que se llevan a cabo en todo proceso judicial, en el que se registran por ejemplo demandas y/o denuncias (Libros de ingresos), escritos (Libro de escritos), seguimientos del proceso (Libro de seguimiento de causas y toma razón), además se registran alfabéticamente en otro libro (Libro índice),etc. Todos estos registros se realizan en forma manual y emplean los mismos atributos como son: número de expediente, fecha, demandante, demandado, materia, tipo de proceso, secretario y juzgado; cabe resaltar que al libro de seguimiento de causas viene hacer la hoja de vida de todo el proceso.
- Además se muestra la variedad de legajos que manejan los juzgado, como son las notificaciones por nota, por cédula (valorada y gratuita), oficios, es decir todo documento emitido tiene como mínimo hasta tres copias.
- Se señala a través de un “círculo morado” las actividades que por cuestión de supervisión y autorización, los documentos pasan de un cargo a otro, pudiéndose obviar estos pasos ya que no se generan valor agregado, por lo contrario solo hace el trámite engorroso y largo.
- Se resalta también con ayuda de un “círculo anaranjado”, lo innecesario que resulta elaborar un proyecto de resolución en los trámites simples, que no requieren de un análisis exhaustivo por parte del secretario, ni del juez.

DIAGRAMA N° 16
ESQUEMA DEL TRAMITE JUDICIAL

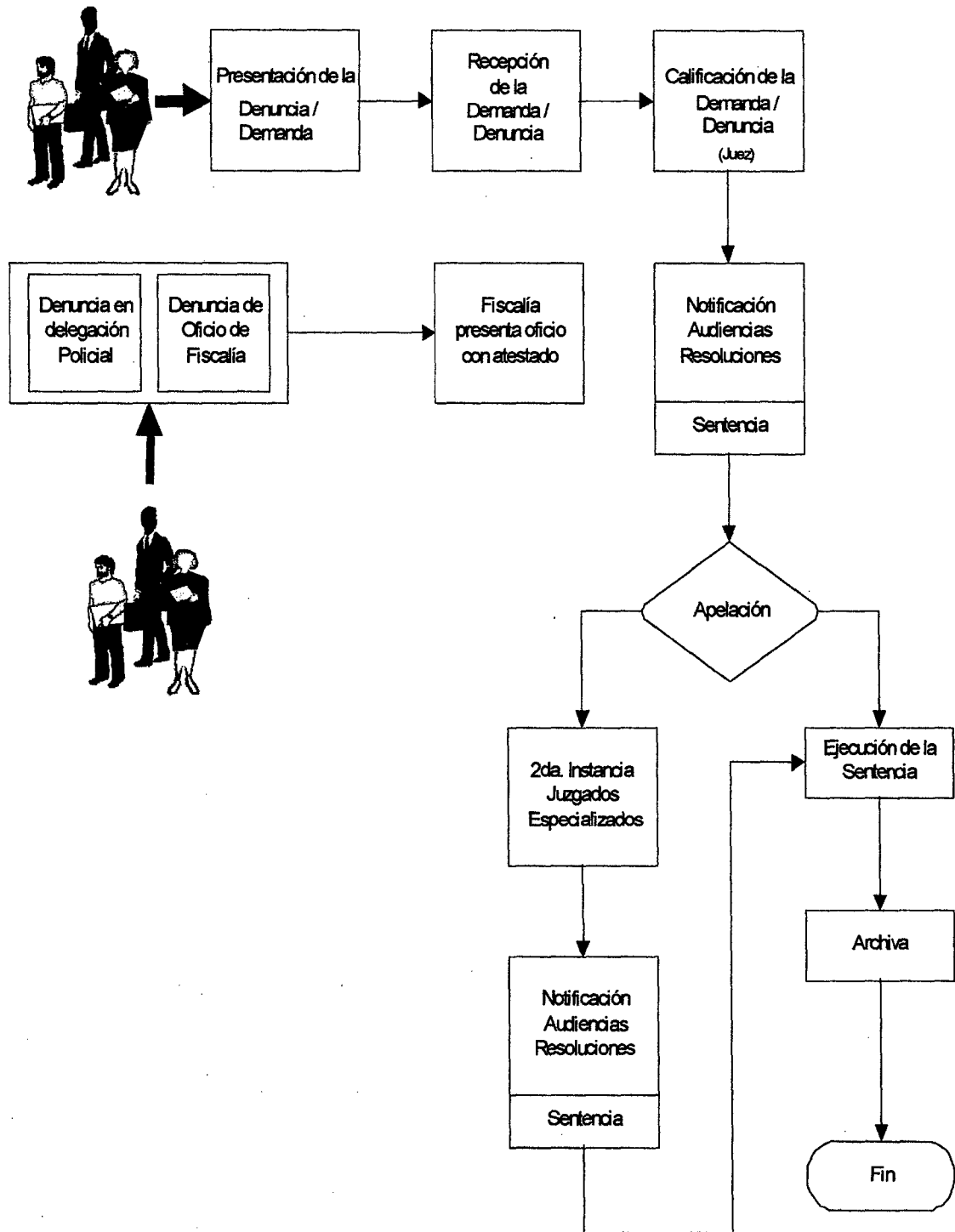


DIAGRAMA N° 17

FLUJOGRAMA DE RECEPCIÓN Y REGISTRO DE UNA DEMANDA O DENUNCIA JUDICIAL

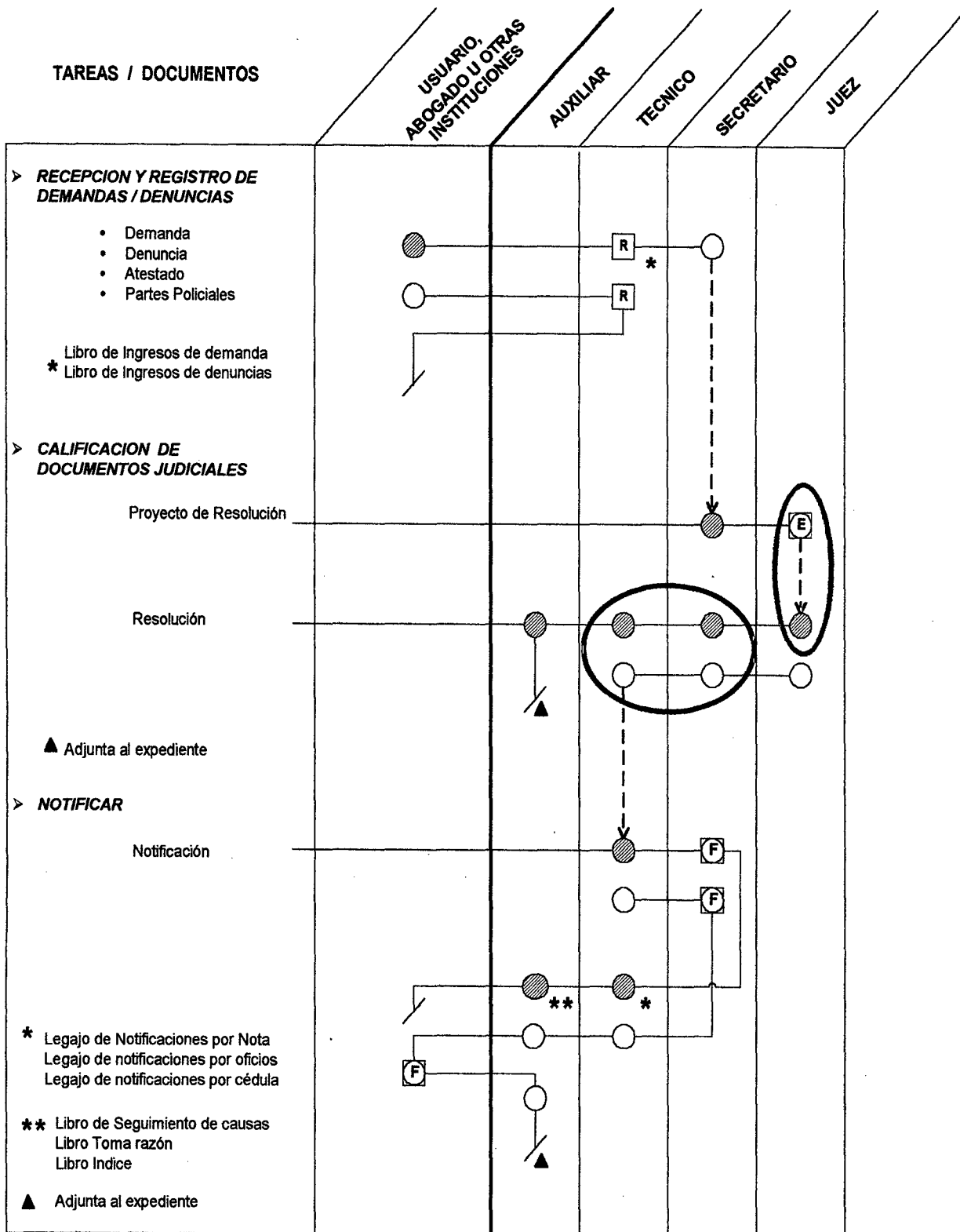


DIAGRAMA N° 18
FLUJOGRAMA DE EXPEDICIÓN DE COPIAS CERTIFICADAS

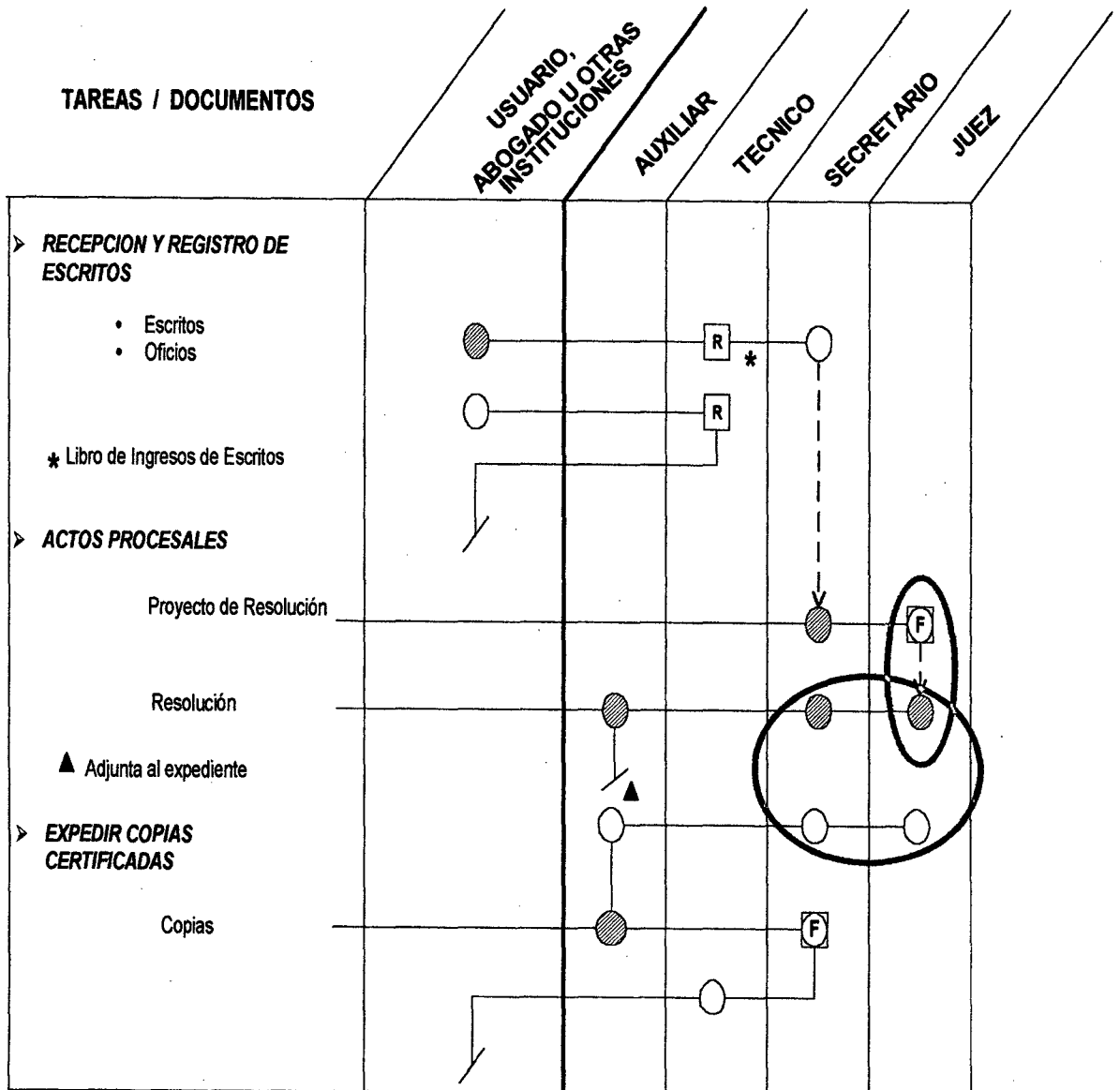


DIAGRAMA N° 19
FLUJOGRAMA DE EMISIÓN DE EDICTOS

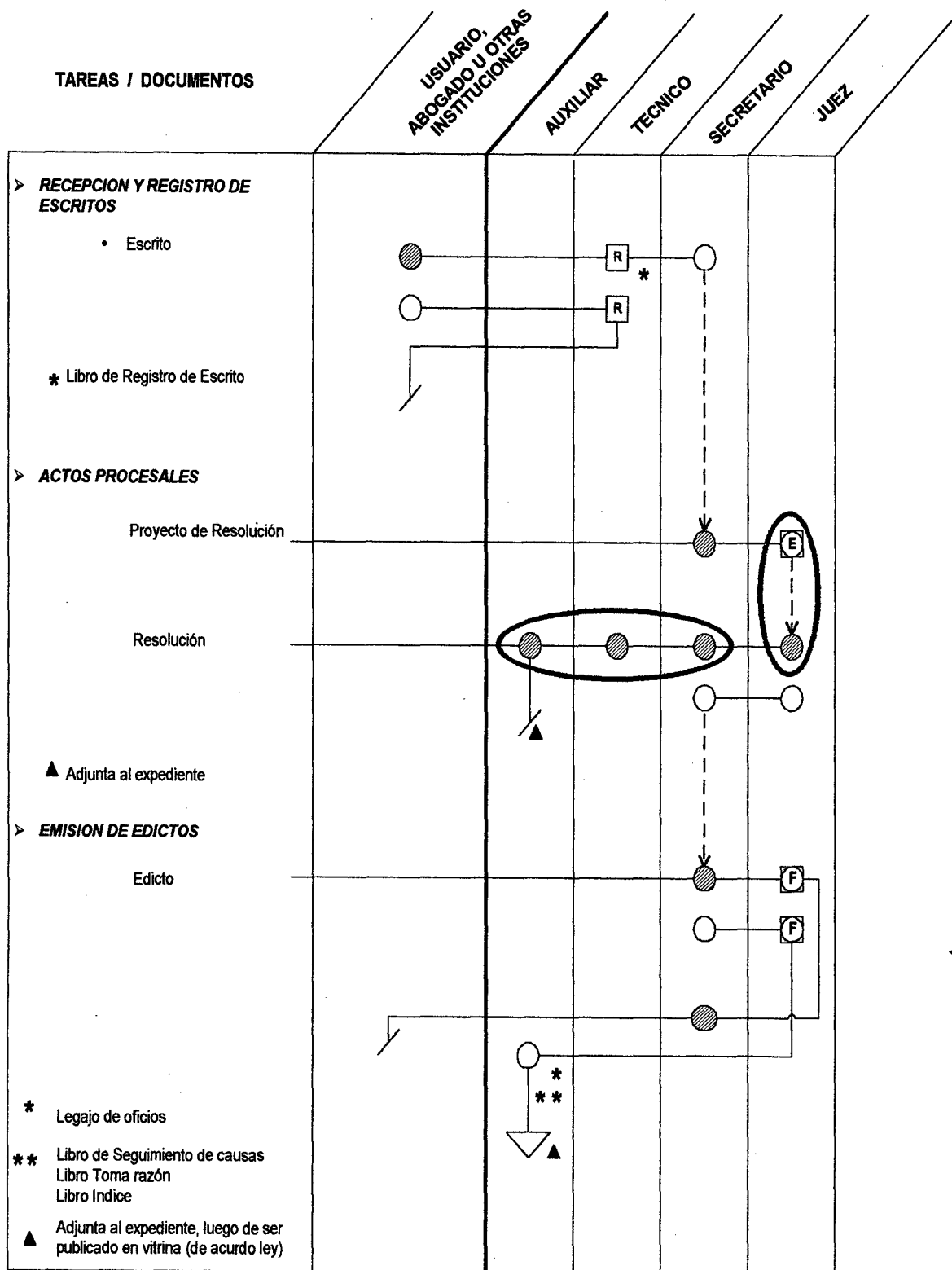


DIAGRAMA N° 21
FLUJOGRAMA DE EMISIÓN Y ENTREGA DE PARTES REGISTRALES

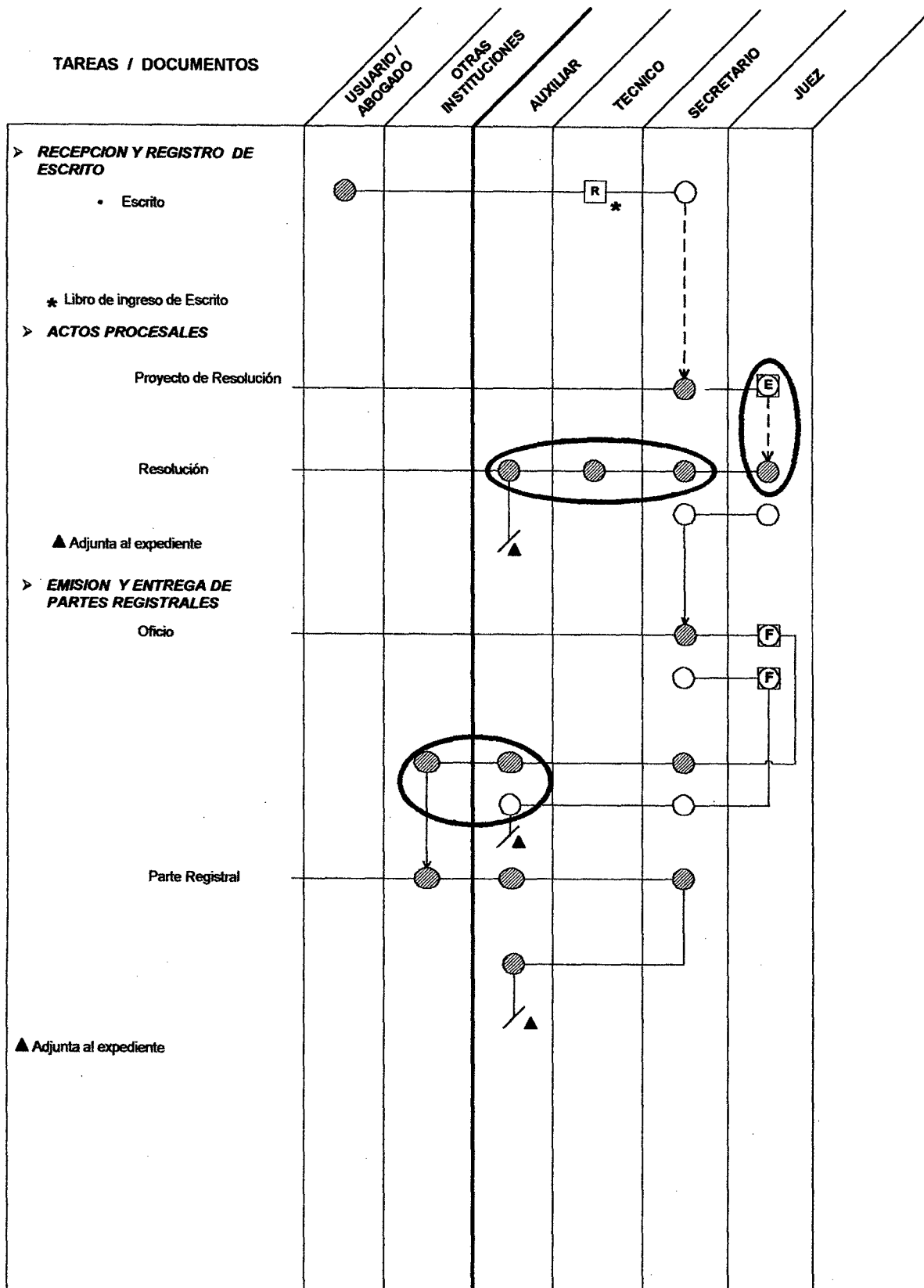


DIAGRAMA N° 22
FLUJOGRAMA DE ELEVACIÓN DE LA APELACIÓN

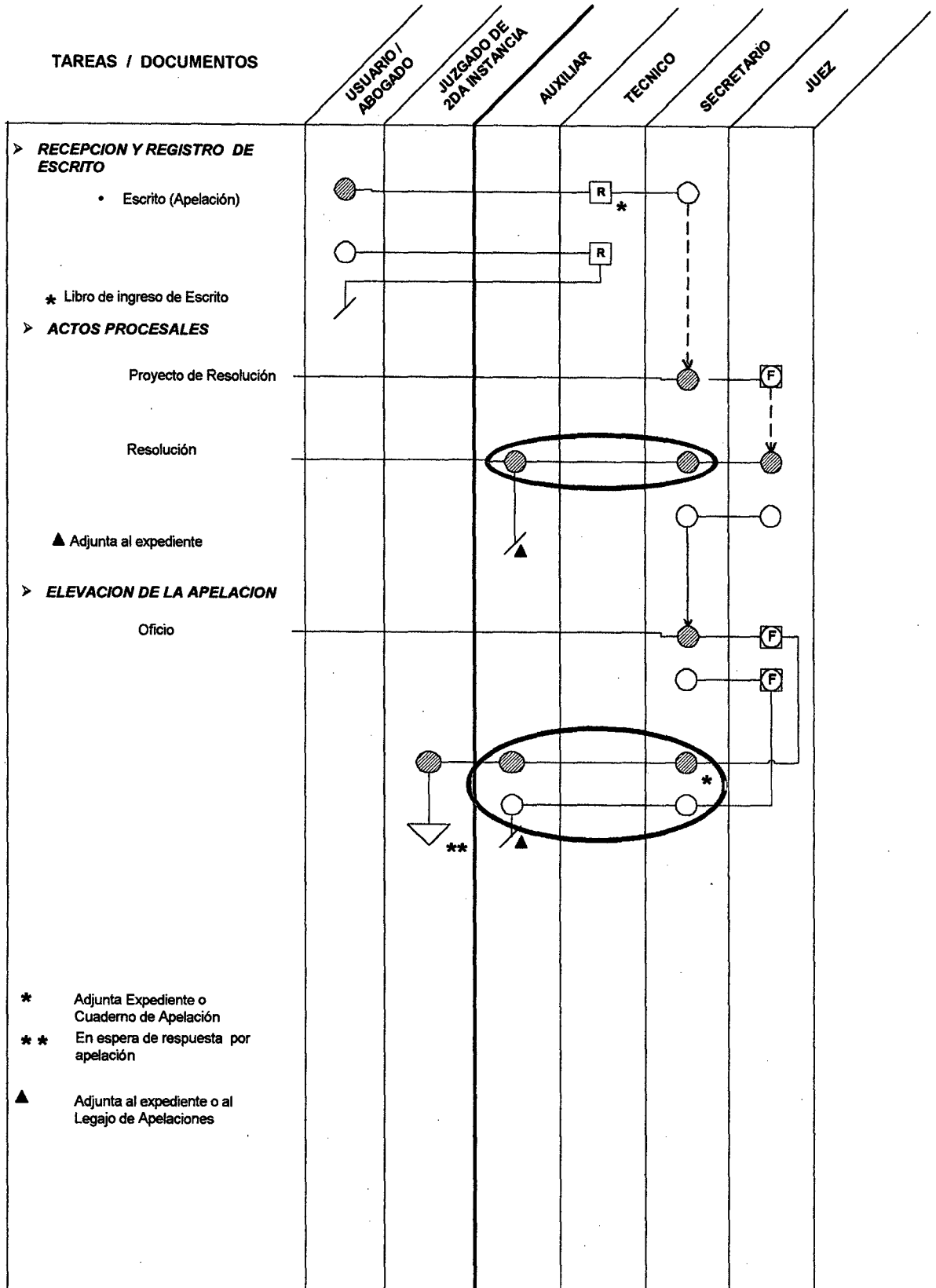
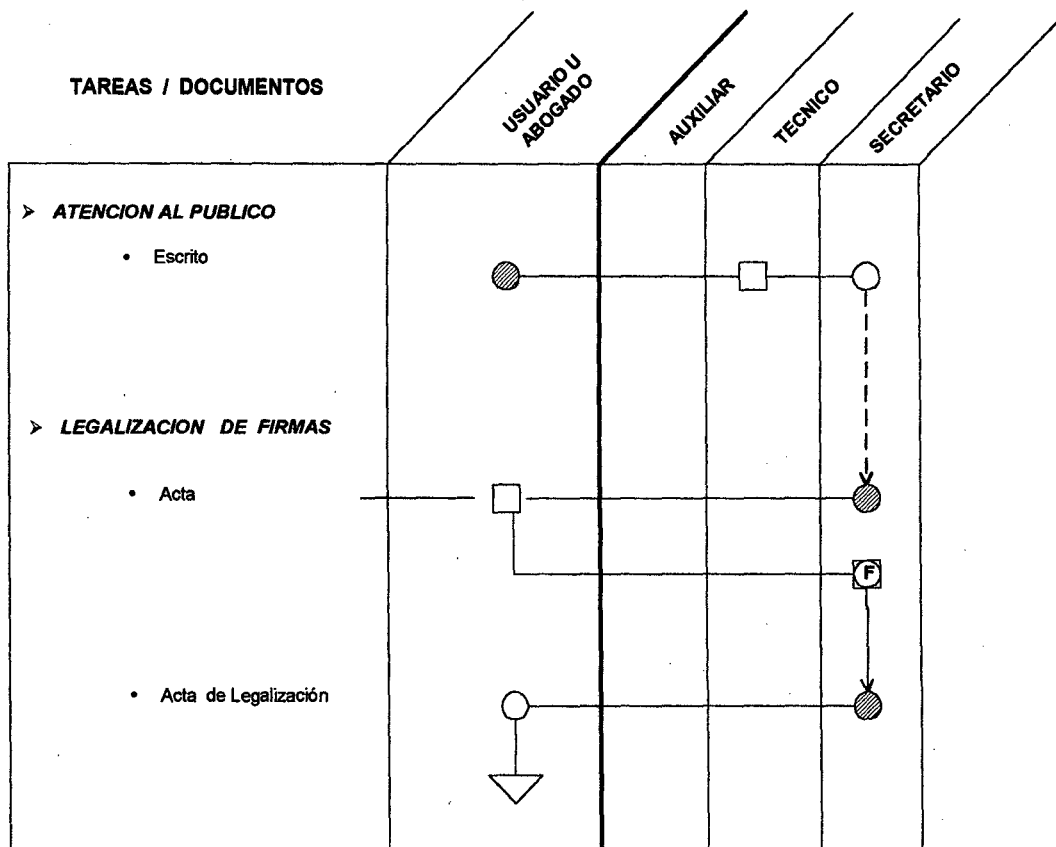


DIAGRAMA N° 23
FLUJOGRAMA DE LEGALIZACIÓN DE FIRMAS



2.2.7. Estudio Socio-Jurídico⁷, nos permitió analizar la demanda judicial actual, medir el impacto de los procedimientos del servicio judicial, el grado de necesidad del acceso a la justicia, ponderar las persecuciones y el comportamiento de la población frente a la administración de justicia y dar cuenta del tejido socio organizacional e institucional de las localidades.

Para ello se combinó técnicas cuantitativas y cualitativas para la recopilación, sistematización, interpretación y presentación de la información recogida, concretándose en cuatro ejes de estudio: expedientes, litigantes, población y tejido socio organizacional, tales ejes tienen a su vez correspondencia con el tipo de instrumento metodológico a emplear: ficha técnica por especialidad e instancia, encuesta a usuarios y no usuarios y entrevista a líderes de organizaciones sociales.

⁷ Encuestas que se muestran en el Anexo 05

El procesamiento y sistematización de la información fue posible con la ayuda del programa denominado Procesador Estadístico para Ciencias Sociales (SPSS), el cual permitió la obtención y análisis de diversos datos de especial relevancia, tales como medida de tendencia central (mediana, media, moda, etc), medidas de dispersión (varianza, desviación típica, etc), cruces de variables, entre otros. El grado de confiabilidad de los resultados es de 95%, con un margen de error de $\pm 5\%$.

- ▶ Respecto a la *Duración de los Procesos*⁸ de la Justicia de Paz Letrada los resultados se registran en el cuadro N° 08 de donde se observa que la mayor parte de sus procesos se resuelven en menos de 90 días, vale decir 64.9%, 52.10% y 61.79% en la materia civil, penal y familia respectivamente. La razón que justifica estos tiempos se debe a la cuantía de las materias.

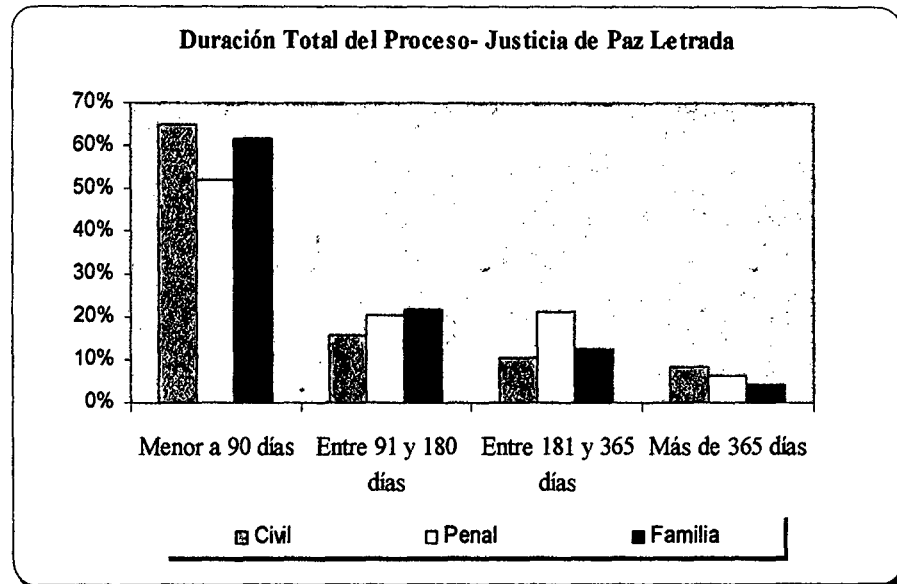
CUADRO N° 08
DURACIÓN TOTAL DEL PROCESO

N°	Menciones	Justicia de Paz Letrada		
		Civil	Penal	Familia
1	Menor a 90 días	64.90%	52.10%	61.70%
2	Entre 91 y 180 días	16.00%	20.30%	21.50%
3	Entre 181 y 365 días	10.60%	21.30%	12.70%
4	Más de 365 días	8.50%	6.30%	4.10%
TOTAL		100%	100%	100%

Estadísticas descriptivas	Justicia de Paz Letrada		
	Civil	Penal	Familia
Media	115	129.67	104
Mediana	50	84	63.5
Moda	1	1	1
Desviación Típica	213.5	167.4	14.7
Nivel de confianza	0.95	0.95	0.95
Universo válido	5347	3488	1338
Datos Perdidos	42	0	0

⁸ Tiempo que comprende desde Interponer una demanda / denuncia hasta la lectura de Sentencia.

DIAGRAMA N° 24



En la justicia especializada y/o mixta se observa en el cuadro N° 09 que la mayor parte de los procesos penales (40,2%) tienen una duración de mas de un año; sin embargo los procesos laborales se caracterizan por tener una duración de menos de 90 días y mas de un año, vale decir 34.7% y 31.8% respectivamente; en tanto que en los procesos civiles y de familia, el periodo de duración representa menos de 90 días, es decir 45.7% y 44% correspondientemente.

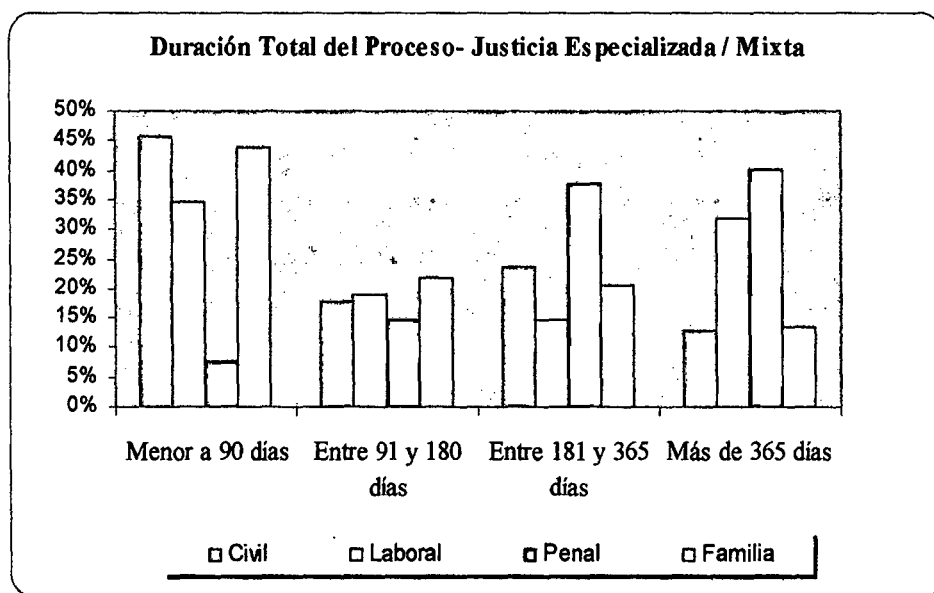
CUADRO N° 09

DURACIÓN TOTAL DEL PROCESO

N°	Menciones	Justicia Especializada / Mixta			
		Civil	Laboral	Penal	Familia
1	Menor a 90 días	45.70%	34.70%	7.60%	44.00%
2	Entre 91 y 180 días	17.70%	18.90%	14.60%	21.80%
3	Entre 181 y 365 días	23.60%	14.60%	37.60%	20.70%
4	Más de 365 días	13.00%	31.80%	40.20%	13.50%
TOTAL		100 %	100 %	100 %	100 %

<i>Estadísticas descriptivas</i>	<i>Justicia Especializada / Mixta</i>			
	<i>Civil</i>	<i>Laboral</i>	<i>Penal</i>	<i>Familia</i>
Media	184	335	460.8	193
Mediana	110	164	301	111
Moda	1	1	60	1
Desviación Típica	270	717	470.6	276
Nivel de confianza	0.95	0.95	0.95	0.95
Universo válido	1772	519	2697	2007
Datos Perdidos	2	21	7	7
Máximo día de duración	5160	1864	4119	4865

DIAGRAMA N° 25



- Un segundo punto del estudio está referido a la *Calidad del Servicio* que brinda la administración de justicia y el impacto de esta sobre los propios justiciables que acuden a los juzgados; para lo cual se considera el grado de satisfacción del usuario respecto de la marcha de sus procesos y la atención brindada por los juzgados, cuyos resultados se muestran en los siguientes cuadros:

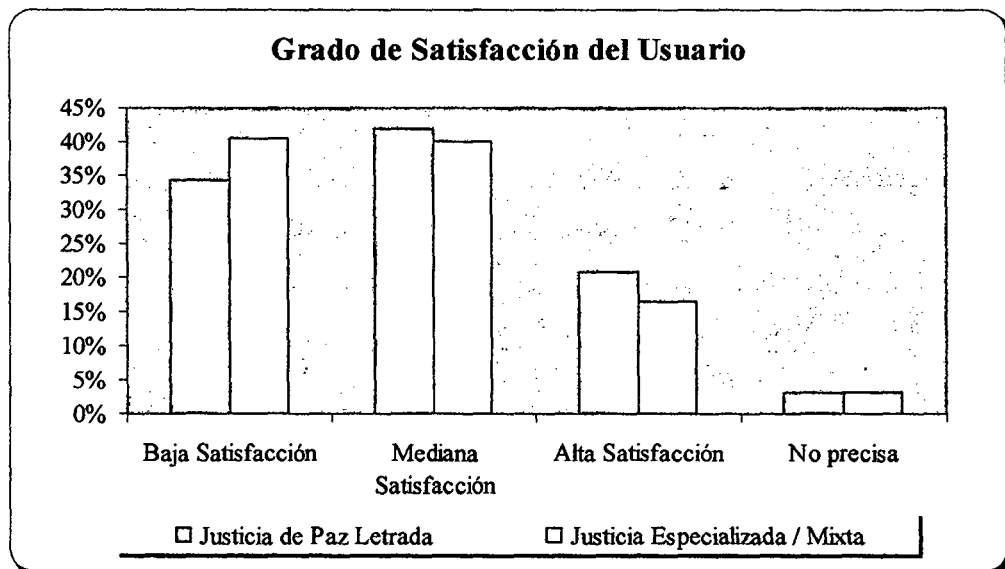
CUADRO N° 10

GRADO DE SATISFACCIÓN DEL USUARIO

N°	Menciones	Justicia de Paz Letrada	Justicia Especializada / Mixta
1	Baja Satisfacción	34.40%	40.40%
2	Mediana Satisfacción	41.80%	40.00%
3	Alta Satisfacción	20.60%	16.50%
4	No precisa	3.20%	3.10%
TOTAL		100.00%	100.00%

Estadísticas descriptivas	Justicia de Paz Letrada	Justicia Especializada / Mixta
Media	2.88	2.73
Mediana	3	3
Moda	3	3
Desviación Típica	1.07	1.11
Varianza de la muestra	1.14	1.23
Nivel de confianza	0.95	0.95
Universo válido	1815	2493
Datos Perdidos	11	19

DIAGRAMA N° 26



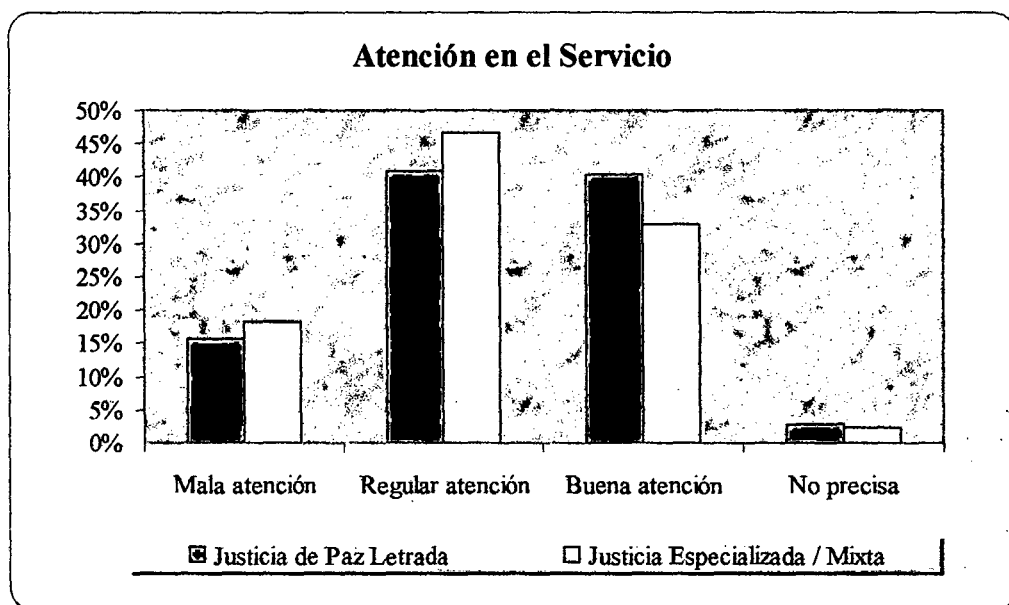
CUADRO N° 11

ATENCIÓN EN EL SERVICIO

N°	Menciones	Justicia de Paz Letrada	Justicia Especializada / Mixta
1	Mala atención	15.70%	18.10%
2	Regular atención	41.00%	46.70%
3	Buena atención	40.40%	32.90%
4	No precisa	2.90%	2.30%
TOTAL		100.00%	100.00%

Estadísticas descriptivas	Justicia de Paz Letrada	Justicia Especializada / Mixta
Media	3	3.18
Mediana	3.3	3
Moda	3	3
Desviación Típica	0.97	0.97
Varianza de la muestra	0.94	0.94
Nivel de confianza	0.95	0.95
Universo válido	1820	2508
Datos Perdidos	6	4

DIAGRAMA N° 27



Respecto al *nivel de confianza* del usuario, al momento de preguntar a los declarantes si esperaban que la justicia de Paz Letrada actuara con justicia en sus casos particulares, 60.80%, mostró confianza en que se procedería de tal forma. Sin embargo, 22.80% opino que no creía que se procedería con justicia en su caso y 16.40% no precisó una respuesta. Son la corrupción (29.42%), el excesivo número de procesos en un juzgado (18.50%) y la falta de preparación de los funcionarios (15,05%) los índices que operan negativamente en las percepciones de desconfianza. Ver cuadros N° 12. y N° 13.

En cuanto a la *justicia especializada y/o mixta*, se desprende que 55.20%, mostró confianza en que se procedería con justicia. Por su parte, 30.10% opino que no creía que se procedería de tal forma en su caso y 14.70% no brinda una opinión certera al respecto. Tales expectativas se argumentan con la corrupción de funcionarios (31.40%), la falta de preparación de los mismos (17.18%) y la alta carga procesal (15%). Ver cuadros N° 12. y N° 13.

CUADRO N° 12

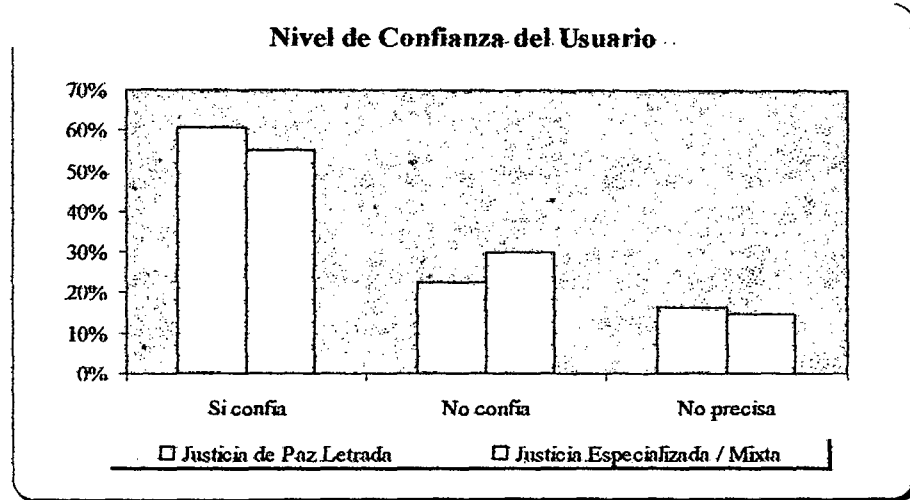
NIVEL DE CONFIANZA DEL USUARIO

N°	Respuesta	Justicia de Paz Letrada	Justicia Especializada / Mixta
1	Si confía	60.80%	55.20%
2	No confía	22.80%	30.10%
3	No precisa	16.40%	14.70%
TOTAL		100.00%	100.00%

CUADRO N° 18

Estadísticas descriptivas	Justicia de Paz Letrada	Justicia Especializada / Mixta
Media	1.56	1.6
Mediana	1	1
Moda	1	1
Desviación Típica	0.66	0.73
Varianza de la muestra	0.58	0.53
Nivel de confianza	0.95	0.95
Universo válido	1818	2502
Datos Perdidos	8	10

DIAGRAMA N° 28

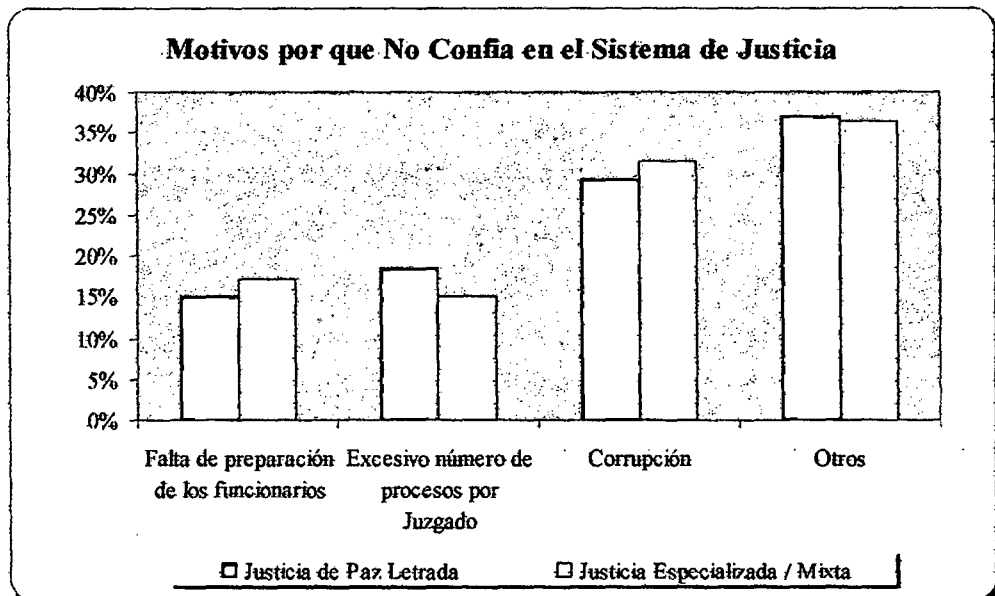


CUADRO N° 13

MOTIVOS PORQUE NO CONFIA

N°	Menciones	Justicia de Paz Letrada	Justicia Especializada / Mixta
1	Falta de preparación de los funcionarios	15.05%	17.18%
2	Excesivo número de procesos por Juzgado	18.50%	15.00%
3	Corrupción	29.42%	31.40%
4	Otros	37.03%	36.42%
TOTAL		100.00%	63.58%

DIAGRAMA N° 29



Respecto al *Costo de Oportunidad*, que acarrea verse involucrado en un litigio los litigantes de la justicia de Paz Letrada mencionaron fundamentalmente que se deja de trabajar (51.10%), seguido por el dejar a la familia (21.10%). El costo de oportunidad medido por el salario perdido, nos aproxima a través del salario mínimo vital a S/: 17.3 que dejan de ser percibidos por los trámites que implica cualquier proceso.

En cuanto a la *justicia Especializada y/o Mixta* el costo de oportunidad que acarrea verse involucrado en un litigio para el litigante que acude a tal instancia, se indicó principalmente que tal situación le conlleva a dejar de trabajar (54.70%) y a enfrentar gastos excesivos (21.50%).

Con respecto a los pobladores, el costo de oportunidad que implica verse involucrado en un litigio sería: dejar de trabajar (50.20%) y enfrentar gastos excesivos (25%). Ver cuadros N° 14.

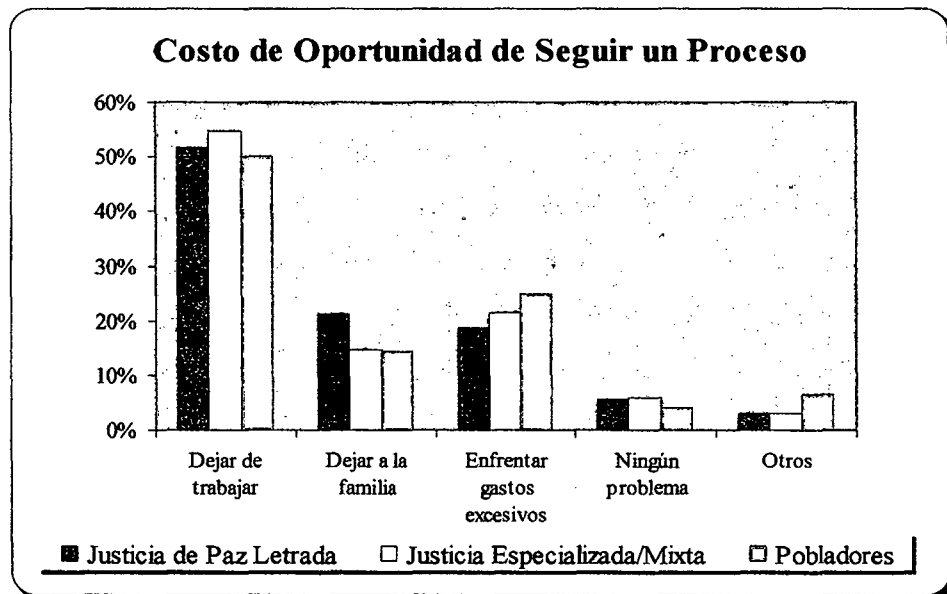
CUADRO N° 14

COSTOS DE OPORTUNIDAD DE SEGUIR UN PROCESO

N°	Menciones	Justicia de Paz Letrada	Justicia Especializada / Mixta	Pobladores
1	Dejar de trabajar	51.50%	54.70%	50.20%
2	Dejar a la familia	21.10%	14.70%	14.40%
3	Enfrentar gastos excesivos	18.80%	21.50%	25.00%
4	Ningún problema	5.60%	5.90%	4.00%
5	Otros	3.00%	3.20%	6.40%
TOTAL		100.00%	100.00%	100.00%

Estadísticas descriptivas	Justicia de Paz Letrada	Justicia Especializada / Mixta	Pobladores
Media	1.88	1.89	1.8
Mediana	1	1	1
Moda	1	1	1
Desviación Típica	1.12	1.15	0.09
Varianza de la muestra	1.25	1.33	1.17
Nivel de confianza	0.95	0.95	0.95
Universo válido	1823	2507	8880
Datos Perdidos	3	5	1162

DIAGRAMA N° 30



Respecto al *Acceso a la Asesoría Legal*, se muestra en la *justicia de Paz Letrada* que 66.80% de los encuestados declaró a ver contado con abogado al inicio del proceso, lo que da una idea aproximada de los niveles de acceso a la defensa legal, así como 32.90% declaró no haber contado con abogado. Cabe resaltar que los litigantes que no contaron con abogados adujeron que la onerosidad del gasto a invertir y el hecho de que los abogados no desean trasladarse hasta la sede de los juzgados.

Por otra parte las más frecuentes modalidades de pago al abogado, de parte de aquellos que contaron con sus servicios, fueron: por trámite realizado (36.6%), un monto por todo el proceso (31%) y un porcentaje del monto de litigio (10.40%).

En cuanto a la *justicia Especializada y/o Mixta* se registra que 73.90% de los encuestados declaró a ver contado con abogado al inicio del proceso, mientras que el 26% manifestaron no haber contado con abogado en el momento.

La modalidades de pago al abogado mas frecuente, fue: por trámite realizado (38.6%), un monto por todo el proceso (29.10%) y un monto mensual (8.90%); donde la inversión tuvo lugar en los siguientes montos menos de S/. 300 (56.5%), entre S/.300 y S/.450 (22.9%) y más de S/. 450 (20.65%) nuevos soles.⁹

⁹ Los montos mínimos de pago al abogado en la Justicia de Paz letrada fluctúan entre S/.100 y S/.6000 el pago del asesor legal en la justicia especializada fluctúa entre S/.250 y S/15.000 nuevos soles.

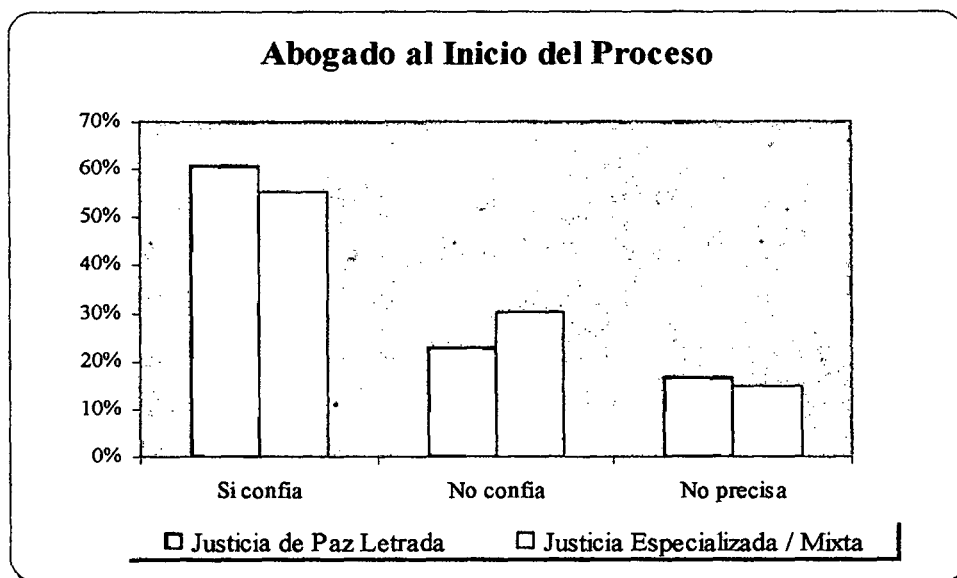
CUADRO N° 15

ABOGADO AL INICIO DEL PROCESO

N°	Menciones	Justicia de Paz Letrada	Justicia Especializada / Mixta
1	Si contó con abogado	66.80%	73.90%
2	No contó con abogado	32.90%	26.00%
3	No precisa	0.30%	0.10%
TOTAL		100.00%	100.00%

Estadísticas descriptivas	Justicia de Paz Letrada	Justicia Especializada / Mixta
Media	1.33	1.26
Mediana	1	1
Moda	1	1
Desviación Típica	0.48	0.44
Varianza de la muestra	0.23	0.19
Nivel de confianza	0.95	0.95
Universo válido	1945	2502
Datos Perdidos	0	10

DIAGRAMA N° 31

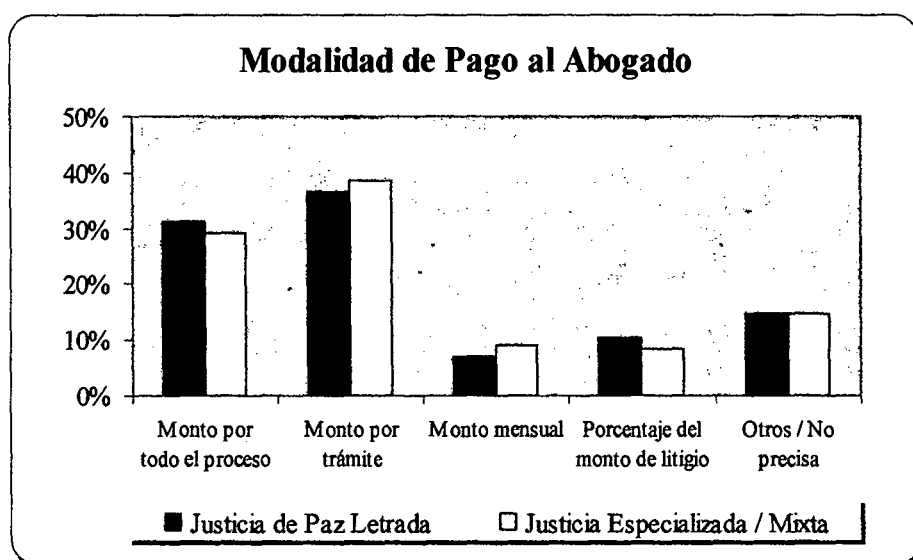


CUADRO N° 16

MODALIDADES DE PAGO AL ABOGADO

N°	Menciones	Justicia de Paz Letrada	Justicia Especializada / Mixta
1	Monto por todo el proceso	31.10%	29.10%
2	Monto por trámite	36.60%	38.60%
3	Monto mensual	7.20%	8.90%
4	Porcentaje del monto de litigio	10.40%	8.50%
5	Otros / No precisa	14.70%	14.90%
TOTAL		100.00%	100.00%

DIAGRAMA N° 32



◆ Respecto al *Acceso Cultural*, muchas veces predominan cuestiones de percepción antes que obstáculos palpables a la hora de decidir ventilar un proceso ante la justicia formal. En el cuadro siguiente se señala, las razones que operan como disuasivos para el acceso a la justicia:

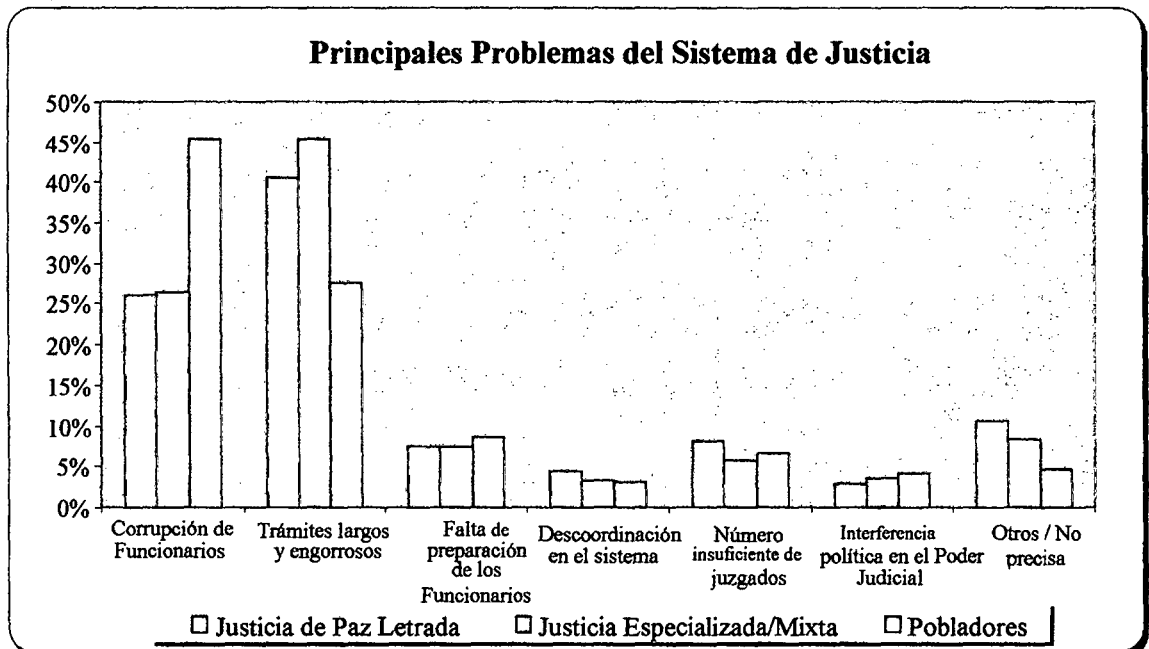
CUADRO N° 17

PRINCIPALES PROBLEMAS DEL SISTEMA DE JUSTICIA

N°	Menciones	Justicia de Paz Letrada	Justicia Especializada / Mixta	Pobladores
1	Corrupción de los Funcionarios	26.00%	26.50%	45.30%
2	Trámites largos y engorrosos	40.50%	45.30%	27.60%
3	Falta de preparación de los Funcionarios	7.40%	7.40%	8.70%
4	Descoordinación en el sistema	4.40%	3.20%	3.00%
5	Número insuficiente de juzgados	8.20%	5.70%	6.50%
6	Interferencia política en el Poder Judicial	2.90%	3.50%	4.10%
7	Otros / No precisa	10.60%	8.40%	4.70%
TOTAL		100.00%	100.00%	99.90%

Estadísticas descriptivas	Justicia de Paz Letrada	Justicia Especializada / Mixta	Pobladores
Media	3	2.6	2
Mediana	2	2	2
Moda	2	2	1
Desviación Típica	2.09	1.93	1.75
Varianza de la muestra	4.38	3.71	3.05
Nivel de confianza	0.95	0.95	0.95
Universo válido	1814	2512	10034
Datos Perdidos	12	0	8

DIAGRAMA N° 33



- En cuanto al *Acceso físico*, se ha tomado en cuenta el tiempo que toma el público usuario de los servicios de administración de justicia y aquel que implicaría al público no usuario en caso de necesitarlo; datos que fueron obtenidos en aplicación de encuestas en las diferentes localidades a nivel nacional y que se muestran en el siguiente cuadro.

CUADRO N° 18

TIEMPO DE ACCESO A JUZGADOS

Menos de 30 minutos	Entre 30 minutos y una hora	Entre una hora y dos horas	Entre dos y cuatro horas	Entre cuatro y ocho horas	Más de ocho horas	No precisa /No responde
53.2%	32.2%	5.6%	2.3%	0.6%	1.3%	4.8%

En realidad el tiempo de acceso a juzgados es relativamente corto, dado que el 85.4% de los encuestados les tomaría hasta una hora trasladarse a ellos, a pesar de las distancias y tiempos de acceso diferentes a nivel interno de cada provincia. Cabe anotar que el punto crucial se encuentra en la reducción de tiempos producto de la itinerancia de las salas, dado que en la actualidad con lleva entre dos y cuatro horas trasladarse a tal instancia, al no encontrarlas “al alcance de la mano”; si bien es cierto que dadas las altas tasas judiciales y el costo de oportunidad, el número de casos que logren acudir alas máximas instancias de resolución de controversias es ínfimo.

- Respecto a la *Demanda Insatisfecha*, la encuesta aplicada a no usuarios de la administración de justicia incluyó preguntas orientadas a registrar a partir de las declaraciones de los pobladores si habían dejado de interponer alguna vez una demanda ó denuncia, obteniéndose como resultado que 33.10% de los entrevistados desestimo en una o más ocasiones la posibilidad de acudir al sistema de justicia para presentar un reclamo que a meditaba la intervención de tal sistema. Las principales razones aducidas son lo costoso del litigio (27.20%), la percepción de “inutilidad del trámite” (22.80%), el desconocimientos de los trámites a seguir (12.10%) y el desplazamiento (6.0%).

No obstante, se realizó la misma pregunta a los litigantes de la Justicia Paz Letrada y Especializada, cuyos resultados fueron 28.80% y 30.90% respectivamente. Siendo la razón principal lo costoso del proceso. Ver cuadros N° 19 y N° 20.

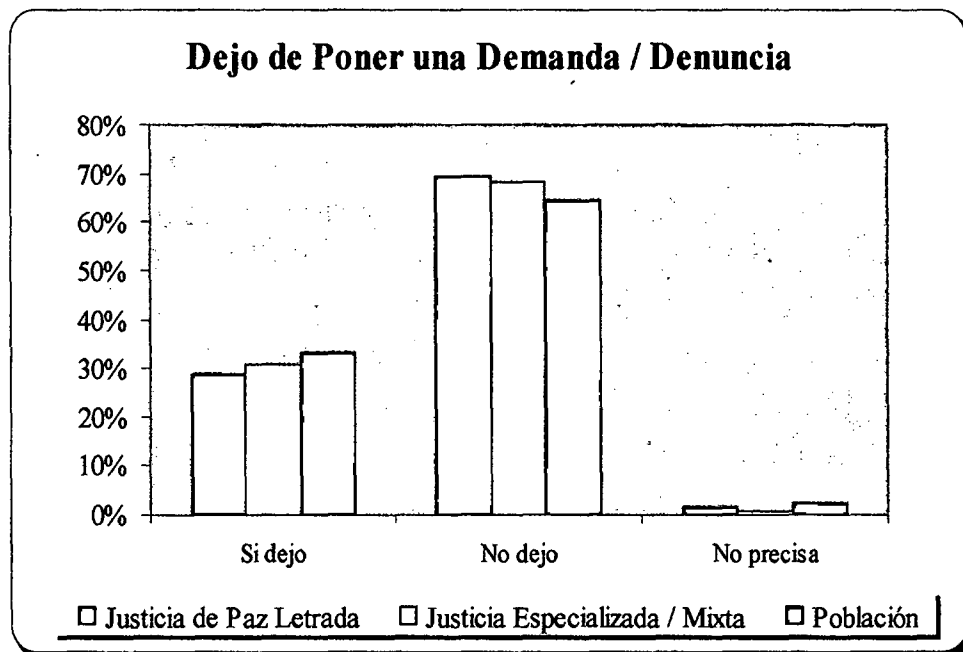
CUADRO N° 19

DEJO DE PONER UNA DEMANDA / DENUNCIA

N°	Menciones	Justicia de Paz Letrada	Justicia Especializada / Mixta	Población
1	Si dejo	28.80%	30.90%	33.10%
2	No dejo	69.40%	68.40%	64.60%
3	No precisa	1.80%	0.70%	2.30%
TOTAL		100.00%	100.00%	100.00%

Estadísticas descriptivas	Justicia de Paz Letrada	Justicia Especializada / Mixta	Población
Media	1.73	1.7	1.69
Mediana	2	2	2
Moda	2	2	2
Desviación Típica	0.48	0.47	0.51
Varianza de la Muestra	0.23	0.22	0.26
Nivel de confianza	0.95	0.95	0.95
Universo válido	1812	2508	10009
Datos Perdidos	14	4	34

DIAGRAMA N° 34

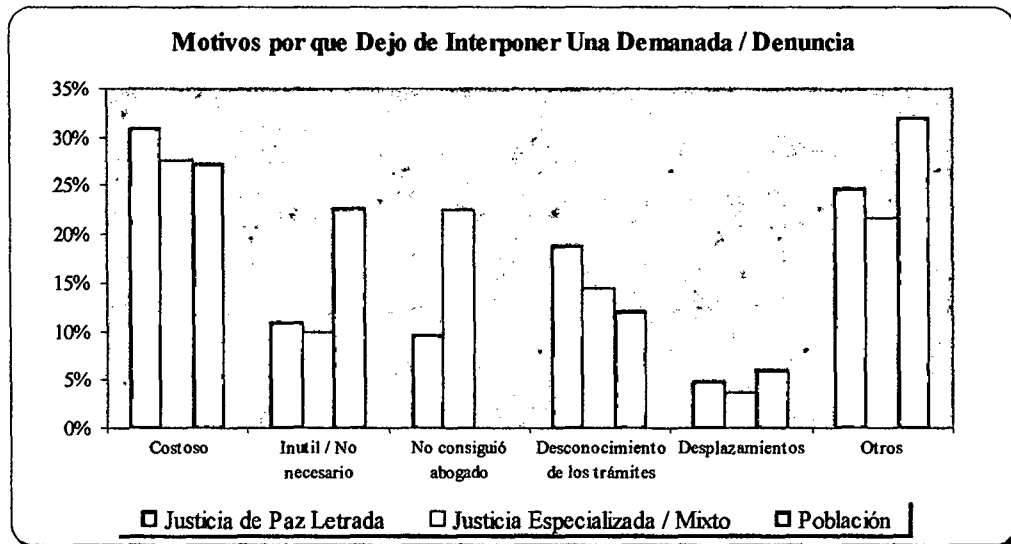


CUADRO N° 20

MOTIVOS PORQUE DEJO DE INTERPONER UNA DEMANDA / DENUNCIA

N°	Motivos	Justicia de Paz Letrada	Justicia Especializada / Mixta	Población
1	Costoso	30.90%	27.60%	27.20%
2	Inutil / No necesario	11.00%	10.00%	22.80%
3	No consiguió abogado	9.60%	22.60%	0.00%
4	Desconocimiento de los trámites	18.80%	14.40%	12.10%
5	Desplazamientos	4.90%	3.70%	6.00%
6	Otros	24.80%	21.70%	31.90%
TOTAL		100.00%	100.00%	100.00%

DIAGRAMA N° 35



2.3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

No se trata de analizar de una manera completa y pormenorizada las deficiencias que padecen los aparatos jurisdiccionales, sino que intentaremos delinear un esquema de análisis a través de la identificación y registro de las principales fallas del sistema de justicia.

El mal desempeño de la administración de justicia, es el producto de muchas deficiencias, entre las que tenemos:

a) *Situación de la Organización y Administración*

La estructura orgánica de los juzgados es tradicional, vale decir esta conformado por el Juez, quien es la máxima autoridad, secretarios judiciales, técnicos y/o auxiliares judiciales.

Esta organización presenta las siguientes características:

- Sin cultura organizacional.
- Sistemas de información inadecuados y obsoletos.
- Sin autonomía administrativa.
- Desorden generalizado
- Falta de comunicación intra institucional
- Capacidad administrativa inadecuada.
- Sistema de control de gastos que carecen de transparencia.

b) *Situación de la Carga Laboral*

- De los estudios de tiempo, se observa que entre todas las tareas cotidianas que realiza en promedio 5 personas de un juzgado; se necesita un promedio diario de 61.24 horas para poder cumplir con la exigencia de la carga laboral. Esto con lleva, a que cada uno cumpla un horario de trabajo de 12 horas diarias promedio (50% más del horario normal de trabajo que no es remunerado).
- Los juzgados llevan una serie de libros, por intermedio de los cuales les permite llevar un registro y seguimiento de los documentos que tienen a su cargo, así como el trámite propio del expediente, entre los principales libros que manejan los técnicos y /o auxiliares tenemos:

- 📖 Libro de ingreso (demanda y/o denuncia)
- 📖 Libro de ingreso de escritos, oficios y solicitudes
- 📖 Libro índice
- 📖 Libro toma razón
- 📖 Libro de programación de audiencias y/o diligencias
- 📖 Libro de consignaciones
- 📖 Libro de cargos de expedientes que suben en apelación

Entre los libros que maneja el juez o secretario, tenemos:

- 📖 Libro de seguimiento de causas
- 📖 Libro copiador de sentencias
- 📖 Libro de conciliaciones

📖 Libro de sanciones y amonestaciones

📖 Libro de juramento

c) *Situación de la Infraestructura y Equipos*

- Locales en su mayoría alquilados y en pésimos estados de conservación.
- Muebles insuficientes y en mediano estado de conservación, en algunos casos se encuentran en estado de oxidación lo cual puede deteriorar los documentos.
- Empleo de máquinas de escribir mecánicas para realizar sus labores cotidianas cuyo mantenimiento es mínimo motivo por el cual fallan constantemente.
- Falta de equipos de computo
- No cuentan con fax ni fotocopidora, tan solo con líneas telefónicas limitadas y restringidas.
- La tardía llegada del abastecimiento de materiales (papel, liquid paper, sellos, agujas e hilos, tijeras, plumones, engrapadores, papel carbón, etc) ocasiona la interrupción de las labores del personal.
- En ningún juzgado existe una puerta que restrinja el ingreso del público al interior del mismo, pudiendo acceder fácilmente a las diversas secretarías. Esto origina no solo que se distraiga al personal del juzgado sino también que puedan producirse hurtos, mutilaciones o deterioros de los documentos, mobiliarios y/o materiales utilizados.

d) *Situación del Personal*

- La elevada carga laboral que manejan los juzgados imposibilita ceñirse estrictamente a las funciones que le corresponde a cada cargo, ocasionando duplicidad de funciones entre secretario, técnico y/o auxiliar.
- Capacitación y educación jurídica inadecuada.
- No hay separación de funciones jurisdiccionales de las administrativas.
- Carencia de jueces idóneos y personal no calificado.
- Carencia de secristas sobre todo en los juzgados al interior de las provincias.
- Políticas y prácticas no competitivas de personal.
- Débiles sanciones por conductas reñidas con la ética.

e) *Situación de la Calidad de Servicio*

- Alto grado de desconfianza ciudadana hacia los órganos judiciales.

- Mediana satisfacción del usuario por la resolución de su caso.
- No orientada al usuario.

f) *Situación de Procesos Judiciales:*

- Largas demoras y retrasos de los casos (lenta y burocrática).
- Falta de transparencia y previsibilidad en los fallos de los juzgados (corrupta e ineficaz).
- Leyes y procedimientos arcaicos y engorrosos.
- Falta de mecanismos de alternativa de resolución de conflictos.
- Falta de independencia frente al poder político o de grupos de presión.
- Producción errática.
- Elevada carga procesal por falta de la oferta judicial.

g) *Situación de Concentraciones de Juzgados:*

- De 345 Juz. Paz Letrado: 69 pertenecen a Lima
112 en sedes de Corte
164 en 1600 distritos políticos
- En 197 provincias: 189 provincias cuentan con 4 ó 5 juzgados
Especializados ó Mixtos c/u.
- De 189 provincias: 256 provincias cuentan con JE /Mx.
24 provincias (sede de corte) 425 JE / Mx.

h) *Situación del Acceso de la Población a la Justicia:*

- Censo de población 24 millones, de los cuales 8 millones de pobladores carecen de adecuado acceso a la Justicia.
- De 1,863 distritos políticos existentes en el país, sólo 211 distritos cuentan con 345 juzgados de Paz Letrado.
- Existe solo 661 juzgados Especializados / Mixtos (JE /Mx) en el País.
- Existe excesiva concentración de Jueces / Fiscales en centros urbanos.
- Tres de cada cinco litigantes desconoce las funciones y beneficios de los órganos de administración de justicia así como de los órganos de apoyo a la administración de justicia.
- Cuatro de cada cinco litigantes desconoce los trámites a realizar para interponer una demanda /denuncia y su respectivo seguimiento.

- Siete de cada diez litigantes se muestra descontento e insatisfecho con el servicio y atención que brinda la administración de justicia.
- Tres de cada diez personas deja de interponer una demanda por que los mecanismos formales de justicia son caros, complicados y lentos, vale decir elevados costos de litigio por: honorarios de los abogados, traslado, alojamiento, alimentación, entre otros.
- Carecen de un número suficiente de fiscales, médicos legistas, defensores de oficio, abogados de consultorios jurídicos populares y centros de conciliación.
- Entre otros factores que impiden el acceso a la administración de justicia están los físicos, por la topografía accidentada, distancia entre poblaciones, climatologías, insuficientes vías de comunicación y medios de transporte.

2.4. IDENTIFICACIÓN Y SOLUCIÓN DEL PROBLEMA

Una vez identificada, conocida, descrita y analizada la situación actual se puede concluir que el principal problema que afecta a los despachos judiciales y por ende a los usuarios de los mismos es la *Demora en los Procesos Judiciales*, los mismos que no se resuelven en forma eficaz y eficiente, como consecuencia de diversas causas en los diferentes aspectos (procesos, personal, logística, infraestructura, materiales y equipos, entre otros).

Para visualizar mejor dichas causas que originaron este problema, utilizamos el *Diagrama Causa – Efecto (Ishikawa)*. Ver diagrama N° 36.

En busca de dar la mejor alternativa de solución a este problema, se analiza las características de los programas de administración moderna que más destacan:

**CUADRO N° 21
PROGRAMAS DE LA ADMINISTRACIÓN MODERNA**

	Reingeniería	Adecuación	Reestructuración	TQM	Automatización
Supuestos Cuestionados	Fundamental	Colocación de personal	Relaciones de dependencia	Deseos y Necesidades del cliente	Aplicaciones de tecnología
Alcance del cambio	Radical	Colocación de Personal y Responsabilidades de Cargo	Organización	De Abajo arriba	Sistemas
Orientación	Procesos	Funcional	Funcional	Procesos	Procedimientos
Metas de Mejoramiento	Dramáticas	Incremental	Incremental	Incrementales	Incremental

Ante la necesidad inmediata de cambios radicales en el aspecto técnico y social de la administración de justicia, se requiere *rediseñar los procesos* mediante la estructura de un nuevo *diseño* organizativo. Esta es una necesidad que tan solo la reingeniería satisface porque permite que los resultados logren avances decisivos en rendimiento y producción bajo condiciones de tiempo y costos satisfactorios.

Logrando de esta manera un nuevo despacho judicial y una nueva administración de justicia; que resuelvan sus procesos judiciales en forma eficaz y eficiente prestando un servicio de calidad con personal altamente calificado y preparado en una organización y administración renovada, en tanto sea para toda la población y no solo para el beneficio de un sector. Lo que implicaría la creación o descentralización de los juzgados existentes.

Así el proceso de reforma, emprende una serie de proyectos, que buscan principalmente reducir en forma dramática la demora de los procesos con moralización, descentralización, capacitación y modernización, los cuales son:

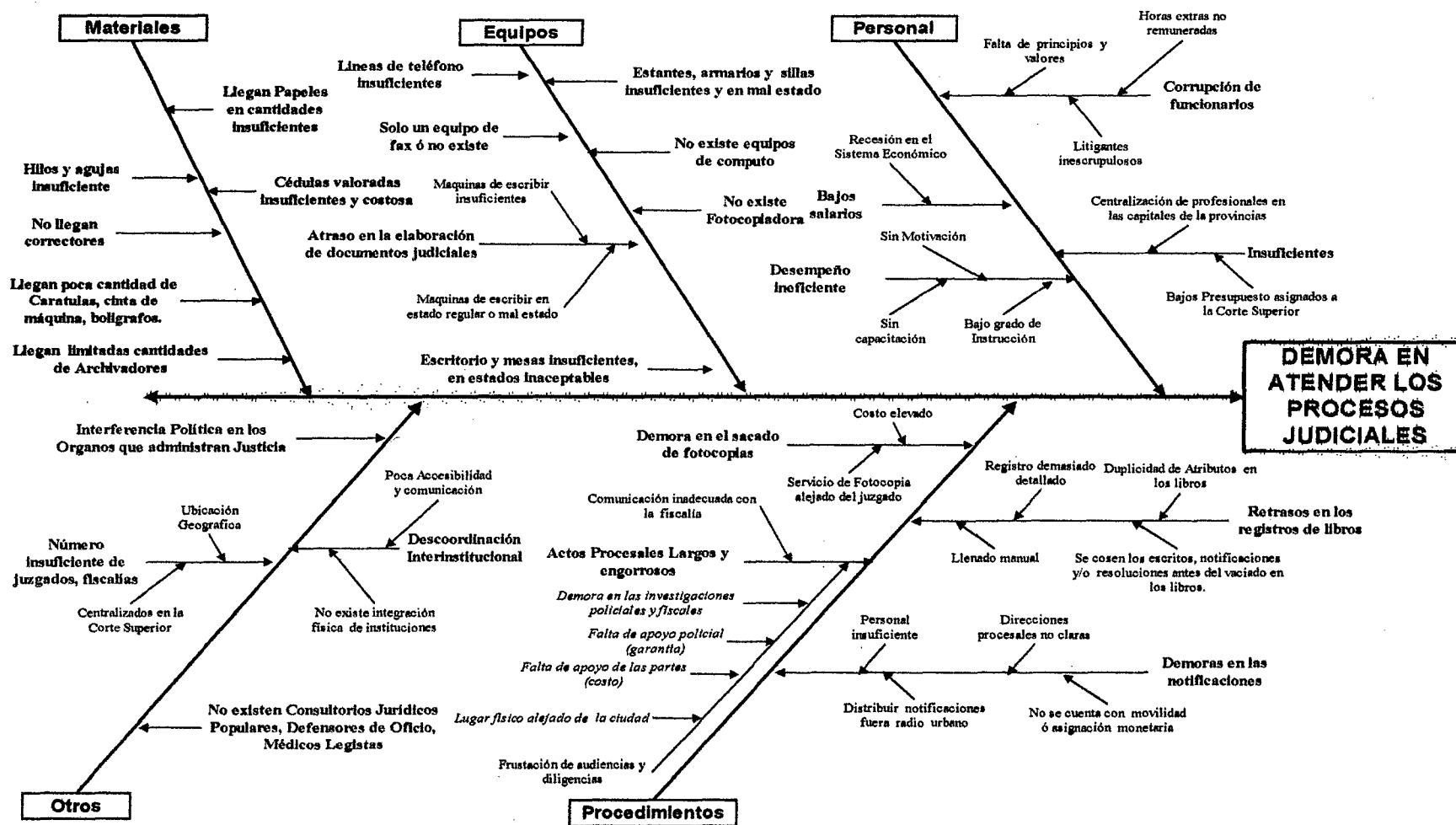
CUADRO N° 22
PROYECTOS DE LA REFORMA JUDICIAL

Proyecto	Lugar de Acción
Módulos Corporativos	Corte Superior de Justicia
Servicios Judiciales	Corte Superior de Justicia
Módulos Básicos de justicia	Zonas de poco acceso a la Justicia
Reos en Cárcel	Penales
Despachos Judiciales Itinerantes	Zonas de poco acceso a la Justicia

Entre todas estas alternativas de solución, desarrollaremos el proyecto Módulos Básicos de Justicia, ya que además de comprender la mejora del despacho judicial y de integrar a las otras instituciones que administran justicia, descentraliza la misma, enfocándose en primer lugar a las personas de escasos recursos y de poco acceso a la justicia para poder resolver sus problemas legales.

DIAGRAMA N° 36

DIAGRAMA CAUSA - EFECTO



CAPITULO III

DEFINICIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO

3.1 OBJETIVOS DEL PROYECTO

El proyecto de Módulo Básico de Justicia se conceptualiza de la siguiente manera:

“Concentración de servicios judiciales en locales únicos y descentralización de la administración de justicia hacia zonas alejadas de los centros urbanos, procurando una atención integral al usuario. A través de un rediseño de procesos, reorganización administrativa y una reasignación de funciones para hacer a los juzgados más eficaces y eficientes. Separando las funciones jurisdiccionales de las administrativas, permitiendo al juez dedicarse de lleno a las tareas jurisdiccionales y las labores administrativas ser encomendadas a profesionales debidamente capacitados y organizados. Para obtener mejoras sustantivas en la duración de las causas, la calidad de las decisiones y la atención al público.”

3.1.1. Objetivo General

“Apoyar a las autoridades del Perú en sus esfuerzos para ampliar el acceso a la justicia y mejorar su calidad”.

3.1.2. Objetivos Específicos

- ⇒ Implantar para los niveles básicos de administración de justicia un modelo moderno y transparente de organización y administración para una gestión judicial de calidad orientada al mejoramiento del servicio de atención al cliente.

- ⇒ Fortalecer los primeros niveles de administración de justicia en aquellos lugares de mayor pobreza, donde haya mayores problemas de congestión judicial y menores ratios de cobertura (juez / población).
- ⇒ Fomentar la eficacia y eficiencia dentro de las dependencias de las instituciones conformantes del sistema de administración de justicia y sus equipos de apoyo, optimizando la calidad y cobertura del servicio que prestan .
- ⇒ Mejorar y facilitar el acceso de la población urbano marginal, rural y de frontera a los servicios que prestan las instituciones componentes del sistema judicial, racionalizando su distribución geográfica, promoviendo la descentralización.
- ⇒ Lograr la integración y coordinación interinstitucional entre las instituciones conformantes del sistema judicial.
- ⇒ Racionalizar la carga procesal a estándares que permitan una atención oportuna y especializada a los litigantes.

3.2. PLAN DEL PROYECTO

El proyecto nace a través de la firma del Convenio entre el Estado Peruano y el Banco Interamericano de Desarrollo¹⁰ por veintiocho millones cuatrocientos mil dólares para la implantación de 83 Módulos Básicos de Justicia a nivel nacional dentro del “Programa de Mejoramiento de Acceso a la Justicia”, quienes a su vez son asesorados en materia de reforma judicial por el Programa de las Naciones Unidas (PNUD).

El proyecto se desarrollo sobre los lineamientos de tiempo, costos, riesgos y dimensionamiento social. Los cuales se pasan a explicar a continuación:

3.2.1. Respecto al Tiempo

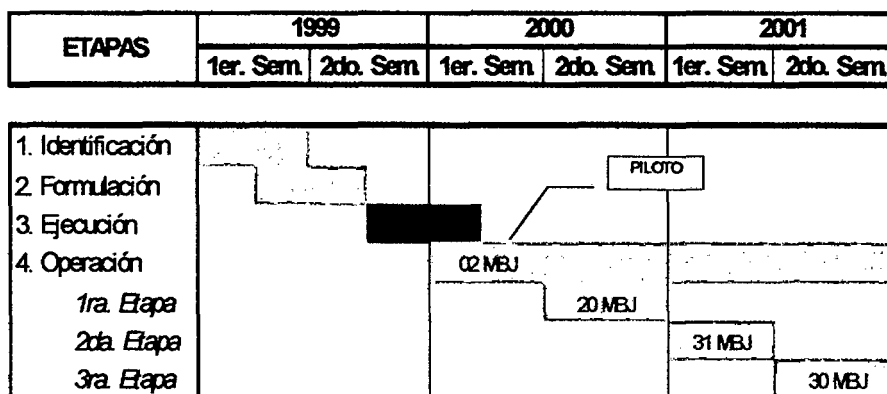
La línea de tiempo estimada para la ejecución del proyecto fue de tres años, en donde se estableció que al termino del 1er. Trimestre del segundo año se debía obtener resultados mediante la puesta en marcha de dos módulos básicos de justicia como pilotos. A partir del

¹⁰ Contrato de Préstamo N° 1061/OC/PE entre la República del Perú y el BID - Programa de “Mejoramiento de Acceso a la Justicia 12/12/97 - Resolución DE-128/97

segundo semestre del mismo año se empieza la puesta en marcha de la implantación de los 83 módulos básicos, los que se ejecutarían en tres etapas. Como se muestra en el siguiente gráfico:

1era etapa	22 MBJ (28 %)
2da. etapa	30 MBJ (36%)
3era. etapa	30 MBJ (36%)

CUADRO N° 23
DURACIÓN DEL PROYECTO



3.2.2. Respecto al Costo

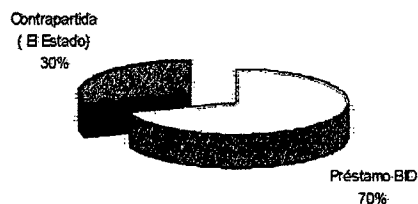
Se realizó la proyección de los costos que generaría el proyecto de los MBJ (Estudios, Infraestructura, Mobiliario, Equipos de Computo, entre otros), dentro del programa de acceso a la justicia, lo que se puede apreciar en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 24
COSTOS DEL PROYECTO

COMPONENTES PRINCIPALES	COSTOS (US \$)
1. Implantación de los MBJ (83 MBJ)	23,070,081
2. Comunicación y difusión	585,200
3. Gastos administrativos	1,038,129
4. Imprevistos	353,422
5. Gastos Financieros	348,715
6. Impuestos	3,004,453
Total	28,400,000

De igual manera se decide que el financiamiento será de la siguiente forma:

	MONTO (US \$)	%
Préstamo BID	20,000,000.00	70%
Contrapartida (El Estado)	8,400,000.00	30%
Total	28,400,000.00	100%



3.2.3. Respecto al Riesgo

Para garantizar que el proyecto no fracase, fue necesario identificar los causales, que implicarían que dicho suceso ocurra:

- ⇒ Carencia en las coordinaciones efectivas al interior de la Gerencia Ejecutiva de Proyectos puede perjudicar la rapidez de la gestión.
- ⇒ Coordinaciones con el Ministerio Público, Ministerio de Justicia y la Defensoría del Pueblo, establecidas pero no válidas al interior de dichas instituciones.
- ⇒ No considerar la normativa legal para las entidades públicas tanto en el aspecto administrativo como legal (TUA, Ley Orgánica, ROF , TUO , etc.).
- ⇒ Remoción de funcionarios que implique procesos trancos u ociosos en el desarrollo del proyecto.
- ⇒ Resistencia activa o pasiva de las autoridades judiciales a los cambios propuestos.
- ⇒ Financiamiento no entregado en su oportunidad por parte del BID (procedimiento extenso) y del Tesoro Público (recortes presupuestales).

3.2.4. Respecto a la Dimensión Social.

Este lineamiento responde a cuanta perturbación ocasionaría el proyecto en las vidas de las personas involucradas, considerando:

- ⇒ En cuanto al personal que forma parte de las instituciones componentes, no sufrirá reducción, dado que la nueva reestructura organizacional generará creación de nuevos puestos de trabajo y por ende la contratación de personal necesario para el funcionamiento de los MBI.
- ⇒ El proyecto implica también la creación de más órganos de justicia y el rediseño de los procesos que regulan la actuación de estos.

- ⇒ La perturbación que se generará en los empleados, responde a la evaluación por la que pasarán, dado que el grado de exigencia de los perfiles de los nuevos puestos de trabajo requiere personal con conocimientos actualizados, rapidez, destreza y adaptabilidad al cambio.
- ⇒ Es importante también el hecho del traslado del personal al interior de la provincia a causa de la descentralización del sistema de justicia, que puede alejarlos de su familia y/o amigos vale decir de su actual entorno social.

3.3. CRITERIOS FUNDAMENTALES

El Módulo Básico de Justicia en cuanto a su organización se sustenta en los siguientes criterios fundamentales:

3.3.1. Independencia de gestión

El funcionamiento de los módulos obliga a cada uno de los agentes del sistema de administración de justicia que participan, a compartir una serie de servicios comunes internos respetando su independencia en cuanto a sus atribuciones, procedimientos y funciones propias de su gestión.

3.3.2. Separación funcional

El nuevo modelo organizacional diferencia y separa las labores administrativas de apoyo de aquellas otras que, de acuerdo a sus propias atribuciones, realizan los componentes del sistema de justicia. Para esta finalidad, se considera un equipo de apoyo administrativo constituido a partir de un mecanismo de dirección y supervisión del módulo.

3.3.3. Coordinación interinstitucional

El módulo basa su operatividad en la estrecha coordinación y participación de los diversos componentes del sistema. Por ello, su puesta en marcha necesita la instalación de un consejo interno al módulo presidido rotativamente por cada uno de sus integrantes.

El consejo de coordinación interinstitucional debe constituirse en una instancia de decisión para las diversas entidades que se benefician de las funciones del módulo, promoviendo la solución de toda controversia sobre el desarrollo de la gestión compartida.

3.3.4. Itinerancia

La itinerancia es un concepto desarrollado por la reforma judicial, por la cual a los magistrados se les permite desplazarse dentro del ámbito de su competencia territorial para prestar el servicio de administración de justicia.

El desarrollo de los módulos básicos de justicia posibilitará el desarrollo de un sistema de itinerancia, según las condiciones de la carga procesal de cada sede, permitiendo que la justicia sea la que se desplace hacia la población para resolver sus conflictos

Esta noción está involucrada en la concepción de los módulos y deberá tenerse en cuenta para el cumplimiento de la garantía de la pluralidad de instancias, por lo que se prevé, incluso, la posibilidad de que itineren Salas Superiores y Fiscales, para que conozcan de las apelaciones de las resoluciones dictadas por los juzgados Especializados integrados a los módulos, así también la de los juzgados Mixtos, de ser el caso.

3.4. ALCANCE

3.4.1. Instituciones que la integran

En busca de integrar las diversas entidades del sistema de justicia, así como mejorar las coordinaciones de sus diferentes instancias que son indispensables y urgentes, frente a la actual “disgregación institucional” se hace necesario crear una cultura de concertación institucional que busca imponer relaciones informales como un medio para negociar y acordar medidas para el desarrollo judicial. Bajo este esquema es que se busca la participación de las siguientes instituciones de justicia involucradas directa o indirectamente con el Módulo Básico de Justicia:

a) Poder Judicial

Encargada por el Estado Peruano de liderar el proyecto en la mesa de trabajo con las demás instituciones. Se encontrará representado en el módulo a través de los juzgados de Paz Letrados, juzgados Mixtos ó Especializados y los equipos de apoyo jurisdiccional que correspondan según el número, carga procesal y de acuerdo a los planes aprobados por el Poder Judicial.

b) Ministerio Público

Representado a través de las Fiscalías Provinciales o Fiscalías Mixtas con sus respectivos Fiscales Adjuntos y los equipos de apoyo a su gestión de acuerdo al número, carga de trabajo y los planes aprobados por esta institución.

Así mismo tendrá participación la Oficina de medicina legal como entidad encargada de los reconocimientos médicos legales para los casos que lo ameriten, atendiendo a las previsiones que adopte la entidad involucrada.

c) Ministerio de Justicia

Se encontrará representado por la Defensoría de Oficio; los Consultorios Jurídicos Populares, los Centros de Conciliación, quienes brindarán asesoría jurídica a aquellas personas que lo soliciten. La cantidad estará definida según las previsiones que al respecto adopte el Ministerio de Justicia.

Así mismo, tendrá participación el Instituto Nacional Penitenciario(INPE), como ente encargado de asegurar una adecuada política penitenciaria.

d) Defensoría del Pueblo

Representado por los Defensoriales, en forma itinerante, quienes defenderán los derechos constitucionales y fundamentales de la persona y de la comunidad; supervisando el cumplimiento de los deberes de la administración estatal y la adecuada prestación de los servicios públicos a la ciudadanía.

e) Policía Nacional

Prestará el apoyo requerido por los diferentes agentes del sistema de administración de justicia que integran el módulo en lo que corresponde a sus funciones y atribuciones conforme a la constitución y leyes.

f) Otras instituciones a considerar

Existen adicionalmente otras instituciones no administrativas por el Ministerio de Justicia que pueden participar de manera directa en los módulos como son los centros de conciliación, e indirecta como es el caso de la DEMUNA, ONG's, PROMUDEH, entre otros.

3.4.2. Consideraciones Complementarias

1. Existirán tres tipos de Módulos Básicos de Justicia con las características de diseño, funcionamiento, organización, que se especifican en el proyecto y que se identifican como: Tipo I, Tipo II y Tipo III.

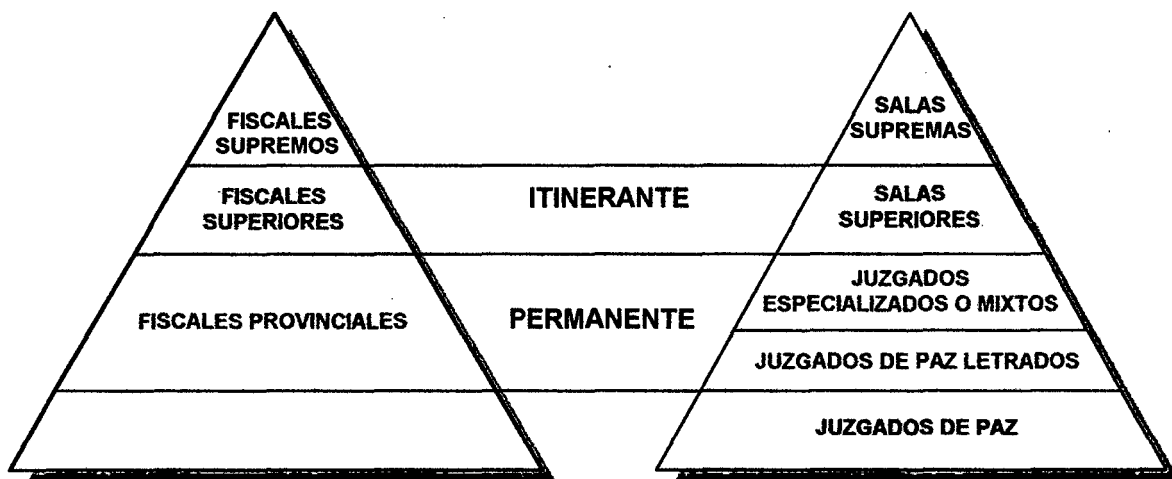
2. Para los Módulos Básicos de Justicia Tipo I y Tipo II podrían existir Salas y Fiscalías Superiores itinerantes las cuales resolverían las apelaciones de los juzgados Especializados y/o Mixtos, a su vez estos deberán itinerar a efecto de resolver las apelaciones de los juzgados de Paz Letrados y de Paz de la Provincia conforme lo indica el Texto Único Ordenado (TUO) de la ley orgánica del Poder Judicial.
3. Para los módulos básicos de justicia Tipo III podría existir también los juzgados Mixtos, en cuyo caso la Sala Itinerante tendría presencia, y los juzgados Mixtos deberían itinerar, según sea el caso, los cuales resolverán las apelaciones de los juzgados de Paz Letrados y de Paz, así como deberá existir Fiscalías Provinciales Mixtas de ser el caso.
4. La itinerancia podría darse también desde los módulos básicos de justicia hacia otras localidades apartadas respecto de su ubicación.

3.5. COMPETENCIA

La competencia por razón de la materia que será ejercida en los módulos es: civil, penal, familia y laboral.

Los MBJ estarán dirigidos a atender los requerimientos de las instancias básicas de la administración de justicia: juzgados de Paz Letrados y juzgados Especializados o Mixtos y Fiscalías provinciales, como se muestra en el siguiente gráfico:

DIAGRAMA N° 37
COBERTURA DE LOS MÓDULOS BÁSICOS DE JUSTICIA



3.6. DIMENSIONAMIENTO DE UN MÓDULO BÁSICO DE JUSTICIA

Ha sido determinada de acuerdo a un conjunto de criterios interrelacionados: tamaño de población, índice de pobreza, nivel de vida, necesidades básicas insatisfechas, alejamiento (en tiempo) de los juzgados y carga procesal.

3.6.1. Criterios

Para definir el dimensionamiento del Módulo Básico de Justicia (Tipo I, II y III), se deben evaluar los siguientes criterios:

- Población.
- Carga procesal.
- Índice de Pobreza
- Índice de Necesidades Básicas Insatisfecha (NBI).
- Vías de Acceso Físico
- Carencias del servicio de administración de justicia.

a) **Población.-** Este criterio nos permite establecer el tipo de módulo de acuerdo a los rangos poblacionales determinados al inicio del proyecto, que se muestran en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 25
CRITERIO POBLACIONAL

MBJ	Población
Tipo I	Más de 100, 000 habitantes
Tipo II	Entre 40, 000 y 60,000 habitantes
Tipo III	Menos de 40, 000 habitantes

Estos rangos se determinan con el objetivo de elevar el ratio Juez por habitante en nuestro país, el cual es actualmente de 1/53,000, que con respecto a la ratio ideal en Latinoamérica (1/10,000) se encuentra por debajo en 530%.

Además, también se considera la tasa de crecimiento poblacional, para las proyecciones correspondientes de la carga procesal al momento del dimensionamiento del módulo. Otro aspecto importante que se determina con la población es la demanda potencial e insatisfecha, así como el tipo de estrato socioeconómico al cual estará dirigido el módulo.

- b) **Carga Procesal.-** Es la cantidad de expedientes ó causas que son presentados por los usuarios que demandan justicia y que deben ser atendidas dentro de un periodo determinado por los códigos ó normas. Numéricamente la carga procesal se mide como la cantidad de expedientes pendientes más los ingresos menos la producción. Siendo los expedientes pendientes, la sumatoria de los expedientes que se encuentran en giro o trámite, expedientes por sentenciar (lectura de sentencia) y los expedientes que se encuentran en ejecución de sentencia.

$$\text{Carga Procesal} = \text{Expedientes Pendientes} + \text{Ingresos} - \text{Producción}$$

$$\text{Expedientes Pendientes} = \text{Expedientes en Giro o trámite} + \text{Expedientes por sentenciar} - \text{Expedientes en Ejecución de sentencia}$$

- c) **Índice de Pobreza.-** Se analiza la pobreza por ser este un elemento determinante para que las personas no accedan a la justicia por que nadie ignora que en nuestro país el proceso legal es un proceso caro y de tasas judiciales altas.

CUADRO N° 26
CRITERIO DE POBREZA

MBJ	Índice de Pobreza
Tipo I	De Pobre a Regular
Tipo II	Pobre
Tipo III	De Pobre a Muy Pobre

- d) **Índice de Necesidades Básicas de Vida (NBI).**-Es el índice que mide la carencia de las necesidades básicas que necesita una persona para poder vivir dignamente, vale decir si cuenta con lo mínimo necesario para subsistir.

CUADRO N° 27
CRITERIO DE NBI

MBJ	NBI
Tipo I	Menos del 50%
Tipo II	Entre 51% y 75%
Tipo III	Entre 76% y 100%

- e) **Vías de Acceso Físico.-** Consiste en considerar las distancias, la topografía accidentada, las vías de comunicación y transporte que permitan el acercamiento del sistema de justicia a la población.
- f) **Carencia de Servicio de Administración de Justicia.-** Se refiere a la existencia de instituciones de administración de justicia y /o de apoyo a la misma, vale decir si en la localidad en estudio está presente el Poder Judicial, Ministerio Público, Ministerio de justicia u otras instituciones.

3.6.2. Tipos de Módulo Básico de Justicia

INSTITUCIÓN	TIPO I		TIPO II		TIPO III	
	MIN	MAX	MIN	MAX	MIN	MAX
1 Poder Judicial Juzgados de Paz Letrados Juzgados Especializado o Mixto Salas Superiores	2 2 Itinerante	3 3 Itinerante	1 1 Itinerante	2 2 Itinerante	1 1 Itinerante	1 1 Itinerante
2 Ministerio Público Fiscalía Provincial Especializada o Mixta Fiscalía Superior Medico Legista	1 Itinerante 1	3 Itinerante 2	1 Itinerante 0	2 Itinerante 1	1 Itinerante 0	1 Itinerante 1
3 Ministerio de Justicia Defensores de Oficio Consultor Jurídico Popular Personal del INPE	2 1 *	3 2 *	1 1 *	2 1 *	0 0 *	1 1 *
4 Defensoría del Pueblo	Itinerante	Itinerante	Itinerante	Itinerante	Itinerante	Itinerante
5 Policía Nacional del Perú	1	2	1	2	0	1

* Se coordinará lo necesario con los juzgados especializados penales y la PNP, cuando se requiera.

3.7. VIABILIDAD DEL PROYECTO

3.7.1. Viabilidad Técnica

- a) El concepto de MBJ se ha desarrollado tomando como base un modelo tipo de juzgado llamado "Juzgado Corporativo" (Centralized Clerk office") que se está actualmente implantado en las sedes de los distritos judiciales del Perú. El concepto de juzgados corporativo se ha sido aplicado con éxito en otros países, ejemplo, los poderes judiciales de California y Florida (EE.UU.), el país Vasco (España) y en el propio Perú. El desarrollo e implementación de los conceptos en el Perú se ha realizado con el apoyo de expertos de las cortes californianas. Asimismo, el análisis de esta operación se ha realizado con el apoyo de expertos del país Vasco.

- b) Para atraer profesionales mejor calificado, los ingresos de los magistrados han sido incrementados. La compensación de un Vocal Superior actualmente se sitúa en US \$ 1820 (lo que supone un 57% de incremento), la de un juez especializado en US \$ 990 (82% de incremento). Estos incrementos suponen respectivamente 15.8; 11.8; y 8.6 veces el salario mínimo. Se espera que tales niveles retributivos sirvan para atraer candidatos de buen nivel.
- c) El hecho de que se van a aplicar conceptos previamente probados con éxito tanto dentro como fuera del país y de que se va a contar con personal profesional debidamente seleccionado y capacitado, hace augurar la viabilidad técnica del programa.

3.7.2. Viabilidad Política

- a) Frente al apoyo político significativo a la reforma judicial y a las reformas legales y administrativas el presupuesto se ha ido incrementando a medida que se ha ido avanzado en la inversión de la reforma., la cual ha ascendido a US\$ 105 millones incluyendo las aportaciones del Banco Interamericano de Desarrollo y del Banco Mundial. Asimismo el gobierno se ha comprometido a aumentar la presencia del Estado en el país en los sectores estratégicos tales como la justicia, la educación y la salud básica. Esto hace suponer que el apoyo político al proyecto se va a mantener.
- b) El país ha diseñado el proyecto con la participación de todas las instituciones involucradas. Asimismo, con cargo a la cooperación técnica se ha financiado un seminario para divulgar el contenido del borrador del informe del proyecto y someterlo a las consideraciones de los interesados. Finalmente el proyecto ha dispuesto la realización de campañas de información y cuatro actividades de obtención de consenso por cada MBJ para mejorar sus probabilidades de éxito.

3.7.3. Viabilidad Financiera

- a) El aporte local estaría asegurado por el gobierno a través del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) quien haría transferirán anualmente, vía presupuesto, a las entidades participantes los recursos incrementales para cubrir la contrapartida local requerida.

- b) El servicio total del préstamo del Banco, expresado en valor presente, ascendería aproximadamente a US\$ 28,305,528, lo que equivale 20.36% del presupuesto del Poder Judicial para 1997. Asimismo, el servicio anual del préstamo del Banco supone un 0.88% del presupuesto anual del Poder judicial.
- c) Los costos previstos para el segundo año de ejecución suponen un 2.83% del presupuesto del Poder Judicial, un 0.98% del presupuesto del Ministerio Público y un 0.09% del presupuesto del Ministerio de Justicia. Al tercer año de ejecución, los costos y gastos operativos supondrían el 11.7% del presupuesto de ese año asumiendo un incremento presupuestario del 15% anual.
- d) Conclusión sobre la viabilidad financiera. Considerando: el poco significado del impacto del préstamo en el servicio de la deuda y en el presupuesto de las entidades involucradas; las buenas perspectivas económicas del país, y el ordenamiento perseguido en las finanzas públicas, se estima que el proyecto es financieramente viable.

3.7.4. Viabilidad Ambiental

El Comité de medio ambiente, clasificó esta operación en la categoría II debido a que no se prevén impactos ambientales. No obstante, los diseños finales de ingeniería y arquitectura contemplarán un análisis ambiental que tomara en cuenta las medidas acordes con la normativa vigente en la materia.

3.8. INDICADORES DE EVALUACIÓN

Con el propósito de medir el alcance de los objetivos descritos anteriormente es necesario establecer los resultados específicos o metas del marco lógico, cuya finalidad no es más que facilitar las evaluaciones intermedia y final del proyecto, que demuestren si los módulos ofrecen los servicios para los cuales fueron creados, con calidad y eficiencia. Esta serie de indicadores pretender ofrecer, básicamente tres objetivos:

- Contar con herramientas calificadas para encaminar las modificaciones que optimicen los diferentes servicios que ofrece el MBJ.
- Evaluar el grado de fidelidad de los indicadores sociales previstos cubrir con los módulos.

- Establecer los mecanismos que fueran necesarios a fin que la implantación de los subsiguientes módulos se realice en mejores condiciones.
- a) **Tiempo de acceso a juzgados.**- Este indicador toma en cuenta el tiempo de acceso que toma al público usuario y no usuario en caso de necesitar acceder a los servicios de administración de justicia.
 - b) **Costos asociados al litigio.**- Analiza la inversión económica que implica la defensa legal durante el litigio, teniendo en cuenta que las modalidades más frecuentes de pago por tal servicio es el “monto por todo el proceso” y “por trámite”.
 - c) **Tasa de Jueces por Habitante.**- Esta tasa mide la atención de servicio que puede ofrecer un Juez a un número de habitantes. Según las instancias actuales existentes, se cuenta con 156 jueces para los 8'268,478 de ciudadanos que tienen acceso a la justicia formal; la tasa de juez por habitante corresponde a un juez por cada 53,003 habitantes.
 - d) **Demanda Judicial.**- Analiza la facilidad de la población de poder acceder al sistema de justicia, la cual se verá reflejada en la carga procesal de los juzgados, de acuerdo a los criterios de competencia, itinerancia, impacto del módulo en la población (campaña de difusión o Marketing Jurídico).
 - e) **Producción Judicial.**- Esta tasa mide la cantidad de procesos concluidos sobre los ingresos que se generan en un periodo de tiempo.
 - f) **Tiempo dedicado a tareas jurisdiccionales.**- Este indicador se encarga de medir el tiempo que un magistrado dedica a las labores jurisdiccionales y las administrativas dentro del despacho.
 - g) **La presencia de abogados alrededor de los MBJ.**- Se verificará a través del proceso de designación de Defensores de Oficio mediante Consultorios Jurídicos Populares y mediante abogados gratuitos de cada MBJ y la presencia de otros por la demanda del servicio y que se ve incrementado con la demanda oculta.

- h) **Acceso a la Asistencia Legal.**- Tiene como objetivo medir el acceso de los litigantes a la asistencia legal; de manera que no se registre nivel alguno de indefensión.
- i) **Acceso a estadísticas judiciales e información por parte del público.**- Una vez implementado el MBJ, y con su entrada en funcionamiento corresponde determinar el nivel de producción de los mismos, a través de un Software implantado con dicho fin y del seguimiento y evaluación que permitirá determinar los puntos críticos y débiles en cuanto a los expedientes; que retrasan y perjudican la calidad del servicio que no permite la productividad debida y lograr la eficiencia y eficacia esperada.
- j) **Satisfacción del usuario.**- Busca percibir la conformidad del público usuario con los servicios de justicia que presta el MBJ en la administración de justicia.
- k) **Demoras judiciales.**- Es el tiempo transcurrido desde interponer una demanda o denuncia hasta la ejecución de la sentencia sobre la extensión de los plazos de cada proceso, principalmente en la clasificación por especialidad: civil, penal y familia.
- l) **Coordinación entre entidades participantes.**- El programa que da vida a los módulos es la coordinación entre el Ministerio Público, el Ministerio de Justicia y el Poder Judicial principalmente. El funcionamiento se producirá a través del consejo de coordinación cuyos medios de verificación serán las actas de las reuniones, la periodicidad de las mismas y los informes de gestión respectivos.

CUADRO N° 28
INDICADORES DE EVALUACION

Estándares de Desempeño	Meta Alcanzar
Tiempo de Acceso a Juzgados	Reducción 50 - 75%
Costos Asociados al Litigio	Reducción 90%
Tasa de Jueces por Habitantes	Incremento 85%
Demanda Judicial	Incremento 30 - 40%
Producción Judicial	Incremento 200%
Tiempo dedicado a Tareas Jurisdiccionales	Incremento 90%
Abogados alrededor de los MBJ	Incremento 50 - 100%
Acceso a la Asistencia Legal	Incremento 100%
Acceso a Estadísticas Judiciales e Información por parte del Público	Incremento 100%
Satisfacción del Usuario	Incremento 75%
Demoras Judiciales	Reducción 50 - 100%
Coordinación entre entidades Participantes	Incremento 100%

CAPITULO IV

***DISEÑO DE LA NUEVA ESTRUCTURA
ORGANIZATIVA PARA EL MODULO BÁSICO DE
JUSTICIA***

4.1. LA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El nuevo diseño organizativo va a permitir definir la estructura de la organización o la forma de ordenar el conjunto de relaciones, de flujo de autoridad, de decisiones y de establecer los niveles jerárquicos que se ponen en práctica, para lograr la adecuada comunicación y coordinación entre sus componentes y con el único objetivo que las funciones desarrolladas respondan al plan común que se persigue.

Sobre la base del análisis e identificación realizado en el capítulo II procedemos a la clasificación de las actividades administrativas que nos lleven a la especialización del trabajo y por ende a mejorar la productividad, así como mejorar el nivel de atención al público usuario.

Los resultados se muestran en el cuadro N° 29, en el que se advierte, que al realizar la clasificación de las funciones administrativas esto nos arroja como resultado seis centros operativos: el primero de ellos enfocado al cliente interno y los otros cinco al cliente externo.

Por lo que se cree conveniente canalizarlos en una sola área como el nexo entre los usuarios y los diferentes despachos del módulo, surgiendo de esta forma el Centro de Distribución.

CUADRO N° 29

SEPARACION E IDENTIFICACION DE ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS

ITEM	ACTIVIDADES	CLASIFICACION DE FUNCIONES
1	Administrar el Juzgado (personal y logística)	ADMINISTRATIVAS
2	Apoyar en el inventario de activo fijo, expedientes, letrados y libros	
3	Apoyo en la elaboración de la estadística de la carga procesal	
4	Controlar y supervisar la estadísticas de la carga procesal del Juzgado	
5	Coordinar con las diferentes entidades públicas para el apoyo en los mandatos judiciales	
6	Depósitos al Banco de la Nación de tasas judiciales, cédulas y consignaciones	
7	Inventariar activo fijo, expedientes, letrados y libros	
8	Recepción, registro y administración de los activos fijos	
9	Emisión de expedientes al archivo	ARCHIVO
10	Ubicar y guardar expedientes	
11	Controlar el buen mantenimiento de los expedientes	
12	Autorizar y proporcionar el expediente al usuario para su lectura	
13	Custodiar los Objetos del delito	
14	Guardar y entregar los libros judiciales cuando sean solicitados por los despachos	
15	Atención al público (Informes sobre la situación del expediente, así como facilita la lectura de los mismos)	ATENCIÓN AL PÚBLICO
16	Consulta sobre Audiencia	
17	Consulta y autorización para Lectura de Expedientes	
18	Consulta y programación de diligencias externas	
19	Consulta, verificación y autoriz para Entrevista con el juez	
20	Consulta, Verificación y Autorización para tramitar Legalizaciones	
21	Consultas, verificación y autorización para Diligencias	
22	Consulta sobre la situación del expediente *	
23	Recibir documentos administrativos	
24	Clasificar y entregar los escritos, oficios y otros documentos a los despachos	CLASIFICACION
25	Sacar fotocopias	
26	Realizar servicio de mensajería cuando se requiera	
27	Entrega expedientes, cédulas y exhortos para remitirlos fuera del Juzgado al Courier.	NOTIFICACIONES
28	Formar los cargos de notificaciones por cédula (por expediente para notificar)	
29	Notificar	
30	Publicación y recolección de notificaciones por nota	
31	Recepción de los cargos de notificaciones por Cédula, expedientes y exhortos.	
32	Vender cédulas	
33	Preparación de caratula	RECEPCION Y REGISTRO
34	Recepción, Registro y custodia de los cuerpos del delito	
35	Recepcionar, verificar y registrar las demanda y/o denuncias	
36	Recepcionar, verificar y registrar Medidas Cautelares	
37	Recepcionar, verificar y registrar Escritos	
38	Recepcionar, verificar y registrar Exhortos	
39	Recepcionar, verificar y registrar oficios	
40	Recepcionar, verificar y registrar expedientes	

ADMINISTRACION

Elaboración Propia

De igual manera, separadas estas funciones de los cargos del despacho judicial tradicional, se logra que se realicen funciones netamente judiciales (especialización), las que hacer redistribuidas, origina la adición de un nuevo puesto de trabajo de apoyo directo al magistrado (Asistente). Finalmente todos los puestos del nuevo despacho judicial formaran el equipo de apoyo jurisdiccional.

De igual forma, en busca del apoyo necesario para la labor judicial, con el fin de acelerar los procesos, se ha previsto contar con un equipo de profesionales psicólogo y/o asistenta social que faciliten las labores principalmente en las materias penal y familia. Todo esto nos lleva a definir los siguientes órganos:

4.1.1. Órganos De Dirección

Quienes buscan realizar una coordinación horizontal y vertical en la estructura, con el fin de adoptar las decisiones más adecuadas (racionales y eficientes), se establece:

- a) **Comisión de Coordinación Nacional Interinstitucional**, es el órgano de dirección, integrado por los representantes del más alto nivel del Poder Judicial, el Ministerio Público, Ministerio de Justicia y Defensoría del Pueblo.
- b) **Comité de Coordinación Distrital Interinstitucional**, es el órgano de dirección a nivel de distrito judicial, integrado por el Presidente de la Corte Superior de Justicia, Fiscal Superior Encargado de la gestión del órgano de gobierno del distrito judicial respectivo, el representante del Ministerio de Justicia y representante de la Defensoría del Pueblo.
- c) **Consejo de Coordinación Interinstitucional**, es el órgano de dirección descentralizado del MBJ conformado con representantes del Poder Judicial, del Ministerio Público y del Ministerio de Justicia, el cual será presidido en forma rotativa por dichos representantes por periodos anuales. Este consejo actuara como un directorio, al que acudirá el administrador para informar sobre su gestión cuando sea convocado.

4.1.2. Órganos De Dirección Administrativa

Que busca Planear, dirigir, coordinar y controlar integralmente la marcha administrativa del MBJ, facilitando su eficiente funcionamiento y contribuyendo a un mejor desarrollo del proceso judicial, por tanto se establece la administración:

Administración, es el área encargada de la dirección de toda la labor administrativa al interior del módulo. Su objetivo es controlar, supervisar y coordinar con todos los órganos que se encuentren a su cargo, atender sus requerimientos, coordinar sus actividades, solucionar los problemas de administración que se presenten en el desempeño de la gestión de dichos órganos, etc.

La Administración del módulo estará a cargo del Administrador designado por la Comisión de Coordinación Nacional Interinstitucional y depende funcionalmente del Consejo de Coordinación Interinstitucional y administrativamente del Poder Judicial. Son actividades de la función de la administración lo siguiente:

- ⇒ Administración.
- ⇒ Control presupuestal.
- ⇒ Administración de personal.
- ⇒ Control patrimonial.
- ⇒ Logística.
- ⇒ Tesorería.
- ⇒ Soporte informático.

Como consecuencia de la integración interinstitucional y la conservación de su autonomía además suman a este nivel las instituciones que administran Justicia en forma directa como son: Poder Judicial: Juzgados y el Ministerio Público: Fiscalía y medicina legal, así como los entes de apoyo a la administración de Justicia como es el Ministerio de Justicia: Consultorio Jurídico, Defensoría de Oficio e INPE y la Defensoría del Pueblo.

4.1.3. Órganos De Línea

Corresponde la parte técnica, operativa o ejecutiva, es aquella que gestiona y controla directamente las unidades operativas. Dirección que se concreta en determinada tarea, actividad ó función, con sus objetivos y acciones específicas, normalmente con planteamientos de menor plazo y ámbito de actuación. En nuestra estructura se identifican los siguientes:

4.1.3.1. Centro de Distribución

Es el núcleo de acceso a todo documento referido a una investigación o proceso judicial(civil, familia, laboral y penal) donde se realizan las funciones de atención al público,

recepción y registro y distribución documentaria, archivo y sala de lectura y notificaciones, para el inicio y/o seguimiento de los casos.

Los documentos en referencia deberán ser distribuidos de manera ordenada e inmediata entre las diversas entidades usuarias del sistema a fin de evitar que la recepción perjudique sus plazos. Se deberá llevar un control unificado de ingresos, en el que se registrará el tipo de documento que ingresa, su referencia (Número), la sumilla (petitorio), la fecha de ingreso, el nombre del remitente y la denominación del destinatario.

Solo estarán exceptuados del ingreso por el Centro de Distribución los asuntos urgentes que vayan destinados a los juzgados o fiscalías de turno o al Instituto de Medicina Legal, ingresarán directamente a los despachos correspondientes, sin perjuicio de su posterior registro en el Centro de Distribución con los reportes que al efecto remitan los juzgados o fiscalías de turno.

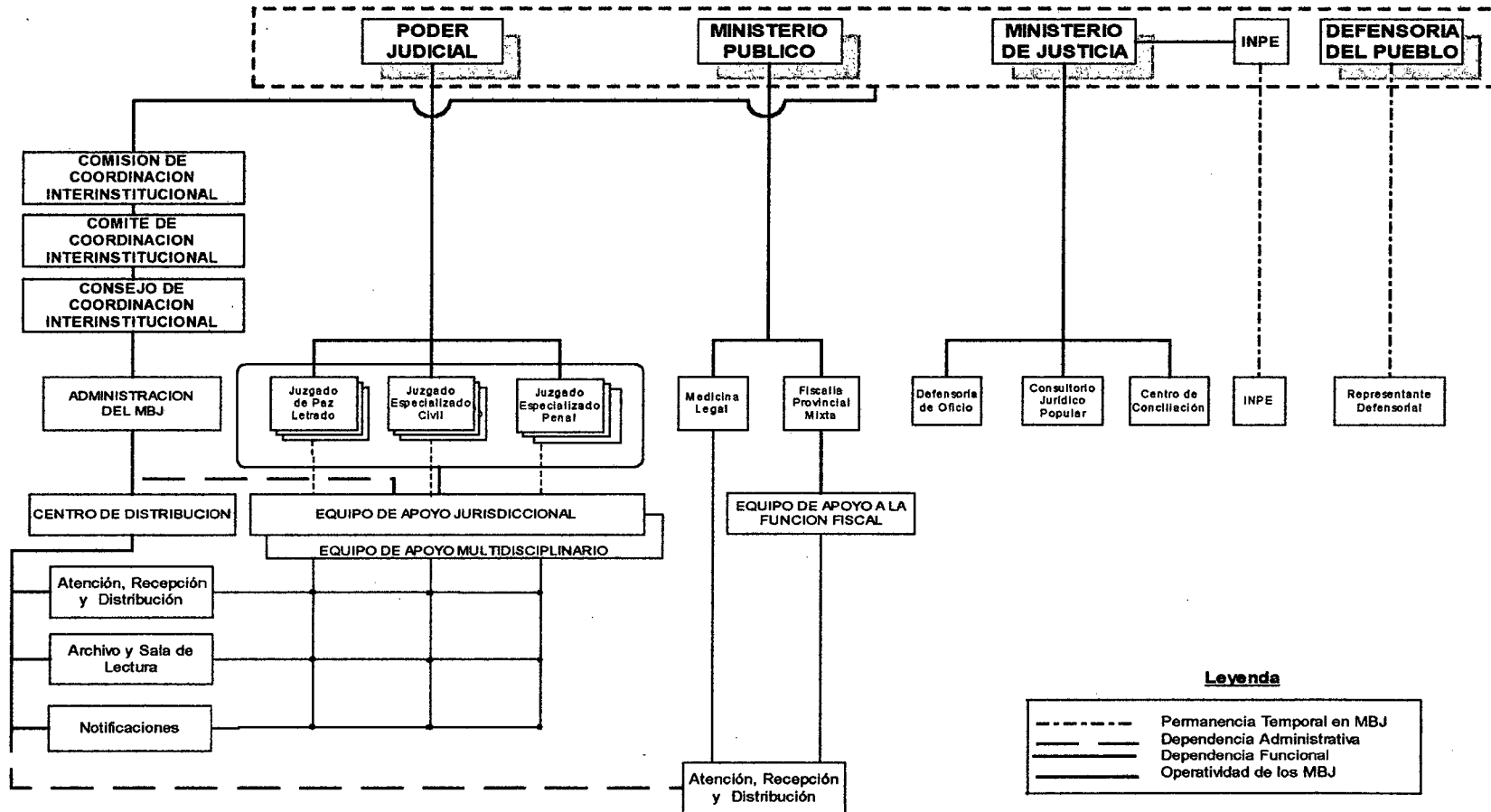
A estos efectos se entenderá que son asuntos urgentes los detenidos, la atención de víctimas de intentos de homicidio, lesiones o actos de violencia sexual, los Habeas Corpus, y las solicitudes de diligencias especiales fuera de proceso dirigidas por la Policía Nacional al Ministerio Público o de este último al Juez de Turno.

El Centro de Distribución comprenderá, además las siguientes áreas:

1. Atención, Recepción y Distribución
2. Sala de Lectura y Archivo
3. Notificaciones

DIAGRAMA N° 38

ORGANIGRAMA DEL MODULO BASICO DE JUSTICIA



a) El Área de Atención, Recepción y Distribución

a.1. Atención al Público

- Brindará información básica a los usuarios sobre el nuevo modelo organizacional y el estado o trámite de los asuntos que conocen los diversos componentes del módulo (jueces, fiscales, médicos legistas, defensores de oficio y abogados de consultorios jurídicos populares).
- Orientará y atenderá los requerimientos de los usuarios que llegan al centro de distribución del módulo, para la actuación de diligencias, informando sobre los pasos que corresponde seguir para continuar con el proceso.
- Informará al público respecto de la documentación formal a ser presentada ante los diversos componentes del Módulo Básico de Justicia.
- Informar a los justiciables y abogados previa presentación del documento de identidad y verificación en el sistema del apersonamiento sobre el estado de sus expedientes o asuntos por lo que se mantendrá comunicación permanente con los juzgados y demás componentes del módulo a fin que la información que se brinde sea veraz y actualizada.

a.2. Recepción y Registro de Documentos

- Recibirá y registrará las demandas / denuncias, escritos, oficios y otros documentos relacionados con los servicios que prestan los diversos componentes del módulo, verificando la conformidad de la presentación de los mismos.
- Atenderá las solicitudes de copias certificadas, partes registrales, exhortos, edictos, recaudos, entrega de poderes y ubicación de los expedientes en el sistema informático si lo hubiere.

a.3. Distribución Documentaria

Clasificará y distribuirá la documentación ingresada al centro de distribución a los juzgados que correspondan y demás componentes del módulo.

b) El Área de Sala de Lectura y Archivo

b.1. Sala de Lectura

Es el ambiente donde los usuarios del sistema tendrán acceso directo a la documentación puesta en custodia por los diversos componentes del módulo previa presentación del documento de identidad y los demás requisitos exigibles para cada caso.

b.2. Archivo

- Es el espacio físico donde se encuentran debidamente clasificados en atención al componente al que corresponden, los expedientes en trámite, las denuncias que sean encargadas por el Ministerio Público y los demás documentos que, en coordinación con el Administrador del módulo encargue cada uno de los componentes.
- De tratarse de documentos de mero trámite administrativo, su archivo y custodia corresponderá a cada institución destinataria.
- Esta área custodiará las especies valoradas que serán encargadas por los diferentes componentes del módulo, y, en su caso, los libros que integren la biblioteca básica del módulo.

b.3. Custodia de Bienes

- Es el espacio físico donde se encuentran debidamente clasificados, ordenados y resguardados los objetos no documentales que por su naturaleza no puedan ser anexados a expediente o denuncias archivadas o en trámite, así como también los objetos del delito y especies materiales recuperadas.
- Asimismo, la custodia de alguno de éstos bienes, por razones especiales de seguridad, cuidado o conservación, podrán ser encargadas a almacenes adecuados para su conservación.

c) El Área de Notificaciones

En esta área se recibirán y clasificarán las notificaciones, oficios y cualquier otro documento de comunicación externa emitido por los componentes del módulo, como también se

notificará de ser el caso, además controlará y distribuirá los cargos de recepción correspondientes.

4.1.3.2. Equipo de Apoyo – PODER JUDICIAL

Está conformado por el equipo de apoyo jurisdiccional y el multidisciplinario.

a) Equipo de Apoyo Jurisdiccional

Colabora con el juez en la labor de administrar justicia en todas las etapas del proceso, de manera que pueda cumplir con sus funciones de manera diligente. Estará conformado por asistentes de juez, especialistas legales y asistentes judiciales.

Tienen las siguientes funciones básicas:

1. **El Asistente de Juez**, es el apoyo personal y directo del juez en el despacho, en lo relativo a la atención de documentos, agenda, en el seguimiento de los procesos y durante las audiencias.
2. **El Especialista Legal**, es el encargado de coordinar las labores que se deben realizar para el seguimiento de los procesos, apoyando al Juez en todas las actividades relacionadas a la conclusión definitiva del proceso.
3. **El Asistente Judicial**, se encarga de apoyar a los especialistas legales en todas las acciones que estos indiquen. Actúan en equipo en forma organizada y realizando tareas comunes a fin de descongestionar las labores y darle mayor celeridad al proceso.

b) Equipo de Apoyo – MINISTERIO PUBLICO

Apoya la labor jurisdiccional, efectuando evaluaciones de acuerdo a su especialidad, así como elaboran informes y emiten opinión, previa solicitud del magistrado, en las causas que lo requieran a fin de sustentar las decisiones judiciales. Está conformado por el Trabajador Social y el Psicólogo.

El Equipo de Apoyo Multidisciplinario tendrá presencia de acuerdo al tipo de módulo y carga procesal respectivo.

Tienen las siguientes funciones básicas:

- a) **El Trabajador Social**, realiza evaluaciones, elabora informes y emite opiniones a solicitud del Juez en la causa que lo requiera a fin de sustentar las decisiones Judiciales.
- b) **El Psicólogo**, realiza evaluaciones psicológicas, elabora informes y emite opiniones a solicitud del juez, en las causas que lo requieran a fin de sustentar las decisiones judiciales.

4.1.3.3. Equipo de apoyo a la Función Fiscal – Ministerio Público

Apoya al Fiscal en la labor de administrar justicia en las etapas del proceso, que le corresponda de manera diligente. Estará conformado por el Fiscal adjunto, asistente de Fiscal y el técnico.

4.2. DISEÑO FUNCIONAL

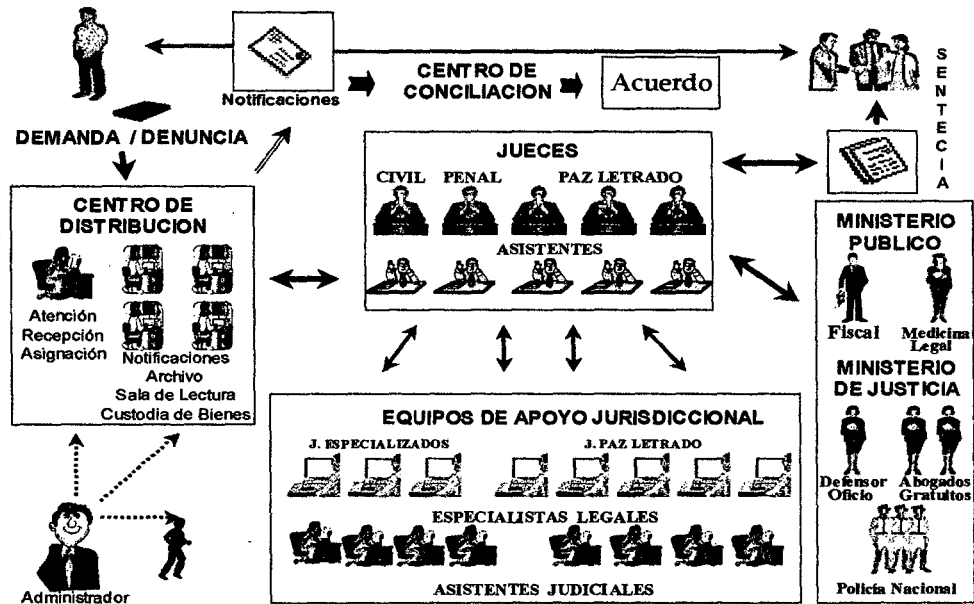
Se presenta un esquema del funcionamiento lógico del módulo, en forma conceptual sobre la manera en que se trabajará (Diagrama N° 39).

En el se observa, como está estructurada la organización de apoyo a los magistrados y cuyas funciones están divididas entre un equipo especializado de apoyo jurisdiccional y otro de apoyo administrativo quienes reciben y registran a través del centro de distribución toda demanda / denuncia, documento judicial y/o documento administrativo, para luego ser clasificado y distribuido a las oficinas que correspondan (Despacho Judicial y/o Fiscalía).

También se logra en el módulo la coordinación directa entre las instituciones que administran justicia y las instituciones que prestan apoyo en los casos que correspondan (medicina legal, defensor de oficio, consultorio jurídico y/o Policía Nacional) obteniéndose como resultado la emisión de una sentencia justa, rápida y satisfactoria para el litigante.

DIAGRAMA N° 39

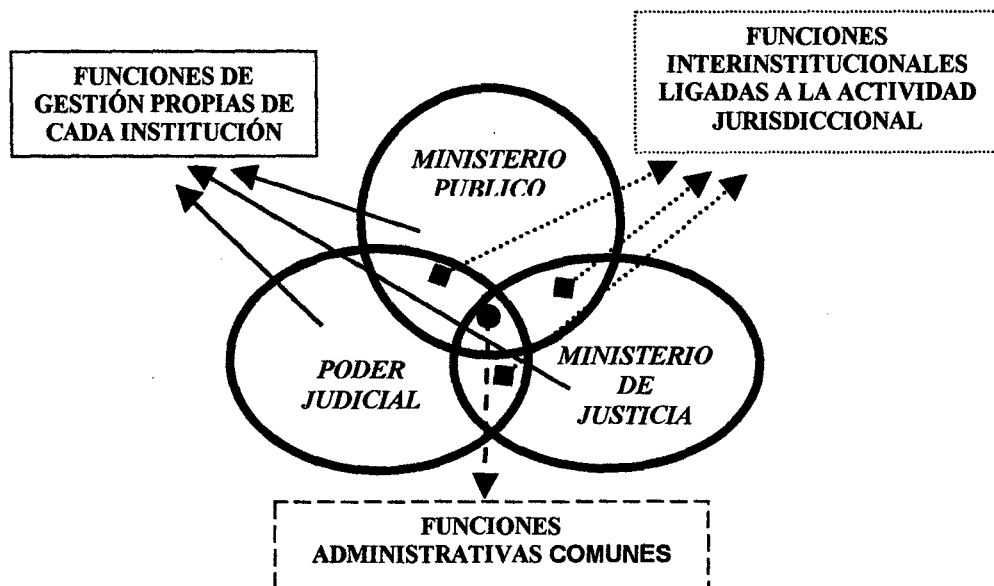
DISEÑO FUNCIONAL



Finalmente se contempla en el módulo la existencia de un sistema de notificaciones y un archivo de expedientes adecuados que optimicen los procesos judiciales, puesto que son la vía de comunicación más frecuente entre la justicia y los involucrados en un proceso judicial.

A continuación identificaremos las funciones propias de cada institución, funciones interinstitucionales ligadas a la actividad jurisdiccional y las funciones comunes administrativas, en busca de lograr una adecuada comunicación y coordinación entre los componentes que integrarán el módulo

DIAGRAMA N° 40
FUNCIONES DE LOS COMPONENTES DEL MBJ



4.2.1. Gestión Institucional

Está relacionada con los objetivos, procedimientos y normas con que cada institución se involucra en la administración de justicia. Estas etapas son:

- a) *Gestión Procesos Despachos*, tienen que ver con los diferentes actos y hechos relacionados con un proceso judicial (Despachos de juzgados de Paz, juzgados Especializados y Salas de Corte Superior).
- b) *Gestión Procesos Fiscalías*, tiene que ver con los diferentes hechos y actos relacionados con una investigación fiscal o denuncia en trámite.
- c) *Gestión Procesos Defensores de Oficio*, tienen que ver con los procesos relacionados con el servicio prestado por los defensores de oficio, podríamos afirmar que se sirve de las dos primeras funciones a fin de tener conocimiento pleno del estado situacional de los casos que son atendidos por dicha entidad.
- d) *Gestión Consultorio Jurídico Popular*, relacionada principalmente al control y niveles de servicio que esta entidad presta a cualquier ciudadano que lo requiera, el objetivo final podría ser el de conseguir una base de información estadística relacionada a la atención y productividad de esta oficina.
- e) *Gestión INPE*, relacionada a identificar el estado y ubicación de los detenidos en calidad de inculpados y que se encuentran involucrados dentro de un proceso judicial. Estas funciones sirven de apoyo a las de Despachos, Fiscalías y Defensoría de Oficio en cuanto facilita la programación de diligencias de dichas entidades.
- f) *Gestión Medicina Legal*, relacionada al control y registro de información del servicio que esta oficina presta en coordinación con los requerimientos de sus usuarios, sirve de apoyo a las funciones jurisdiccionales.

4.2.2. Funciones Interinstitucionales Ligadas a la Actividad Jurisdiccional

Son aquellas que constituyen apoyo al proceso de administrar justicia, siendo las más identificadas:

- a) ***Atender al Público***, función relacionada con proporcionar información relevante y de utilidad al público usuario de los módulos, esta información puede estar clasificada en:
1. ***Información del Servicio***, dirigida a informar al público en general y en especial al usuario sobre la utilidad del módulo y de sus servicios.
 2. ***Información de Seguimiento***, orientada a proporcionar información específica sobre los expedientes y denuncias que se encuentran en giro.
 3. ***Información de Estadísticas***, orientada a proporcionar a las instituciones información específica de libre disponibilidad establecida previamente por las instituciones involucradas hacia el interior del módulo.
- b) ***Trámite Documentario***, función de apoyo para la definición de procedimientos y flujos de información necesarios para el tratamiento de los diferentes tipos de documentos que circularán en un módulo. Está orientada al control y seguimiento de los documentos involucrados en los procesos judiciales, así como aquellos que son de mero trámite formal y/o administrativo.
- c) ***Archivar Documentos***, función relacionada con el adecuado control y mantenimiento de los documentos que por su naturaleza de trámite necesitan de un almacenamiento temporal en el módulo.
- d) ***Archivar medios probatorios***, implica controlar y mantener en adecuadas condiciones, los medios probatorios que forman parte de un proceso judicial, involucra la necesidad de contar con un determinado espacio físico y con los adecuados niveles de control para todos aquellos que por alguna condición especial deben de ser mantenidos en otras instalaciones fuera del módulo.
- e) ***Archivar material de consulta***, la labor que realizan las instituciones involucradas dentro del proceso de administrar justicia necesitan de una constante actualización en cuanto a legislación, normatividad, procedimientos y otras informaciones relacionadas con su actividad, esta función pone a disposición de los involucrados los medios necesarios para dicha actualización, debe preverse que no solo hablamos de libros o revistas o

publicaciones de una manera física, sino también la posibilidad de poner estos recursos a través de medios magnéticos.

- f) *Poner a disposición documentos*, medios probatorios y libros, esta función permitirá con los adecuados niveles de seguridad y confidencialidad, acceder a los documentos y pruebas que son requeridos por las entidades involucradas en determinados procesos judiciales. Asimismo, acceder a documentos en general y libros que se mantengan en el archivo.
- g) *Programar Sala de Usos Múltiples*, esta función permitirá un uso planificado de dicho ambiente, por medio de una agenda para registrar los compromisos de uso y necesidades de participación de las instituciones del módulo.

4.2.3. Funciones comunes administrativas

Son aquellas funciones necesarias para el funcionamiento administrativo del módulo y que darán soporte directo a las instituciones que integran el módulo respectivo. Las más identificadas son:

- a) *Dirección y supervisión*, función orientada a dirigir la marcha administrativa del módulo de manera eficiente así como de supervisar las funciones administrativas que se desarrollen dentro.
- b) *Administración de presupuesto*,
 1. **Planificar metas y objetivos**, esta función directriz permitirá establecer los objetivos y planes necesarios para ejecutar y evaluar la gestión de un Módulo Básico de Justicia, hacia el interior de él existirán metas y objetivos independientes por instituciones, así como aquellos que necesariamente deben ser comunes por la definición del módulo.
 2. **Formular Presupuestos**, relacionada a establecer los niveles de gasto por rubros y por Institución, necesarios para definir los mecanismos adecuados de una correcta distribución de los gastos, sobre todo teniendo en cuenta que existen servicios comunes para todas las instituciones involucradas.
 3. **Controlar Ejecución Presupuestal**, esta función permitirá llevar un control efectivo y actualizado de la ejecución del presupuesto para el módulo, deberá facilitar la labor del

área responsable para tomar las medidas correctivas necesarias a fin de lograr corregir las distorsiones o desviaciones que se dieran durante un período de operatividad.

- c) **Administración de personal**, relacionada al control y seguimiento de la contratación de personal para el funcionamiento del módulo, así como el registro de asistencia del personal. Para esta función es necesario establecer el nivel de responsabilidad de los agentes en la contratación, control, etc.
- d) **Administración patrimonial**, función relacionada directamente con las adquisiciones y el control de los activos fijos instalados en el módulo, como la asignación al personal y el establecimiento de responsabilidades por su uso.
- e) **Logística**
 - 1. Función relacionada con la previsión, control y almacenamiento de los materiales que serán utilizados en el módulo, los materiales pueden ir desde útiles de oficina, hasta suministros y equipos de cómputo necesarios para garantizar el funcionamiento continuo del mismo. Esta función además permitirá establecer los exactos niveles de consumo de sus integrantes
 - 2. Contratar servicios, esta función permitirá proporcionar la logística adecuada al módulo en cuanto a servicios se requiera, aquí es necesario determinar los niveles de gasto que por estos servicios se puedan incurrir directamente en un módulo, tales como vigilancia y mantenimiento de local.
 - 3. Seguimiento de O/C y O/S, esta función permitirá al responsable de esta tarea el de generar órdenes y luego hacerle seguimiento a fin de minimizar los tiempos de atención hacia el módulo. En cuanto a la función de compras, existirá un nivel de adquisición local mínimo y las compras serán ejecutadas por una entidad superior (administración corte o quien se determine). Esta función estaría orientada justamente a poder hacerle seguimiento a aquellas órdenes que ya fueron colocadas con el responsable de compras.
- f) **Tesorería**
 - 1. Existen una serie de actividades dentro de un proceso judicial que necesitan para su ejecución del pago previo de una tasa o valor, esta función permitirá proporcionar en el






mismo local la venta de estos valores, de manera que los usuarios no tengan que desplazarse a otros lugares a fin de poder adquirirlos. Esta función es cumplida actualmente por el Banco de la Nación, pudiendo encargarlo a otra entidad en los lugares en que no exista Banco.

2. Caja Chica, relacionada al control de un fondo en efectivo que servirá para atender algunas necesidades específicas pre-establecidas oportunamente.

- b) *Soporte informático*, brindará apoyo técnico necesario a los diversos componentes del módulo, en todo lo referente al uso de equipos de cómputo, así como en el manejo de los sistemas de información.
- c) *Servicio de Comunicaciones*, función relacionada hacia las necesidades internas de comunicación con el exterior.
- d) *Servicio de Fotocopiado*, está disponible para las funciones propias de gestión institucional, así como a las administrativas, por lo tanto es necesario llevar control específico de los niveles de consumo de este servicio así como el nivel de atención que siempre debe estar disponible.
- e) *Generar Estadísticas e Indicadores de Gestión*, esta función se nutre de la información ligada directamente a la gestión de cada institución así como a las funciones administrativas del módulo.

4.2.4. Documentos de Gestión

Previo a la implantación de los Módulos Básicos de Justicia deberán contarse necesariamente con los documentos de gestión siguientes debidamente aprobados:

-  *Manual de Organización y Funciones*
-  *Manual de Procedimientos*
-  *Reglamento Interno de los Módulos Básicos de Justicia.*
-  *Reglamento de Organización y funciones*
-  *Diseño Personalizado*

4.3. RECURSOS HUMANOS

La organización del módulo trae consigo la formación del potencial humano para desarrollar actividades orientadas a cumplir determinadas funciones que hagan posible su funcionamiento normal y sostenido, alcanzando los resultados que la organización requiera.

4.3.1. Régimen legal

El personal administrativo y/o auxiliar del Módulo Básico de Justicia sería comprendido en el régimen privado y en las disposiciones del Decreto Legislativo 728. Este personal estaría a cargo del Poder Judicial hasta un año después de la operatividad del módulo, a cuyo vencimiento el costo de este personal será asumido proporcionalmente por las entidades que participan.

El personal que labora en el Módulo Básico de Justicia se rige por las normas que al respecto se encuentren vigentes en la institución a la que pertenecen. Las solicitudes de licencias, vacaciones, pagos y beneficios del personal que labora en el módulo se tramitan a través de la administración.

4.3.2. Definir cargos/ equipos

Definida la estructura y analizado el diseño funcional para el módulo, se hizo necesario establecer sobre la base de los cargos actuales y los que se necesitan, la definición de los nuevos cargos y equipos, así como las fusiones de los mismos para el módulo. A continuación se muestran los cargos definidos para el módulo:

**CUADRO N° 30
RELACIÓN DE CARGOS**

Administración del Módulo Básico de Justicia

N°	Cargo	Genérico del Cargo	Área
1	Administrador	Administrador	Administración
2	Asistente del Administrador	Administrativo	Administración
3	Asistente de Soporte Informático	Administrativo	Administración

Centro de Distribución (CD)

Nº	Cargo	Genérico del Cargo	Área
1	Asistente de Recepción y Registro	Asistente Judicial	Atención al Público, Recepción y Registro y Distribución Documentaria.
2	Asistente de Atención al Público	Asistente Judicial	Atención al Público, Recepción y Registro y Distribución Documentaria.
3	Clasificador / Distribuidor	Administrativo	Atención al Público, Recepción y Registro y Distribución Documentaria.
4	Asistente de Notificaciones	Administrativo	Notificaciones
5	Notificador	Administrativo	Notificaciones
6	Asistente de Archivo	Administrativo	Archivo y Sala de Lectura
7	Asistente de Sala de Lectura	Administrativo	Archivo y Sala de Lectura
8	Asistente de Recepción y Atención al Público*	Asistente Fiscal	Atención al Público, Recepción y Registro y Distribución Documentaria

*Para el Ministerio Público (Fiscalía).

Equipo de apoyo Jurisdiccional

Nº	Cargo	Genérico del Cargo	Área
1	Asistente de Juez	Asistente de Juez	Equipo de Apoyo Jurisdiccional (Despacho del Juez)
2	Especialista Legal	Especialista Legal	Equipo de Apoyo Jurisdiccional
3	Asistente Judicial	Asistente Judicial	Equipo de Apoyo Jurisdiccional

Equipo de apoyo Multidisciplinario

Nº	Cargo	Genérico del Cargo	Área
1	Asistente social	Asistente Social	Equipo de Apoyo Multidisciplinario
2	Psicólogo	Psicólogo	Equipo de Apoyo Multidisciplinario

Equipo de apoyo a la función Fiscal

Nº	Cargo	Genérico del Cargo	Área
1	Fiscal Adjunto	Fiscal Adjunto	Equipo de Apoyo a la Función Fiscal (Despacho del Fiscal)
2	Asistente de Fiscal	Asistente de Fiscal	Equipo de Apoyo a la Función Fiscal
3	Técnico	Técnico	Equipo de Apoyo a la Función Fiscal

4.3.3. Definir necesidades de destreza y personal

Definido los cargos y equipos de trabajo que se necesitaban en el módulo, se realizó la identificación del nivel de destreza, área de conocimientos y orientación frente a transiciones de cargos viejos a cargos nuevos y los requisitos necesarios de los cargos que surgen.

Cabe especificar que dependiendo de la ubicación del módulo, sobre todo en zonas poco accesibles y con una realidad social particular, el perfil se debió flexibilizar en estos casos.

En el siguiente cuadro se muestra los resultados de la ponderación del cambio, de los cargos antiguos a los cargos nuevos.

CUADRO N° 31

MODULO BASICO DE JUSTICIA - CAMBIO DE CARGOS

		Conocimiento					Destreza					Orientación			Ponderación del cambio	
De	A	Informática	Derecho	RR.HH	Procesos Judiciales	Mejoramiento de Procesos	Análítica	Liderazgo	Relaciones Interpersonales	Manejo de Lenguaje	Trabajo bajo Presión	Personas	Procesos	Control y Supervisión		Coordinación
		7	6	5	6	5	10	8	7	8	5	9	8	5	5	
Secretario Judicial	Asistente de Juez	+++	++				++		++	+			+		++	91
Secretario Judicial	Especialista Legal	+++	+	+			+	+	+				+		+	78
Secretario Judicial	Asistente de Atención al Público	++			++				++	+	++				+	93
Técnico Judicial	Asistente Judicial	+++	++				+			+	+		+			68
Técnico Judicial	Asistente de Recepción y Registro	+++			+		+		+	++	+	++			+	89
Técnico Judicial	Asistente de Notificaciones	++			+				+	+		++			+	58
Auxiliar Judicial	Notificador								+	+		++				33
Auxiliar Judicial	Administrativo de Archivo	++						+	++	+		++		++	+	77
Auxiliar Judicial	Asistente de sala de lectura	++								+						31
Auxiliar Judicial	Clasificador/Distribuidor								+	+					+	20
Técnico Fiscal	Asistente de Recepción y Atención al Público	++			++		+		++	++	+	++			+	94

Elaboración: Propia

Como se observa, la transición al nuevo cargo de Asistente de Juez y Especialista Legal, será difícil del cargo secretario judicial, puesto que la nueva estructura exige mayor destreza analítica, así como conocimientos de informática y orientación a los procesos.

Para el puesto de Asistente de atención al público, la transición de secretario judicial sería moderadamente difícil, lo mismo que el puesto de Recepción y Registro (de técnico judicial) y Asistente de recepción y atención al público (de técnico fiscal), resaltando que estos puestos están orientados en mayor grado a las personas.

Respecto a la transición de los cargos Asistente judicial, Asistente de notificaciones y Administrativo de archivo se consideran poco difíciles, dado que el manejo de sistemas informático representa el mayor grado para estos puestos, así como la orientación a las personas.

Los demás puestos de trabajo representaron una transición fácil a los nuevos cargos, dado que estos no requieren de un alto grado de conocimiento, destreza y orientación para el desarrollo de sus funciones.

En conclusión, la capacitación que se requirió se orientó a las exigencias de cada puesto de trabajo de la nueva estructura del módulo.

Para satisfacer las necesidades del rediseño organizativo se requirió contar con nuevos puestos de trabajo, además de los antes ya mencionados, que por la exigencia del mismo no pueden ser cubiertos por el personal actual. El perfil de estos nuevos cargos se muestra en el siguiente cuadro.

CUADRO Nº 32

PERFIL DE LOS NUEVOS CARGOS PARA EL MODULO BASICO DE JUSTICIA

CARGOS	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	ORIENTACION
<i>Administrador</i>	De Administración de Empresa De informática a nivel usuario ambiente Windows. De relaciones públicas, recursos humanos, mejoramiento de procesos y reingeniería. Experiencia mínimo de 1 año en cargo similar.	Alto grado de análisis y raciocinio. Facilidad para la expresión verbal y escrita. Alto grado de organización y metodología en su gestión. Capacidad de dirección, liderazgo y don de mando. Trabajo bajo presión	Procesos Control y supervisión Constante coordinación
<i>Asistente del Administrador</i>	De Administración de Empresas y Derecho De informática a nivel usuario ambiente Windows. Deseable Estudios de especialización en relaciones públicas y recursos humanos. Deseable haber aprobado el curso de Especialización en Administración del Nuevo Despacho Judicial Experiencia de 1 año en cargo similar.	Alto grado de análisis y raciocinio. Facilidad para la expresión verbal y escrita. Alto grado de organización y metodología en su gestión. Capacidad para trabaja en equipo. Trabajo bajo presión	Constante coordinación
<i>Asistente de Soprt e informático</i>	De Sistemas, computación e Informática De software de ultima generación, manejo de redes Conocimiento básico en inglés técnico. Experiencia mínima de dos años en cargos similares. Experiencia en desarrollo de sistemas.	Capacidad para tratar con los usuarios. Alto grado de análisis y raciocinio. Facilidad para expresarse en forma verbal y escrita. Amplio criterio para resolver situaciones complejas. Alto grado de organización en su gestión.	Personas (Usuarios Internos) Coordinación
<i>Psicólogo</i>	De Psicología De informática como usuario en ambiente Windows. Deseable haber aprobado el curso de Especialización en Administración del Nuevo Despacho Judicial Experiencia mínima de dos años en el ejercicio profesional.	Capacidad de concentración, criterio, comprensión, orden y método en la realización de sus funciones. Capacidad para tratar con menores, así como con público en general Disposición y Capacidad para trabajar en equipo y adaptarse a los cambios. Riesgos por la naturaleza del trabajo Trabajo bajo Presión.	Personas Procesos Constante coordinación
<i>Trabajadora Social</i>	Trabajador Social ó Asistente Social con especialidad en asuntos de Familia, Niños y Adolescentes. De informática. Usuario de ambiente Windows. Deseable haber aprobado los cursos de capacitación en el Nuevo Despacho Judicial Experiencia mínima de 2 años en el ejercicio de la Experiencia en elaboración de informes sociales.	Capacidad de razonamiento y análisis. Atención, criterio, juicio, orden y método para el desarrollo de sus funciones. Rapidez en la ejecución de sus tareas. Poner atención en la protección de los Respeto a la confidencialidad Riesgos por la naturaleza del trabajo Trabajo bajo Presión.	Personas Procesos Constante coordinación

4.4. REDISEÑO DE LOS PROCESOS

Habiéndose identificado en el capítulo de “Situación actual de la Administración de Justicia” los procesos principales de un despacho y conocida la estructura organizacional del MBJ, ahora trataremos únicamente de algunos procesos que se han identificado en el diagrama de Pareto como puntos críticos en la actual administración, pretendiendo producir información suficiente de cada uno de ellos y cuya transformación tiene como denominador común el lograr un avance decisivo en el rendimiento actual del despacho.

4.4.1. Descripción de los Procesos

Para una mejor comprensión empezaremos por entender la estructura y el flujo actual de los procesos críticos, identificar las tareas y actividades claves necesarias para dicha transformación, lograda a través del análisis de cada uno de los sistemas de flujos de información en busca de entender todas las necesidades y los deseos del cliente, así como establecer el tiempo de cada uno de estos procesos esto significa asignar tiempo a cada actividad o a cada paso del proceso.

4.4.1.1. Información sobre seguimiento del Proceso judicial

Este procedimiento es brindado por el técnico o auxiliar judicial en el despacho actual, informando al usuario sobre el estado de su proceso u otros servicios que presta el despacho.

CUADRO N° 33
INFORMACION SOBRE SEGUIMIENTO DEL PROCESO JUDICIAL

Actividades / Pasos	TIEMPO			
	En cola	En proceso	Efectivo	Fuera de cola
1 Solicita información acerca del estado de sus expediente al auxiliar judicial ó al técnico judicial del juzgado.	10 min			
1.1 Solicitar expediente				
2 Identificar expediente				
2.1 Solicitar número de expediente		15 min.	2 min.	
2.2 Encontrar número de expediente en el libro índice				
2.3 Encontrar en el libro toma razón el seguimietno del proceso		5 min.	2 min.	
3 El libro Toma Razón esta actualizado				
3.1 Verificar si el libro esta al día		3 min	3 min	
3.2 Buscar expediente en el archivo		5 min.		20 min
4 Expediente no disponible en archivo				
4.1 Buscar el expediente en secretaría del juzgado.		5 min	3 min	10 min
4.2 Solicitar información del expediente al secretario.				
4.3 Solicitar prestado el expediente al secretario		2 min	2 min	
5 Dar información al usuario				
5.1 Verificar el estado del proceso.		5 min	2 min	
5.2 Informar que el expediente se encuentra en despacho del Juez		2 min	1 min.	
5.3 Informar sobre el proceso		10 min	5 min	

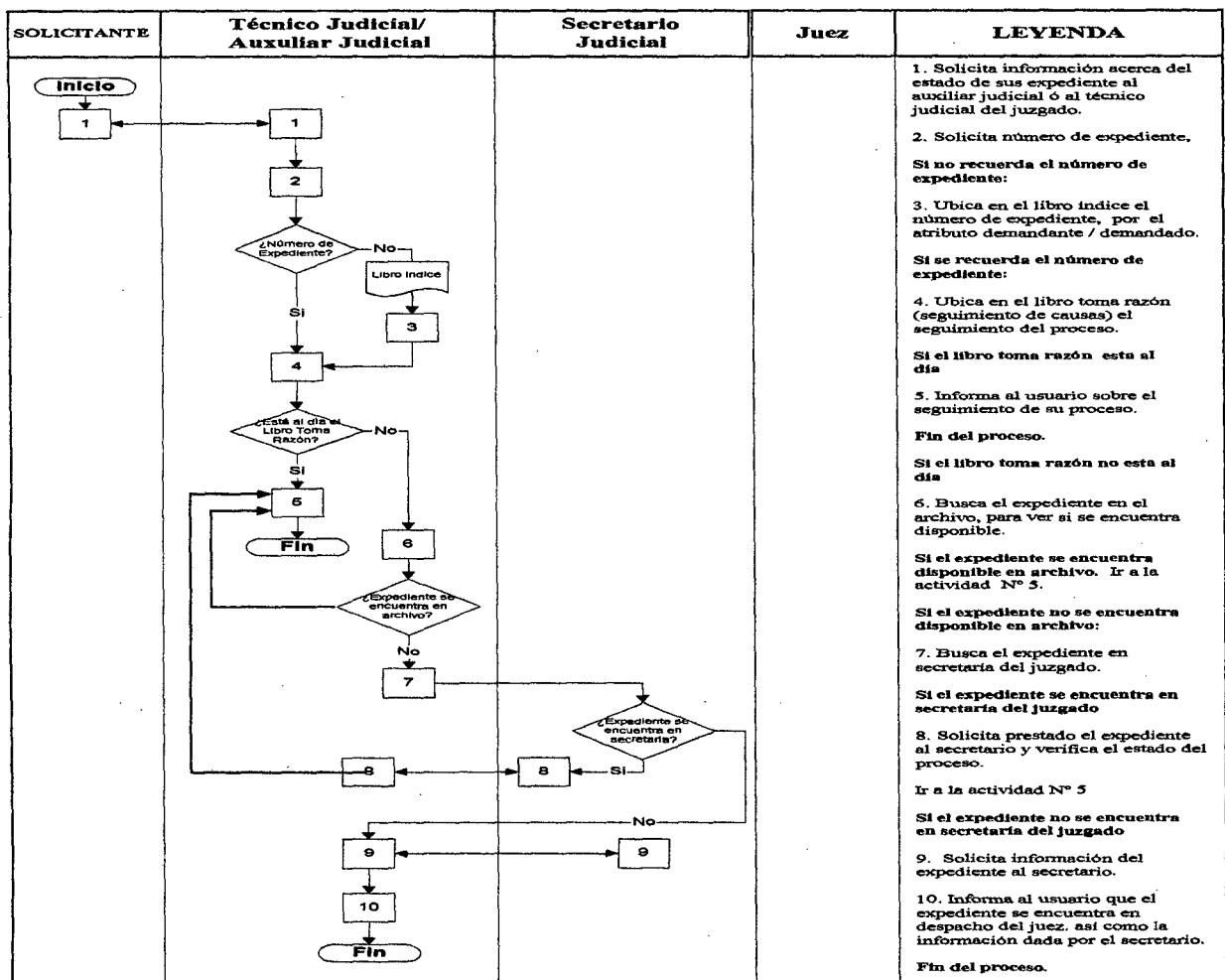
El tiempo que transcurre para completar este procedimiento fue de 92 minutos, que viene hacer la suma de los tiempos en cola, en procesos y fuera de cola.

Tiempo Transcurrido (TT)	92 min.
Tiempo en Proceso (TP)	52 min.
Tiempo Efectivo (TE)	21 min.

TP / TT	0.57
TE / TP	0.40

Si examinamos el tiempo en proceso versus el tiempo transcurrido y la del tiempo efectivo versus el tiempo en proceso, podemos observar que la primera es baja (en proceso/transcurrido), lo cual nos indica que es urgente mejorar la rapidez del proceso reduciendo los tiempos en cola y fuera de cola. En tanto la segunda razón también es baja (proceso efectivo / en proceso), lo que nos indica que debemos tratar de aumentar la procción de tiempo de la actividad en que realmente se esta trabajando.

DIAGRAMA N° 41
ACTUAL FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE INFORMACIÓN SOBRE SEGUIMIENTO DEL PROCESOS JUDICIAL



4.4.1.2. Recepción, Registro y Distribución de Documentos Judiciales

Contempla la recepción por el auxiliar o técnico judicial de todo documento judicial (demanda, denuncia, escrito, oficio, solicitud, etc), presentado en el despacho judicial por el público interesado, para luego ser registrado manualmente en los libros judiciales correspondientes y distribuido al ó los secretarios que corresponde.

CUADRO N° 34

RECEPCION, REGISTRO Y DISTRIBUCION DE DOCUMENTOS JUDICIALES

Actividades / Pasos	TIEMPO			
	En cola	En proceso	Efectivo	Fuera de cola
1 Recepcionar documentos judiciales (demanda, denuncia, escrito, solicitud u oficio)	6 min.			
1.1 Recibir documentos presentados		2 min.	1 min.	
1.2 Determinar que la documentación este completa y conforme a Ley.				
2 Verificar si la documentación esta conforme.				
2.1 Verificar documentos		2 min.	1 min.	
2.2 Detener entrega, si es necesario				
2.3 Observar omisiones y deficiencias		3 min.	1 min.	
2.4 Corregir la omisión o deficiencia en el momento				
2.5 Sellar y firmar los documentos presentados y sus cargos		2 min.	1 min.	5 - 10 días
3 Registrar documentos judiciales				
3.1 Ubicar el libro de registro correspondiente al tipo de documento		4 min.	1 min.	
3.2 Asignar el número de expediente siguiente				
3.3 Registrar el documento judicial (demanda, denuncia, escrito, solicitud u oficio)		3 min.	2 min.	
3.4 Ubicar el libro índice		4 min.	1 min.	
3.5 Registrar solo las demandas o denuncias que han ingresado en este libro				
4 Clasificar y distribuir documentos judiciales				
4.1 Clasificar por tipo de documento y secretario		1 min.	1 min.	
4.2 Cotejar nuevamente, si es necesario				
4.3 Distribuir documentos a los secretarios		3 min.	1 min.	
4.4 Recepcionar los documentos y firmar cargo de entrega.				

Es el procedimiento que representa el mayor tiempo transcurrido (480 minutos), para poder llevar a cabo la recepción, registro de todos los documentos que ingresan a un despacho diariamente y que son distribuidos a los secretarios judiciales.

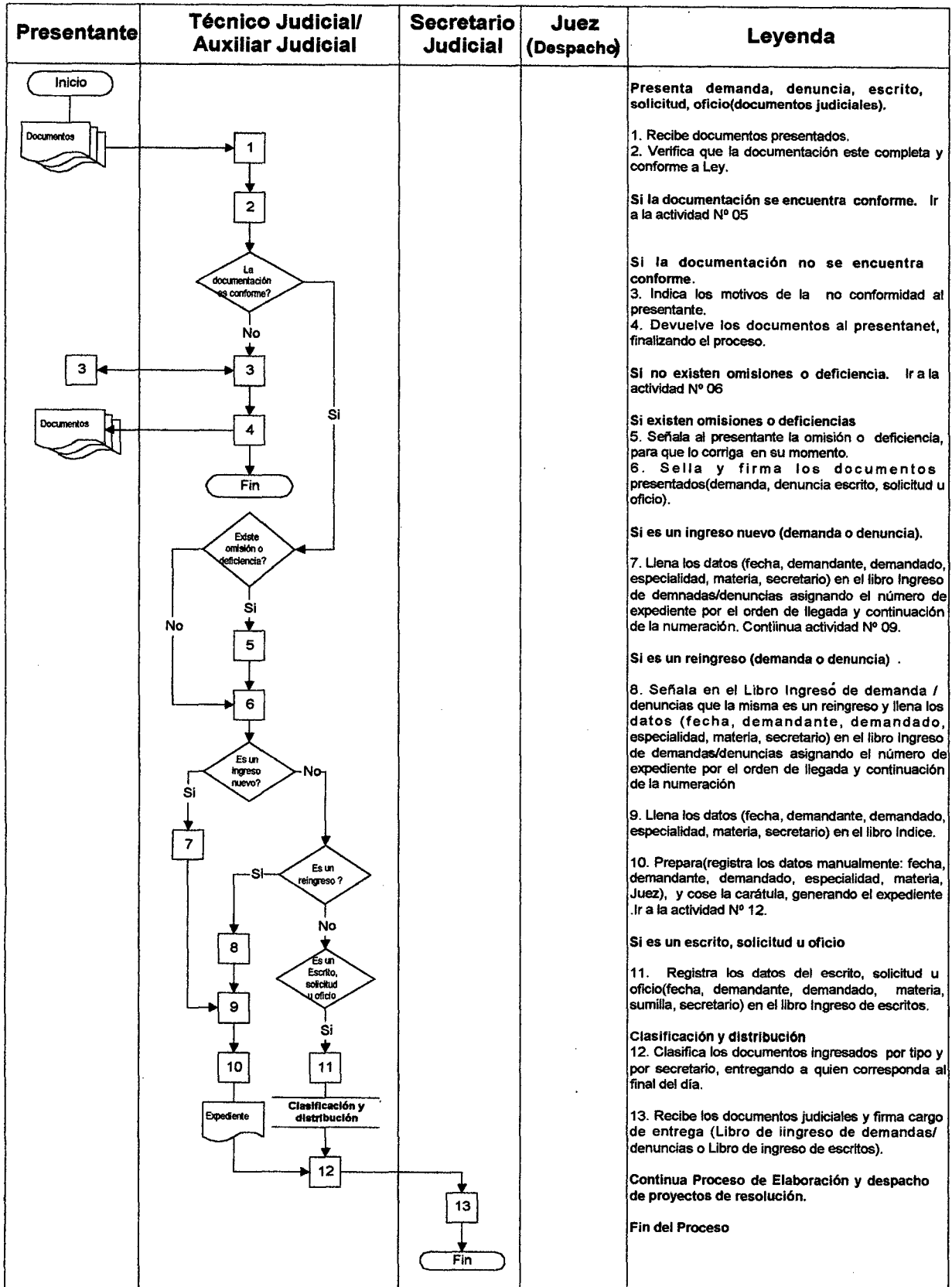
Tan igual al caso anterior se examinaron los tiempos, obteniéndose como resultado que en ambas comparaciones los valores fueron demasiados bajos, por lo cual es imperioso mejorar la rapidez del proceso.

Tiempo Transcurrido (TT)	480 min.
Tiempo en Proceso (TP)	24 min.
Tiempo Efectivo (TE)	10 min.

TP / TT	0.05
TE / TP	0.42

DIAGRAMA N° 42

ACTUAL FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE RECEPCIÓN, REGISTRO Y DISTRIBUCIÓN DE DOCUMENTOS JUDICIALES



4.4.1.3. Elaboración y despacho de Proyectos de Resolución

El procedimiento de elaboración de una Resolución (Autos, Decretos y Sentencias), es descrito desde la recepción del escrito, solicitud u oficio por el técnico o auxiliar judicial ó una demanda calificada por el juez, pasando por la elaboración de la resolución correspondiente por el secretario judicial hasta finalmente la descarga del acto procesal en el libro de causas.

CUADRO N° 35

ELABORACION Y DESPACHO DE PROYECTOS DE RESOLUCIÓN

Actividades / Pasos	TIEMPO			
	En cola	En proceso	Efectivo	Fuera de cola
1 Localizar el expediente, si es un escrito, solicitud u oficio	5 min.			
1.1 Solicitar expediente al auxiliar ó técnico judicial.		} 5 min.	1 min.	
1.2 Buscar expediente en el archivo				
1.3 Estimar disponibilidad				
1.4 Comunicarse con el cliente, si es necesario		2 min.	1 min.	
1.5 Informar sobre la disponibilidad del pedido		1 min.	1 min.	
1.6 Suspender el pedido, por el momento				20 min.-1 día
1.7 Entregar expediente		1 min.	1 min.	
2 Verificar el pedido				
2.1 Ver si el pedido se aprobó, en caso de una demanda nueva leer nota		5 min.	2 min.	
2.2 Revisar pedido				
3 Elaborar proyecto de Resolución				
3.1 Asignar número de resolución		1 min.	1 min.	
3.2 Preparar proyecto de resolución		30-60 min.	30 min.	
3.3 Entregar proyecto con el expediente al Juez		3 min.	1 min.	
4 Verificar Proyecto de Resolución				
4.1 Revisar con la nota o escrito, solicitud u oficio.		} 5 min.	3 min.	
4.2 Volver a revisar, si es necesario				
4.3 Ajustar el proyecto, si es necesario				
4.4 Enviar corrección, si es necesario		5 min.	3 min.	
5 Despachar Resolución				
5.1 Firmar resolución por el Juez y el Secretario		3 min.	1 min.	
5.2 Ordenar se realice el acto procesal que corresponda				
5.3 Adjuntar resolución al expediente		3 min.	1 min.	
5.4 Descargar el acto procesal en el libro Toma Razón		2 min.	1 min.	
5.5 Entregar expediente con la resolución para notificar a las partes		3 min.	1 min.	

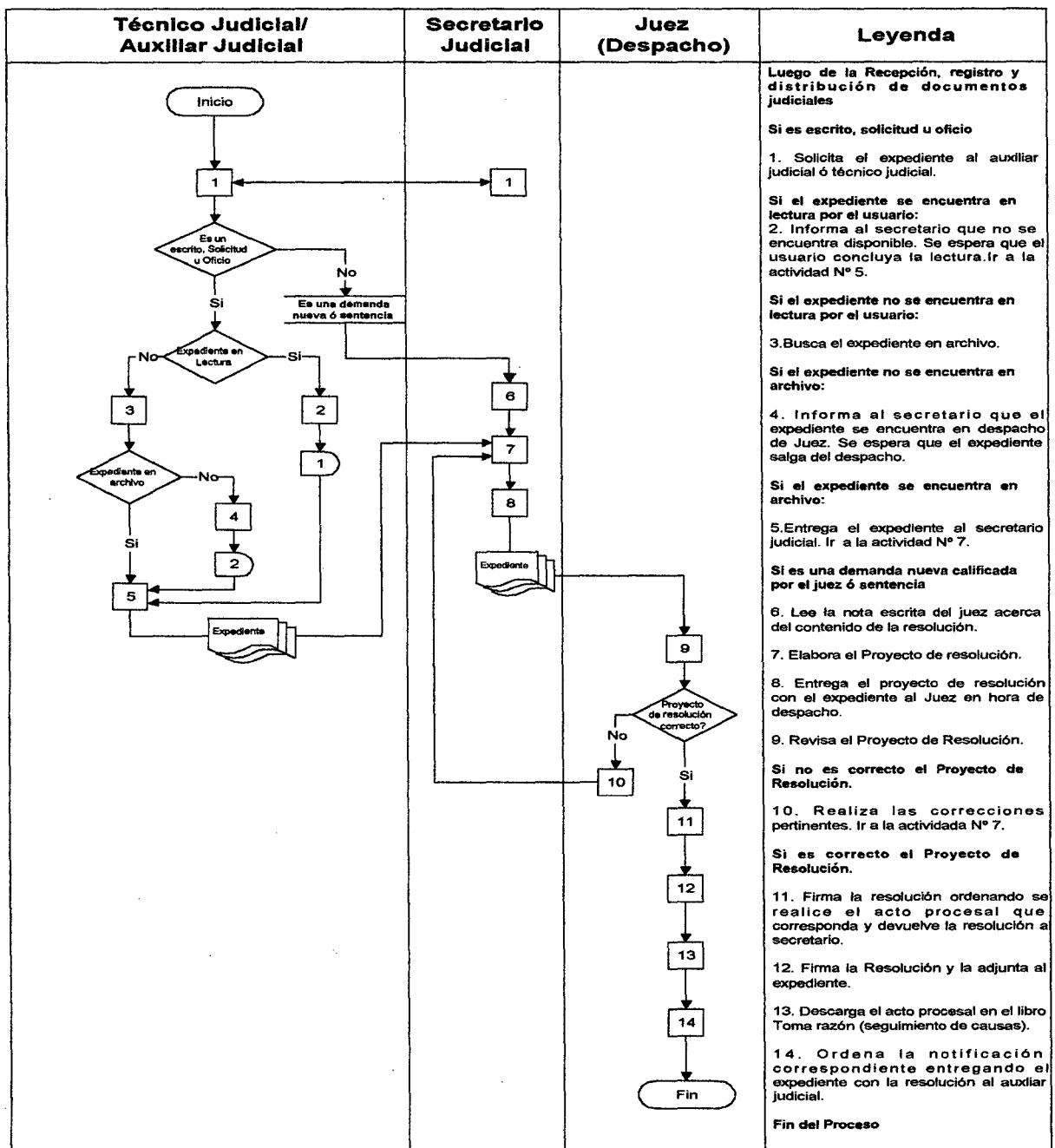
Para elaborar una resolución es necesario que transcurra como máximo un tiempo de aproximadamente 1539 minutos, debido a la demora que con lleva el contar con el expediente en ese momento y sobre todo por el tiempo que le toma al secretario judicial para poder elaborarlo, a causa de las interrupciones constantes que sufre durante todo el día por los usuarios y por otras actividades que hacen imposible dedicarle una total concentración a la resolución.

En cuanto a la comparación entre los tiempos de proceso con el tiempo transcurrido y el tiempo efectivo con el tiempo de proceso podemos observar tan igual a los casos anteriores que estos son bajos y que requieren ser mejorados.

Tiempo Transcurrido (TT)	1539 min.
Tiempo en Proceso (TP)	94 min.
Tiempo Efectivo (TE)	48 min.

TP/TT	0,06
TE/TP	0,51

DIAGRAMA N° 43
ACTUAL FLUJOGRAMA DE ELABORACIÓN Y DESPACHO DE PROYECTOS DE RESOLUCION



4.4.2. Actividades de Valor agregado

En este punto, se evalúa el impacto de cada actividad de los procesos mencionados anteriormente sobre las medidas de rendimiento externo para identificar aquellas actividades que agregan valor, las que no lo agregan y las que son puramente de control interno; teniendo siempre presente las necesidades y los deseos de los clientes del proceso.

La manera más fácil de identificar los pasos que agregan valor es considerar el impacto de cada uno sobre las medidas de rendimiento del proceso, si es así, el paso se conformará con la definición de valor agregado (hacer algo que el cliente quiere), en caso contrario se pueden caracterizar como de control y otros como manejo del despacho, administración, comunicaciones y actividades de coordinación.

Las actividades identificadas como valor agregado son:

Clave	
+	= Impacto Positivo
-	= Impacto negativo
X	= Tipo de actividad

CUADRO N° 36

INFORMACION SOBRE SEGUIMIENTO DEL PROCESO JUDICIAL						
Actividades / pasos	Medidas de rendimiento		Tipo de actividad	De valor agregado	De control	Otros
	Tiempo de ocio	Precisión				
1 Solicita información acerca del estado de sus expediente al auxiliar judicial ó al técnico judicial del juzgado.						
1.1 Solicitar expediente						X
2 Identificar expediente						
2.1 Solicitar número de expediente		+		X		
2.2 Encontrar número de expediente en el libro índice	-				X	
2.3 Encontrar en el libro toma razón el seguimiento del proceso	-				X	
3 El libro Toma Razón esta actualizado						
3.1 Verificar si el libro esta al día	-				X	
3.2 Buscar expediente en el archivo	-					X
4 Expediente no disponible en archivo						
4.1 Buscar el expediente en secretaría del juzgado.						X
4.2 Solicitar información del expediente al secretario.		+		X		
4.3 Solicitar prestado el expediente al secretario						X
5 Dar información al usuario						
5.1 Verificar el estado del proceso.		+		X		
5.2 Informar que el expediente se encuentra en despacho del Juez		+		X		
5.3 Informar sobre el proceso		+		X		

CUADRO N° 37

RECEPCION, REGISTRO Y DISTRIBUCION DE DOCUMENTOS JUDICIALES

Actividades / pasos	Medidas de rendimiento		Tipo de actividad	De valor agregado	De control	Otras
	Tiempo de ocio	Precisión				
1 Recepcionar documentos judiciales (demanda, denuncia, escrito, solicitud u oficio)						
1.1 Recibir documentos presentados						X
1.2 Determinar que la documentación este completa y conforme a Ley.					X	
2 Verificar si la documentación esta conforme.						
2.1 Verificar documentos		+		X	X	
2.2 Detener entrega, si es necesario						X
2.3 Observar omisiones y deficiencias	-	+		X		
2.4 Corregir la omisión o deficiencia en el momento	-	+		X		
2.5 Sellar y firmar los documentos presentados y sus cargos					X	
3 Registrar documentos judiciales						
3.1 Ubicar el libro de registro correspondiente al tipo de documento	-					X
3.2 Asignar el número de expediente siguiente		+		X	X	
3.3 Registrar el documento judicial (demanda, denuncia, escrito, solicitud u oficio)		+		X	X	
3.4 Ubicar el libro índice	-					X
3.5 Registrar solo las demandas o denuncias que han ingresado en este libro	-				X	
4 Clasificar y distribuir documentos judiciales						
4.1 Clasificar por tipo de documento y secretario					X	
4.2 Cotejar nuevamente, si es necesario						X
4.3 Distribuir documentos a los secretarios						X
4.4 Recepcionar los documentos y firmar cargo de entrega.		+		X		

CUADRO N° 38

ELABORACION Y DESPACHO DE PROYECTOS DE RESOLUCION

Actividades / pasos	Medidas de rendimiento		Tipo de actividad	De valor agregado	De control	Otras
	Tiempo de ocio	Precisión				
1 Localizar el expediente, si es un escrito, solicitud u oficio						
1.1 Solicitar expediente al auxiliar ó técnico judicial.		+		X		
1.2 Buscar expediente en el archivo		+		X		
1.3 Estimar disponibilidad						X
1.4 Comunicarse con el cliente, si es necesario		+		X		
1.5 Informar sobre la disponibilidad del pedido						X
1.6 Suspender el pedido, por el momento					X	
1.7 Entregar expediente		+		X		
2 Verificar el pedido						
2.1 Ver si el pedido se aprobó, en caso de una demanda nueva leer nota		+		X		
2.2 Revisar pedido					X	
3 Elaborar proyecto de Resolución						
3.1 Asignar número de resolución		+		X	X	
3.2 Preparar proyecto de resolución		+		X		
3.3 Entregar proyecto con el expediente al Juez						X
4 Verificar Proyecto de Resolución						
4.1 Revisar con la nota o escrito, solicitud u oficio.					X	
4.2 Volver a revisar, si es necesario	-	+				X
4.3 Ajustar el proyecto, si es necesario					X	
4.4 Enviar corrección, si es necesario						X
5 Despachar Resolución						
5.1 Firmar resolución por el Juez y el Secretario		+		X	X	
5.2 Ordenar se realice el acto procesal que corresponda		+		X		
5.3 Adjuntar resolución al expediente						X
5.4 Descargar el acto procesal en el libro Toma Razón					X	
5.5 Entregar expediente con la resolución para notificar a las partes						X

4.4.3. Estructura de los Procesos en el Módulo Básico de Justicia

Para que los procesos respondan tal y como se ha venido indicando, al plan común que se persigue y a la eficiencia precisa y deseada; se requiere obtener gracias a la combinación de un conjunto de tareas y actividades una coordinación efectiva, que permita determinar las responsabilidades del personal que interviene en los diferentes pasos de los procedimientos al interior de los módulos, para lo cual se elabora un nuevo diagrama de atribuciones que permite esquematizar lo antes mencionado (Ver diagrama N° 44).

**DIAGRAMA N° 44
NUEVO DIAGRAMA DE ATRIBUCIONES**

TAREAS	CARGOS																
	JUZG	Adm. de Juez	Expeditores Legal	Adm. de Justicia	Adm. de JyR	Adm. de AP	Adm. de FISC	Adm. de Archivo	Adm. de SI	Clasificador	Notificador Contar	Administrador	Superv. Técnico	Adm. de Administrador	FISCAL	ABOGADO	PKP
1 Atención al público usuario: Partes y abogados.	AF					I											
2 Atender los requerimientos logísticos del despacho						A											
3 Atender pedido de Lectura de Expedientes							DS		B								
4 Autenticar las copias de las piezas instrumentales contenidas en los exp. a su cargo	K		E	P	R		R			DS							
5 Actuar en las diligencias y dar fe de las resoluciones que correspondan.	Q		E														
6 Controlar y supervisar al personal bajo su cargo	Q		C														AQ
7 Llevar cuaderno de control de firmas (rosas libres y menor infractor)						C											
8 Recepción, registro y administración de los activos fijos																	
9 Conservar y cuidar los expedientes.																	
10 Calificar demandas, denuncias y solicitudes	K																
11 Coordinar con las diferentes entidades públicas para el apoyo en los mandatos judiciales	Q	Q															
12 Coordinar, supervisar y dar solución a los problemas administrativos del despacho	C																
13 Despachar escritos y autos de menor trámite	DS		P														
14 Dar cuenta de escritos y otros documentos que ingresan para el expediente al Juez	R	Q	Q														
15 Diligenciar escritos	K	Q	P														
16 Diligencias fuera del Juzgado y/o al Penal de Procesados.*	A		E														
17 Elaborar oficios.	E	Q	A	P													AQ
18 Elaborar notificaciones por nota, cédula y recepción de cargos			A	P													
19 Elaborar los cargos para la entrega de documentos																	
20 Elaborar Estadísticas de la carga procesal del Juzgado	Q																
21 Elaborar proyectos de resolución (autos, decretos y sentencias) y sentencia	K		FR														
22 Emitir Sentencia y Autos	A		Q														
23 Entrevistas a Abogados y Justiciables.	DE																
24 Enviar o llevar Oficios a otras instituciones.	AE	A				Q											
25 Expedir copias certificadas a los interesados.	P	P				P											
26 Filiar, casar y revisar expedientes	K		E														
27 Habilitar expedientes por apelación.																	
28 Inventariar activo fijo, expedientes, legajos y libros		Q															
29 Atender audiencias: confrontaciones, esclarecimiento, reconocimientos, testimoniales, etc	E	A															
30 Notificar																	
31 Organizar los documentos del despacho.	D	O															
32 Otorgar Permisos al Personal	A																
33 Preparación de caratulas, escritos, expedientes y cuadernos de apelación																	
34 Programar las diligencias externas		A				E											
35 Publicar y recibir las notificaciones por nota																	
36 Recibir y retroceder bienes solicitados por el despacho																	
37 Realizar diligencias externas (inspecciones oculares, embargo, secuestros, etc.)	E	A	E														
38 Recepción de Documentos Administrativos																	
39 Recibir y registrar demandas, denuncias y todo tipo de documento judiciales	K		P			R											
40 Recepción de Denuncias Verbales	K					R											
41 Recepción de denuncias con detención.	K																
42 Recepción, Registro y custodia de los cuerpos del delito			AQ			R											
43 Sacar fotocopias.																	
44 Vender Cédulas de Notificación	A																
45 Depósitos al Banco de la Nación de tasas judiciales, cédulas y consignaciones	A																

* Para casos penales

Se han estructurado los procesos críticos mencionados en el punto anterior en un despacho judicial y se han procedido a presentar una descripción narrativa y gráfica (flujogramas), buscado presentar de una manera clara y precisa los diferentes procedimientos.

4.4.3.1. *Recepción, registro y distribución de documentos judiciales.*

a) Objetivo:

Estandarizar la secuencia de actividades a seguir para el ingreso de documentos judiciales (demandas, denuncias, escritos, solicitudes, oficios, etc) de procesos nuevos y en trámite, para el logro de un eficiente procesamiento, y control de los mismos al interior del centro de distribución del módulo.

b) Alcance:

Describe las actividades a desarrollar desde que se presenta el documento judicial (demandas, denuncias, escritos, solicitudes, oficios, etc) al área de Atención, Recepción y Distribución del centro de distribución del módulo hasta la entrega del mismo a las áreas correspondientes.

c) Definiciones:

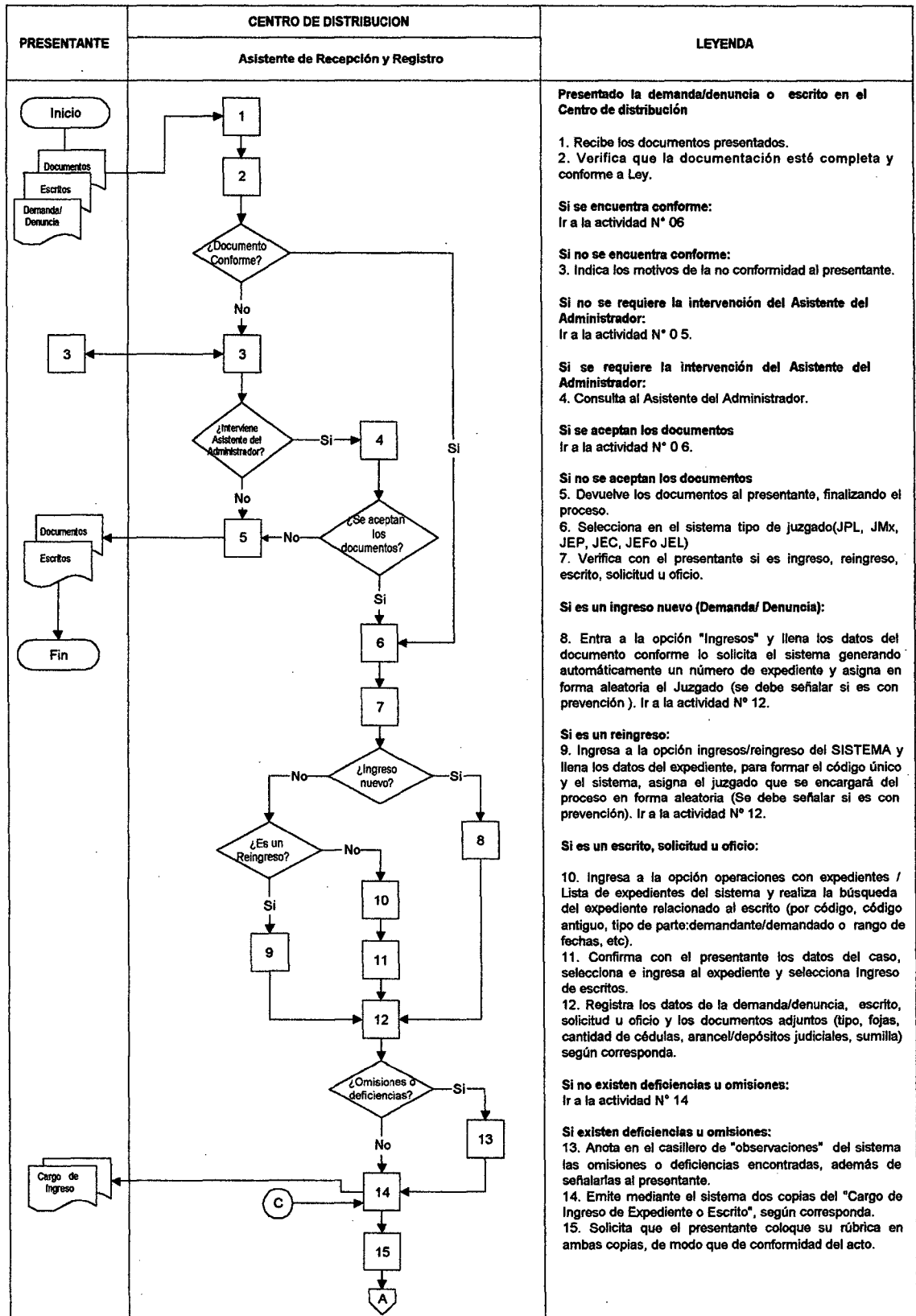
- *Cargo de Ingreso de Expediente / Cargo de Ingreso de Escrito:* Documento entregado al presentante para dar constancia del documento ingresado (demanda, denuncia / escrito, solicitud, oficio), y para el control de la información registrada al sistema.
- *Hora de Corte:* Hora fijada para recoger los documentos ingresados a las ventanillas del centro de distribución, para su clasificación y distribución.

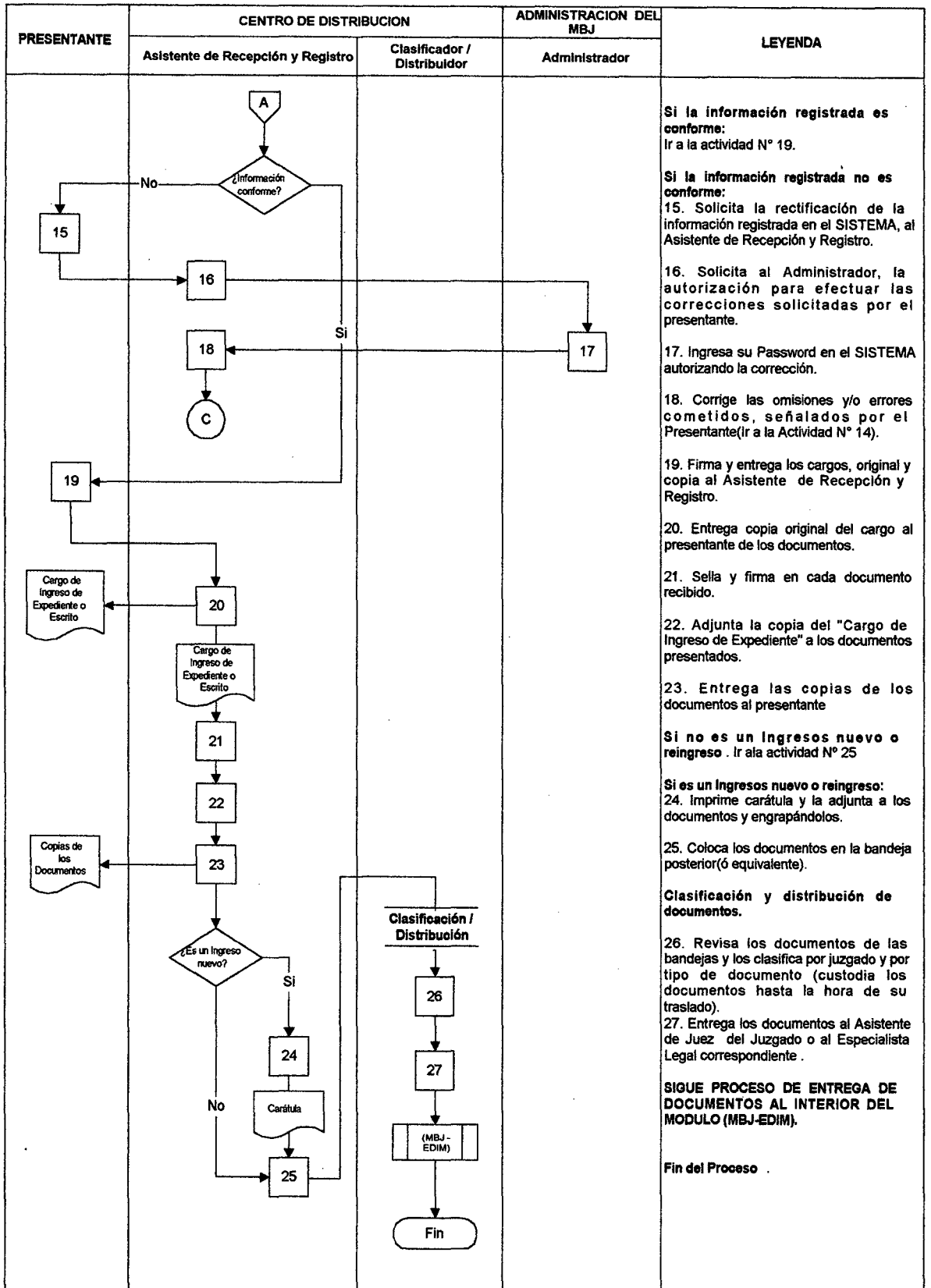
d) Responsables Del Proceso:

- *Asistente de Recepción y Registro:* Es responsable de recibir, verificar, registrar en el sistema y entregar los cargos correspondientes por los escritos presentados al presentante.
- *Administrador:* Es responsable de autorizar las correcciones que se pueden efectuar al momento de ingreso de los documentos en el centro de distribución
- *Clasificador / Distribuidor:* Responsable de revisar y clasificar los documentos de la bandeja (ó equivalente) en la hora de corte para su adecuada distribución.

DIAGRAMA N° 45

NUEVO FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE RECEPCIÓN, REGISTRO Y DISTRIBUCIÓN DE DOCUMENTOS JUDICIALES





4.4.3.2. Información sobre seguimiento del Proceso judicial – Atención al Público

a) Objetivo:

Estandarizar el procedimiento de información al público principalmente sobre seguimiento del proceso judicial, servicio que será brindado por los Asistentes de atención al público en el centro de distribución.

b) Alcance:

Describe las actividades desde la solicitud de información del usuario en ventanilla hasta la conclusión de la atención en la misma.

c) Definiciones:

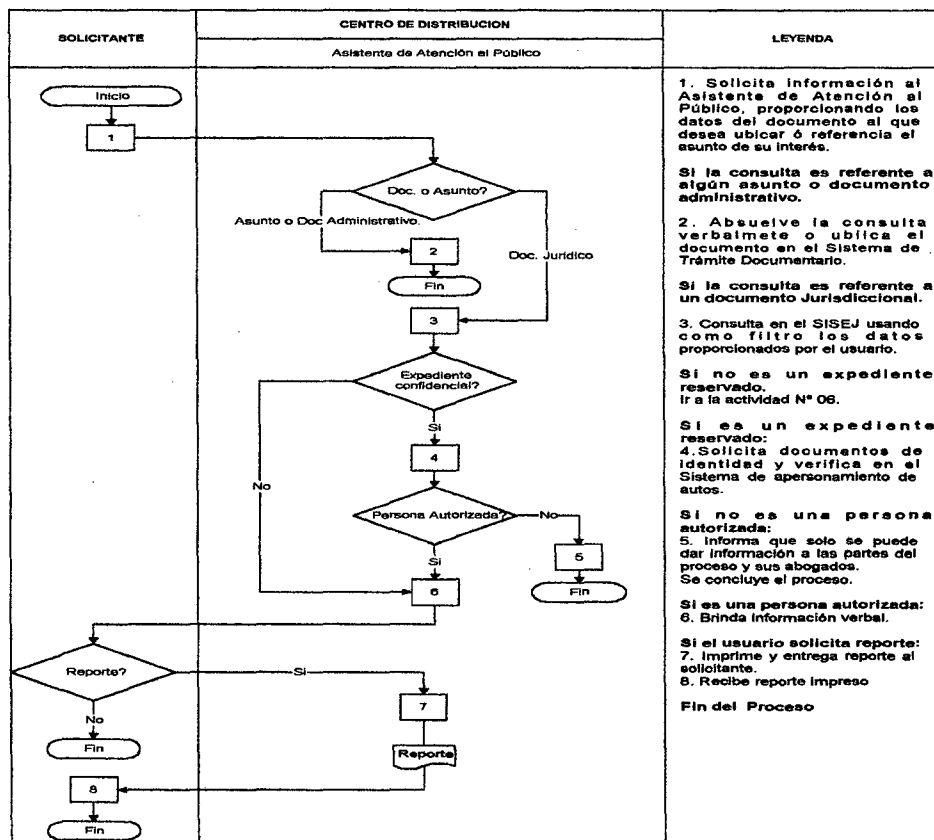
- **Reporte:** Documento entregado al usuario donde se imprime el estado del expediente a la fecha de emisión.

d) Responsables Del Proceso:

- **Asistente de Atención al Público:** Informa al usuario sobre el estado de su proceso y sobre los servicios básicos que presta el módulo.

DIAGRAMA N° 46

NUEVO FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE INFORMACIÓN - ATENCIÓN AL PUBLICO



4.4.3.3. Elaboración y despacho de Proyectos de Resolución

a) Objetivo:

Establecer la secuencia lógica y ordenada de las actividades administrativas realizadas en los actos procesales del juez, los que se manifiestan a través de lo que se llaman en general resoluciones, (autos, decretos y sentencias), de manera que se logre eficiencia en la ejecución de los procesos.

b) Alcance:

La elaboración de las resoluciones (Autos, Decretos y Sentencias), será descrita desde la recepción de los escritos por el especialista legal, hasta la elaboración de la resolución correspondiente y la descarga del acto procesal en el sistema.

c) Definiciones:

- *Resolución:* Documento por el cual el despacho judicial o fiscal resuelve la admisión o rechazo de una demanda o denuncia, o impulsan el desarrollo del proceso, disponiendo actos procesales correspondientes según sea el caso, así como emitir una sentencia que pone fin al proceso en definitiva.

- *Hora de despacho:* Es la hora acordada entre el magistrado y el especialista legal para la revisión de los proyectos de resolución.

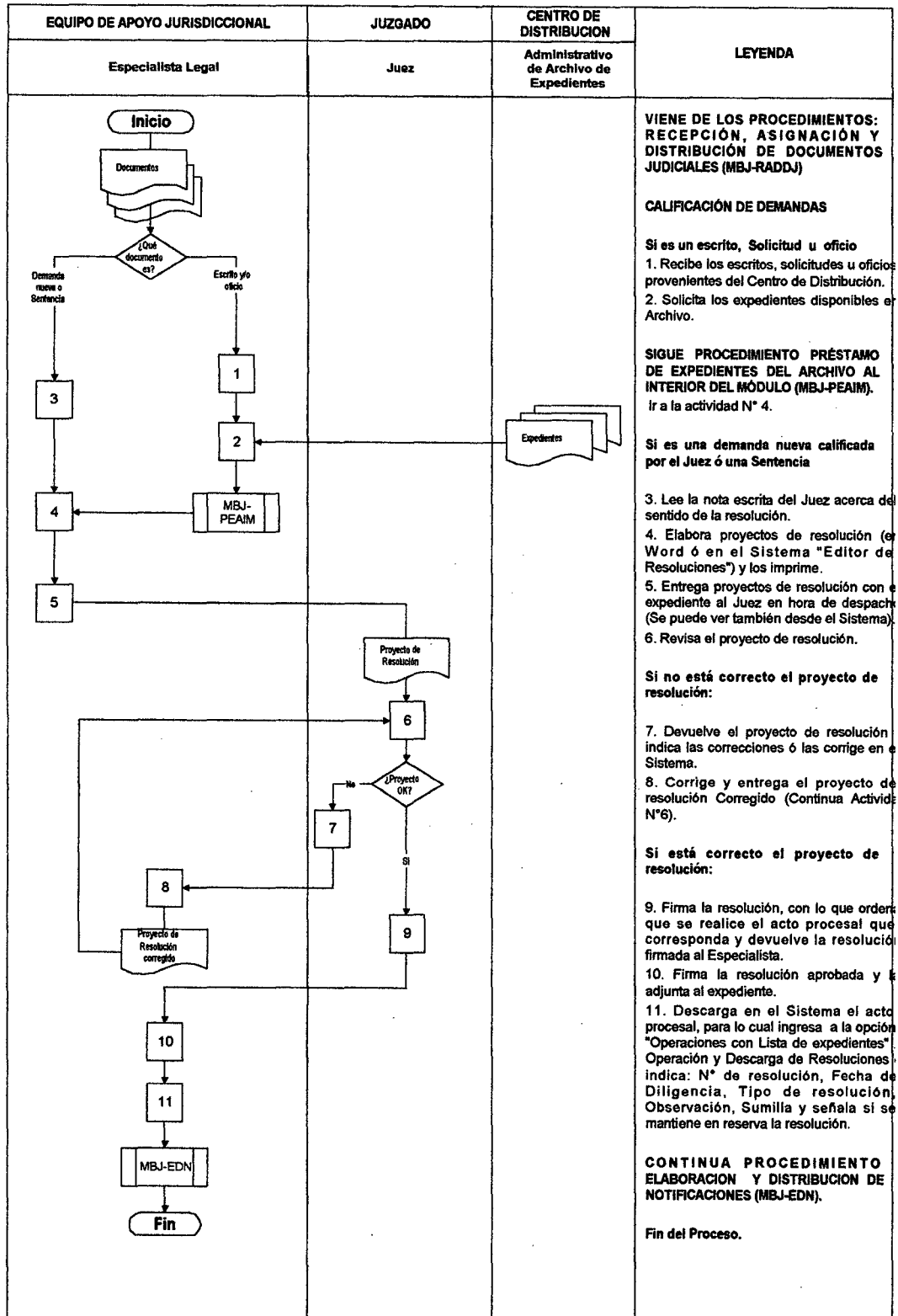
d) Responsables Del Proceso:

- *Especialista Legal:* Recibir los escritos, solicitudes u oficios provenientes del centro de distribución, así como solicitar el expediente correspondiente al archivo para la elaboración del proyecto de resolución. Luego de ser aprobado el proyecto de resolución descarga en el sistema el acto procesal.

- *Juez:* Revisar, corregir de ser el caso y aprobar el proyecto de resolución para la emisión del acto procesal correspondiente.

DIAGRAMA N° 47

NUEVO FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE ELABORACIÓN Y DESPACHO DE PROYECTOS DE RESOLUCIÓN



4.4.3.4. Otros Procesos

Aunque solo se han mencionado los procesos que afectan sobremanera la productividad en un despacho (críticos), no queremos dejar de mencionar algunos otros que nacen como influencia de la nueva estructura organizacional, sobre todo interiormente en el módulo; entre los principales tenemos:

- a) **Transferencia de documentos al interior del módulo.-** Describe las actividades a desarrollarse para la transferencia de los documentos (Jurisdiccionales) y/o Expedientes, desde el momento de la entrega por el emisor hasta la conformidad del receptor sobre la transferencia efectuada.
- b) **Préstamo de expedientes del archivo al interior del módulo.-** Describe las actividades a desarrollar desde que personal (autorizado) del módulo solicita el préstamo del expediente al administrativo de Archivo, hasta que el expediente, es entregado al solicitante.
- c) **Préstamo de expedientes para la sala de lectura.-** El procedimiento describe las actividades a desarrollar desde que se solicita el préstamo del expediente, hasta su devolución en las mismas condiciones en que le fue entregado y es archivado en el anaquel correspondiente.
- d) **Elaboración de Notificaciones.-** Describe las actividades a desarrollarse para la elaboración de las notificaciones, luego de la elaboración de la resolución, hasta que esta última es adicionada al expediente.
- e) **Distribución de notificaciones.-** Describe las actividades a desarrollar desde que el administrativo de notificaciones recibe las cédulas de notificación, hasta que se devuelven los cargos de notificación a los asistentes judiciales del equipo de apoyo jurisdiccional que corresponda.
- f) **Pegado de cargos de notificación.-** Describe las actividades a desarrollarse desde que el administrativo de notificaciones entrega los cargos de notificación devueltos por el medio que este use para realizar la distribución de las Notificaciones, al Asistente Judicial del Equipo de Apoyo Jurisdiccional; hasta que éstos son pegados en el expediente y el expediente es devuelto al archivo del módulo.

- g) Formación de Expediente.-** Este procedimiento describe las actividades a desarrollarse desde que el expediente es recibido por el asistente judicial del equipo de apoyo jurisdiccional para su formación hasta su archivamiento en el archivo del módulo
- h) Custodia de objetos del delito.-** Establece las actividades a realizar desde que se registran en el sistema los bienes o pruebas, hasta su ingreso en custodia como su salida, cuando son solicitados por alguna institución componente del módulo.

4.5. INFRAESTRUCTURA

Este es un punto que debe destacarse, pues uno de los mayores problemas que se ha tenido que afrontar también es la tugurización en que se encontraba los ambientes del Poder Judicial, Ministerio Público y Ministerio de Justicia. No estamos hablando aquí ni siquiera de ergonomía sino de ambientes que, literalmente, se estaban cayendo, poniendo en grave riesgo no sólo a servidores de la institución sino también al público usuario.

4.5.1. Disposiciones generales sobre los ambientes del MBJ¹¹

Las áreas que ejecutan funciones de servicio al público deben estar distribuidas en la parte más cercana a la puerta de acceso del público, debiendo considerar:

1. Ventanilla de atención al público
2. Ventanillas de recepción y registro de documentos
3. Ventanilla de notificaciones
4. Ventanilla para el Banco de la Nación
5. Sala de lectura
6. Oficina de defensores de oficio
7. Oficina para Consultorio Jurídico Popular
8. Oficina para Medicina Legal
9. Oficina de Administración
10. Servicios higiénicos públicos

El área de administración incluirá la instalación de la central telefónica, un asistente administrativo en los casos que sea necesario. Así mismo considerar la posibilidad de crear un ambiente privado para el administrador.

¹¹ Los planos que muestran la disposición de ambientes para los tres tipos módulos se adjuntan en el Anexo N° 06.

También se contará con un ambiente de informática quien brindará toda la ayuda necesaria a todo el personal del módulo.

Las áreas destinada a los juzgados deben de contar con un área privada para el juez y su asistente, independiente de su equipo de apoyo, quienes ocuparán otra área física muy cercana a los juzgados.

Los ambientes de archivo y bienes en custodia deben ocupar áreas contiguas a las antes mencionadas para facilitar el traslado y seguridad de documentos y bienes. El área de bienes en custodia deberá quedar interna al área de archivo. De acuerdo a la necesidad del módulo, se establecerá un centro de fotocopiado al interior del archivo con una ventanilla de atención al público.

De igual forma la Fiscalía debe contar con un área privada para el Fiscal, independiente del área de sus Adjuntos y/o equipo de apoyo a la función Fiscal.

El área destinada al consultorio de medicina legal debe tener capacidad para un privado que contará en su interior con un pequeño lavadero por la función de la misma, una recepción y una sala de espera para el público usuario.

El área destina al Equipo Multidisciplinario (trabajadora social y/o psicólogo), debe ubicarse cercana a los juzgados y a la puerta de acceso del público, como también al área de custodia de menores y adolescentes en estado de abandono.

El área destinada a la carceleta debe tener capacidad para un área administrativa, una carceleta para adultos, separando varones de mujeres, otra área para menores infractores (celdas) separando varones de mujeres.

Considerar servicios higiénicos al interior del módulo para personal y otro para magistrados (hombres y mujeres), adicionalmente un pequeño depósito para guardar los artículos de limpieza.

4.6. SISTEMAS INFORMÁTICOS

En la actualidad no se puede aumentar la productividad organizacional sin el aporte de herramientas de la Tecnología de la Información. Es por esta razón que el equipo del proyecto sobre la base de la visión de la administración de justicia en los MBJ, selecciono como aplicaciones de tecnología en la reingeniería de procesos, a:

- a) Tecnología de Información Administrativa, sobre todo en las actividades relacionadas con el Administrador del módulo.
- b) Tecnología de almacenamiento de datos, análisis y presentación en todas las actividades desde el inicio de un proceso judicial en adelante.

El Sistema informático estará diseñado para operar en red y será implantado en una fase inicial sobre una base individual de apoyo al sistema manual. Esta refleja la introducción de una herramienta esencial en la administración de justicia y se ha programado equipar a casi todos los funcionarios con computadoras, lo que representa una configuración ideal.

El software de trámite de expedientes tendrá tres funciones fundamentales:

- Ubicación física del expediente: el sistema informa quien es el usuario del expediente en tiempo real.
- Información Resumen del estado del expediente.
- Información estadística de la producción tanto de los juzgados como del personal.

El software diseñado para los Módulos Básicos de Justicia deberá ser permanentemente actualizado y mantendrá niveles de seguridad y confiabilidad de acuerdo a las necesidades en el acceso de la información para los diferentes niveles de personal que laborará en los módulos.

Para lograr tales fines, los diversos componentes del módulo podrán coordinar con la administración la instalación de sus propias bases de datos, en sistemas que repartan los derechos de acceso a la información en función a las necesidades del sistema.

CAPITULO V

IMPLANTACIÓN DEL MODULO BÁSICO DE JUSTICIA

El propósito de esta etapa es poner en práctica (ejecutar) la instalación “en el sitio” del diseño organizacional personalizado del Módulo Básico de Justicia, para lo cual se siguieron las siguientes etapas:

- Estudios de personalización
- Búsqueda de terreno
- Saneamiento físico y legal
- Construcción
- Equipamiento del mobiliario
- Informatización (Hardware, software)
- Selección y capacitación de recurso humanos
- Codificación y digitación de expedientes en el sistema
- Puesta en funcionamiento del nuevo despacho
- Monitoreo y evaluación del funcionamiento

5.1. PROCESO DE PERSONALIZACIÓN DE LOS MÓDULOS BÁSICOS DE JUSTICIA

Para efectos de la implantación de los Módulos Básicos de Justicia dentro del marco previsto del proyecto, resulta necesario establecer con precisión, el proceso de personalización de cada uno de los 83 MBJ, que consiste en el diseño organizacional del módulo que ha sido adecuado a la realidad del distrito judicial u órgano jurisdiccional.

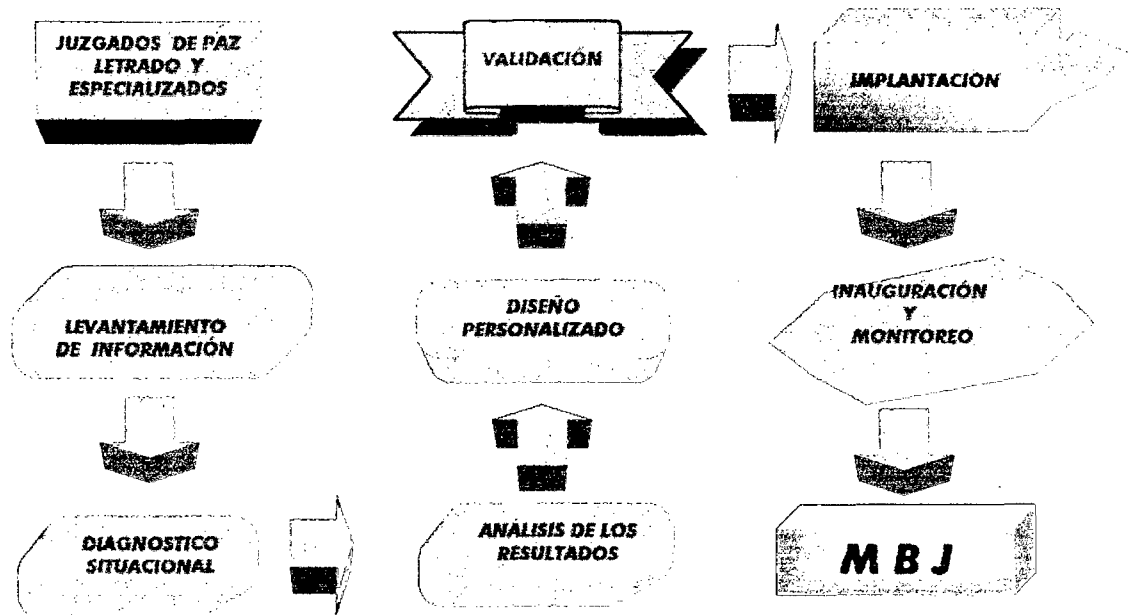
El desarrollo del diseño de personalización de cada MBJ a implantarse, tiene como objetivos principales:

- Establecer el número de juzgados y ambientes que cada módulo requiera.
- Determinar el personal que se necesite.
- Lograr la mayor eficiencia y mejor utilidad de los MBJ.
- Contribuir a la precisión de las dimensiones de cada MBJ.

5.1.1. Descripción

A continuación detallaremos los pasos e instrumentos necesarios, que se requieren para llevar a cabo la personalización de los Módulos Básicos de Justicia a implantarse en todo el Perú:

DIAGRAMA N° 48
ESTRUCTURA DE IMPLANTACIÓN DE UN MBJ



- a) Realizar un levantamiento de información de los juzgados existentes en las localidades en donde se implantarán un MBJ.

- b) Describir las condiciones actuales en las que se encuentran los Juzgados e instituciones de Justicia existentes, en aspectos tales como: carga procesal, organización y funciones, procedimientos e infraestructura, materiales y equipos.
- c) Interpretar y analizar la carga procesal, el flujo de ingreso y salida de documentos, la organización y funciones del personal que laboran, las actividades llevadas a cabo en los juzgados; así como la problemática que afectan el normal funcionamiento de las diferentes instituciones componentes del módulo.
- d) Elaborar el diseño personalizado del Módulo Básico de Justicia, donde se propone una nueva organización administrativa dentro del marco del proyecto.
- e) Concluido el diseño personalizado del módulo, este es entregado a la Gerencia de estudios y validación de la GCR, para su estudio y aprobación; para luego pasar a las etapas de implantación del MBJ.

5.2. CONSTRUCCIÓN Y EQUIPAMIENTO DE LOS MÓDULOS BÁSICOS DE JUSTICIA

5.2.1. Adecuación de Infraestructura y Cableado

Para el desarrollo de esta etapa es necesario realizar las siguientes actividades:

- a) *Búsqueda de terreno*, el equipo de infraestructura en coordinación con la Corte Superior de Justicia y la municipalidad del distrito a la que pertenece el MBJ, gestionan la donación del terreno que cumpla con las características necesarias de acuerdo al tipo de MBJ a construir, como son:
 - Calidad de la tierra y dimensión del área.
 - Sin fallas geológicas
 - Servicios Básicos (Agua, Luz, desagüe).
 - Ubicación (Acceso físico).
- b) *Saneamiento físico y legal*, luego de ubicar el terreno idóneo se procede al saneamiento del mismo, vale decir la limpieza del terreno (desmontes, parques, nivelar el suelo, etc) así

como realizar los trámites correspondientes para la donación del terreno de parte de la Municipalidad al Poder Judicial.

- c) *Diseño Arquitectónico*, sobre la base del diseño personalizado donde se determina el dimensionamiento del módulo, se elabora el diseño arquitectónico de acuerdo al prototipo establecido en el convenio con el BID, donde se establece además la calidad de los materiales a emplear según la estructura del módulo, vale decir: los muros, la estructura base, el interior del módulo, el acabado y la cobertura. Es importante señalar que es el equipo de infraestructura quien tiene a su cargo el desarrollo el diseño arquitectónico.
- d) *Construcción*, previa licitación para la construcción de los módulos, se hace entrega a la compañía contratista el diseño arquitectónico aprobado bajo la supervisión de la obra del equipo de infraestructura. Quienes a su vez dependiendo del tipo de Módulo como de su localización establecerán la fecha de entrega y recepción de la obra al Poder Judicial.
- e) *Cableado*, luego de recepcionada la obra se procede al cableado del módulo, para la instalación de los equipos de comunicación, tales como: Lan Modem, Hud x 24 puertos, Hub x 12 puertos, UPS HUBS, como el cableado para la instalación de los transformadores de aislamiento, aire acondicionado 12000 BTU, extractores de aire. Estas actividades están bajo la responsabilidad del equipo de informática.

**CUADRO N° 39
EQUIPOS DE COMUNICACIÓN Y OTROS**

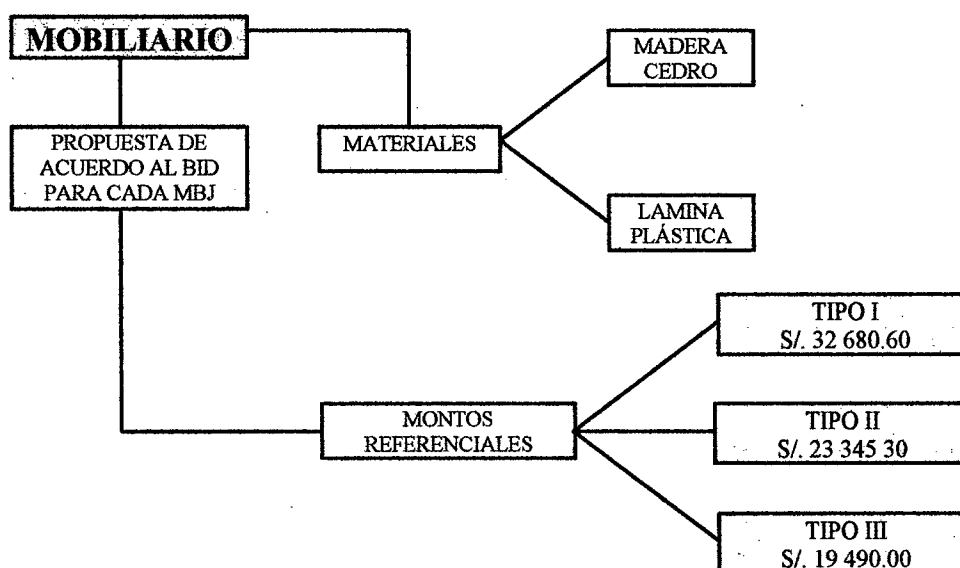
EQUIPOS DE COMUNICACIÓN	POR 1 MBJ			TOTAL			TOTAL	190.000
	MBJ I	MBJ II	MBJ III	MBJ I	MBJ II	MBJ III		
Lan Modem	2	2	2	68	40	58	160	64.000
Hub X 24 Puertos	2	1	1	68	20	29	111	77.700
Hub X 12 Puertos		1			20		20	8.300
Ups Hubs	1	1	1	34	20	29	80	40.000
Otros							TOTAL	158.100
Transformador De Aislamiento	1	1	1	34	20	29	83	116.200
Aire Acondicionado 12000btu	1	1	1	24	10	18	51	35.700
Extractores De Aire	1	1	1	10	10	11	31	6.200

TOTAL LICITACIÓN	\$ 6 '632, 454
-------------------------	-----------------------

5.2.2. Equipamiento del mobiliario

Lista la infraestructura se procede a equipar el módulo con los inmuebles determinados en el diseño personalizado, cuyo material es de madera cedro y/o lamina plástica, para lo cual previo a ello se realiza la licitación correspondiente a mobiliarios. Además de ello se procede a equipar el archivo y el almacén con los anaqueles correspondientes.

DIAGRAMA N° 49
MOBILIARIO DEL MBJ

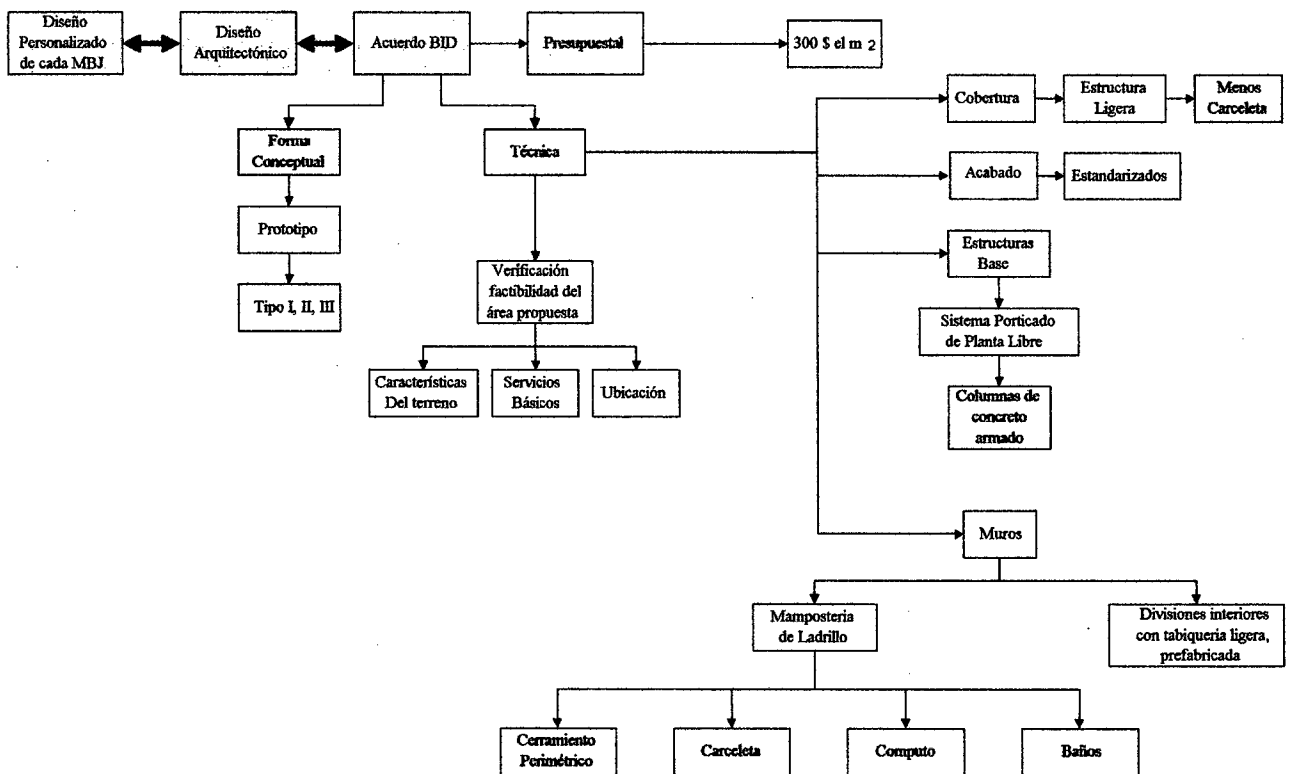


CUADRO N° 40
REQUERIMIENTOS PARA LOS MBJ

TIPO MBJ	NUMERO DE PERSONAL	AREA EN m2	PRECIO OBRA US \$	MOBILIARIO US \$
TIPO I	47	1190 t 645 c	193,500	8,750
TIPO II	38	1008 t 460 c	138,000	6,250
TIPO III	26	925 t 370 c	111,000	4,750

* Excluye los gastos administrativos, de implantación, de capacitación y de supervisión.
t = Terreno
c = construido

DIAGRAMA N° 50
EXPEDIENTE TÉCNICO DEL MBJ



5.3. EQUIPAMIENTO INFORMÁTICO

Este paso tiene que ver con el objetivo de dotar a los ochentaitres (83) MBJ del equipamiento informático inherente a la modernización de la administración de justicia, con hardware y software de ofimática y otros sistemas desarrollados a medida para lo administrativo y lo jurisdiccional.

Esta moderna tecnología permitirá hacer ampliamente accesible la información que anteriormente sólo estaba a disposición del secretario o el Juez. Cuando esta información accesible se combina con análisis y herramientas fáciles de utilizar, los trabajadores debidamente capacitados, tienen en su mano instrumentos refinados para la toma de decisiones.

5.3.1. Requerimiento por Tipo de Módulo

A continuación se detalla por tipo de módulo el hardware y software que serán necesarios para la implementación del sistema:

CUADRO N° 41
HARDWARE Y SOFTWARE

HARDWARE	POR 1 MODULO			TOTAL			TOTAL	5,390,898
	MBJ-I	MBJ-II	MBJ-III	MBJ-I	MBJ-II	MBJ-III		
SERVIDOR	2	2	2	68	40	58	166	936,240
ESTACION DE TRABAJO TIPO I	1	1	1	34	20	29	83	162,680
ESTACION DE TRABAJO TIPO II	34	23	13	1156	460	377	1993	3,838,518
IMPRESORA LASER TIPO I	1	1	1	34	20	29	83	149,400
IMPRESORA LASER TIPO II	4	3		136	60	0	196	113,680
IMPRESORA MATRICIAL	15	13	8	510	260	232	1002	190,380

SOFTWARE	POR 1 MODULO			TOTAL			TOTAL	893,456
	MBJ-I	MBJ-II	MBJ-III	MBJ-I	MBJ-II	MBJ-III		
WINDOWS NT SERVER 4.0 + SP4	2	2	2	68	40	58	166	91,300
CLIENTE NT SERVER (CAL)	35	24	14	1190	480	406	2076	55,014
SQL ANYWHERE	1	1	1	34	20	29	83	51,294
CLIENTE SQL ANYWHERE	35	24	14	1190	480	406	2076	215,904
EXCHANGE V 5.5 SERVER	1	1	1	34	20	29	83	34,030
CLIENTE EXCHANGE OUTLOOK (CAL)	35	24	14	1190	480	406	2076	95,496
COMUNIC. CARBON COPY FOR NT	1	1	1	34	20	29	83	12,450
MS OFFICE 97 ESTANDAR	35	24	14	1190	480	406	2076	328,008
WINDOWS 98	35	24	14	1190	480	406	2076	
ANTIVIRUS FOR NT SERVER	2	2	2	68	40	58	166	9,960

En tanto que la distribución de estaciones de trabajo de acuerdo al tipo de módulo y usuario será de la siguiente manera:

CUADRO N° 42
ESTACIONES DE TRABAJO

ESTACIONES DE TRABAJO	34 MBI TIPO I				22 MBI-II				29 MBI-III			
	PCS	IMPRESORAS			PCS	IMPRESORAS			PCS	IMPRESORAS		
		T1	T2	T3		T1	T2	T3		T1	T2	T3
TRAMITE DOCUMENTARIO												
ATENCION AL PUBLICO	1			1	1			1	1			1
RECEPC. DOCUM. Y REGISTRO	3			3	3			3	1			1
NOTIFICACIONES	1			1	1			1	1			1
ARCHIVO GRAL AL MBI	1			1	1			1	1			1
DESPACHO JUDICIAL												
ASISTENTE JUEZ	5			5	3			3	2			2
ESPECIALISTA LEGAL	10	1			4	1			4	1		
ASISTENTE JUDICIAL	5		1		3				2			
FISCALIA	1				1		1					
FISCAL ADJUNTO												
ASISTENTE DE FISCAL	2		1		2							
MINISTERIO DE JUSTICIA												
DEFENSOR OFICIO	1			1	1			1				
C J POPULAR	1			1	1			1				
MEDICINA LEGAL	1			1	1			1				
CARCELETA	1			1	1			1				
ADMINISTRACION												
ASISTENTE	1		1		1		1		1			1
COMPUTO - SOPORTE	1		1		1		1		1			1
TOTAL ESTACIONES POR MODULO	35	1	4	15	25	1	3	13	14	1	0	8

5.4. EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

El concepto de organización de MBJ tiene como meta el mejor funcionamiento de la organización de apoyo al magistrado en cualquiera de sus especialidades y ha sido esquematizado mediante una estructura que considera equipos especializados, los mismos que deben ser calificados e idóneos.

El proceso de selección es la determinación adecuada del personal que integrará los Módulos Básicos de Justicia, a efectos de su implantación eficaz y efectiva.

5.4.1. Objetivos Específicos

- Determinar los perfiles requeridos para cada uno de los diversos operadores del módulo.
- Establecer el método de selección del personal a contratarse para el Módulo.
- Precisar la necesidad de contratar una empresa consultora que realice la selección previa del personal a contratarse, según el caso concreto.

Ante todo resulta necesario señalar que la determinación del personal que realiza la labor netamente jurisdiccional, por parte de las diversas instituciones integrantes de los módulos, será nombrado y seleccionado por su respectivo componente de origen¹², no siendo estos cargos objetos del proceso de selección. Del mismo modo, el personal de apoyo a estas funciones, de los componentes será seleccionado por cada una de ellos¹³.

En este sentido, la selección del personal, se circunscribirá al personal que laborará en las diversas áreas típicamente administrativas y de servicios comunes al interior del módulo. Para la selección del personal administrativo se requerirá:

- Contratar a una empresa consultora especializada en recursos humanos para que seleccione al personal en los módulos, a partir de los perfiles establecidos para cada uno de estos puestos en el Manual de organización y funciones de los Módulos Básicos de Justicia. La tarea de selección podrá efectuarlo de manera directa el Poder Judicial

¹² En este sentido, dada la autonomía propia de estas diversas instituciones, el Poder Judicial será el encargado, a través de la Corte Superior del distrito, de designar a los jueces, que han de integrar el módulo; el Ministerio Público hará lo mismo con sus fiscales; el Ministerio de Justicia nombrará a sus defensores de oficio y abogados de consultorios jurídicos populares; y el Instituto Nacional Penitenciario y la Policía Nacional, designarán a sus representantes.

¹³ En relación al personal de apoyo jurisdiccional del Poder Judicial, se requerirá coordinar con cada Corte Superior, la selección de este, en base a los perfiles detallados en el *Manual de Organización y Funciones para los Módulos Básicos de Justicia*.

siempre que se trate de contratar un reducido número de personas que por su monto y cantidad no amerite hacerlo a través de consultoras.

- Coordinar con el Presidente de la Corte Superior del distrito judicial en el que funcionará el módulo, sobre el personal de carácter administrativo requerido, atendiendo a lo señalado por el diseño personalizado.

Para el logro de este objetivo, cuando el proceso de selección se encargue a la empresa consultora, se entregarán a ésta los siguientes documentos:

- Perfiles específicos del personal a contratarse
- Número total del personal requerido por cada uno de los puestos solicitados

5.4.2. Medios e Indicadores de Evaluación

La calidad del personal seleccionado será controlada mediante observación directa, encuestas anónimas y exámenes de conocimientos teóricos y prácticos que deberán rendir estos últimos luego de un determinado tiempo de servicio

5.4.3. Cronograma

Serán establecidos de manera separada por módulo o grupos de módulos que se determine según el avance de los mismos en cuanto a su construcción y puesta en funcionamiento, de acuerdo al esquema siguiente:

a) Elaboración de los términos de referencia para la contratación de la empresa consultora

- Formulación de los términos de referencia.
- Aprobación por la Gerencia de Estudios y Validación.
- Aprobación por la Gerencia Ejecutiva de Proyectos.

b) Contratación de la empresa consultora (en caso se emplee ésta modalidad)

- Concurso.
- Selección de la empresa consultora.

c) Selección del personal

- Entrega de perfiles requeridos.
- Evaluación y selección del personal.
- Entrega de resultados.
- Selección definitiva del personal a contratarse.

Todo proceso de selección de personal para los MBJ no podrá exceder del plazo de 20 días desde su convocatoria hasta su culminación.

5.4.4. Límites de personal

La asignación de trabajadores o auxiliares que cada entidad designa para que presten servicio en el Módulo estará limitado en cuanto a su número por los mínimos y máximos establecidos en cada Diseño Personalizado, siendo de exclusiva responsabilidad de cada entidad sus remuneraciones, beneficios, goces, pensiones y cualquier otro derecho que se derive de la relación laboral.

**CUADRO N° 43
REQUERIMIENTO DE PERSONAL PARA LOS MBJ**

	MBJ-I		MBJ-II		MBJ-III	
	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo
Administración	2	3	2	3	2	2
- Administrador	1	1	1	1	1	1
- Asistente del Administrador	0	1	0	1	0	0
- Asistente de Soporte Informático	1	1	1	1	1	1
Centro de Distribución	6	10	4	8	3	4
- Asistente de Recepción y Registro	1	2	1	1	1	1
- Asistente de Atención al Público	1	1	1	1	0	1
- Asistente de Distribución	0	1	0	1	0	0
- Asistente de Notificaciones	1	1	1	1	1	1
- Notificador	1	2	0	1	0	0
- Asistente de Archivo	1	2	1	2	1	1
- Asistente de Sala de Lectura	1	1	0	1	0	0
Poder Judicial	18	23	9	14	7	10
- Jueces	4	5	2	3	2	2
- Asistente de Juez	4	5	2	3	1	2
- Especialista Legal	6	8	3	5	2	4
- Asistente Judicial	4	5	2	3	2	2
Ministerio Público	6	9	4	6	3	5
- Fiscales	1	2	1	1	1	1
- Adjuntos	1	2	1	1	0	1
- Técnico	1	1	0	1	0	1
- Asistente de Registro y Atención al Público	1	1	1	1	1	1
- Medicina Legal	2	3	1	2	1	1
Ministerio de Justicia	4	4	2	3	1	2
- Defensor de Oficio	2	2	1	2	1	1
- Consultorio Jurídico	2	2	1	1	0	1
Equipo de Apoyo a la Labor Jurisdiccional	1	2	1	2	0	1
- Asistenta Social	1	1	1	1	0	1
- Psicólogo	0	1	0	1	0	0
Total	37	51	22	36	16	24

5.5. CAPACITACIÓN DE PERSONAL

El objetivo general de la capacitación es adiestrar a todos el personal que integrarán los Módulos Básicos de Justicia en materia de funcionamiento y organización de los mismos, manejo de los sistemas informáticos para su operatividad y conocimiento de las características socioculturales de la población a la que sirvan, necesario para la implantación de los módulos.

5.5.1. Objetivos Específicos

- Dar a conocer a los participantes los documentos de regulación y gestión de los Módulos Básicos de Justicia, esto es, el marco conceptual del nuevo despacho judicial, el reglamento interno, el reglamento de organización y funciones, el manual de organización y funciones, y el manual de procedimientos, así como el diseño personalizado del MBJ.
- Informar a los participantes del diseño integral de los módulos y de los procesos judiciales que se substanciarán ante los órganos del sistema de justicia que formen parte de los mismos, así como de las correspondientes competencias legales.
- Adiestrar a los participantes en el uso de los sistemas informáticos diseñados para el mejor desempeño de las tareas, por cada institución, área y especialidad.
- Impartir a los participantes conocimientos básicos sobre la realidad social y cultural en la que se insertan los Módulos Básicos de Justicia y en medio de la cual ejercerán sus funciones.
- Sensibilizar a los participantes sobre la problemática del acceso a la justicia, alertándolos en especial sobre la necesidad de no incurrir en prácticas de exclusión y discriminación que restrinjan indebidamente los derechos de los ciudadanos a recibir tutela judicial efectiva.
- Entrenar a los participantes en el cumplimiento de pautas de atención adecuada a los usuarios del servicio de justicia que acudan a los módulos.
- Capacitar en materias propias de las Instituciones que integrarán el módulo, por cuenta de sus representantes que lo soliciten.

La capacitación será impartida mediante seminarios-taller especializados para cada módulo, distinguiendo entre actividades para todos el personal y actividades para personal de

cada institución, área y especialidad. También deberá distinguirse entre el personal con previa experiencia de trabajo en el sistema de justicia del personal sin tal experiencia (recién contratados).

La metodología de trabajo supondrá combinar exposiciones teóricas y charlas técnicas y de inducción con clases prácticas y ejercicios de simulación que adiestren a los participantes en el manejo real y concreto de los instrumentos legales, informáticos y organizativos que garantizarán el buen funcionamiento de los módulos.

Se elaborará materiales de enseñanza que fijen por escrito, en lenguaje claro y sencillo, con inclusión de gráficos, cuadros, diagramas y otros recursos de apoyo visual, los principales contenidos del plan de capacitación. Asimismo, se elaborará un video de motivación que exponga las características principales del nuevo modelo de sistema de justicia aportado por los módulos, el cual será difundido al inicio de las actividades de capacitación a fin de sensibilizar a los participantes y preparar un clima adecuado para la realización de los seminarios-taller.

La duración de cada seminario-taller será variable, de acuerdo a la mayor o menor complejidad de los temas a abordar y a las mayores o menores necesidades de capacitación observables en cada localidad. Se prevé que el adiestramiento y manejo de los sistemas informáticos para los módulos será el eje temático que demandará mayor tiempo de dedicación. En cualquier caso, se estima que la duración máxima de cada seminario-taller será de 8 días de trabajo.

La realización de los seminarios-taller, de otro lado, exige también el desarrollo de una estrategia de adiestramiento para los capacitadores, la cual se basará en la conformación de equipos técnicos de profesionales que impartirán los contenidos de la capacitación en cada localidad. Los equipos estarán integrados por expertos en cada una de las tres especialidades materia de estudio —organización y funcionamiento, sistemas informáticos y características socio-culturales— y su número variará de acuerdo a las necesidades de implementación de módulos previstas para cada etapa.

El perfil profesional de los capacitadores que serán seleccionados y contratados es el de expertos calificados en los diferentes temas objeto de enseñanza, esto es, se busca contar con abogados, ingenieros industriales y de sistemas, sociólogos, antropólogos y pedagogos con

formación académica y experiencia de trabajo en organización y funcionamiento de despachos judiciales, sistemas informáticos para administración de justicia, y acceso a justicia de poblaciones urbano-marginales y rurales de bajos ingresos en zonas de costa, sierra y selva.

También resulta clave establecer canales de comunicación y de participación fluidos con cada Corte Superior en cuyo ámbito vaya a implantarse Módulos Básicos de Justicia, en particular, con las Presidencias de las Cortes, cuyo apoyo al proyecto y al plan general de capacitación es indispensable.

Finalmente, la realización de las actividades de capacitación exige que, además de la conformación del equipo central asignado a estas tareas, se contrate para cada ocasión a expertos individuales o firmas consultoras que contribuyan a operativizar los seminarios-taller, máxime teniendo en cuenta la simultaneidad o apretada sucesión de las acciones a efectuar a nivel nacional.

5.5.2. Medios e Indicadores de Evaluación

La calidad de los seminarios-taller y el logro de los objetivos de capacitación serán controlados mediante observación directa, encuestas anónimas que se tomarán al finalizar cada uno de dichos seminarios-taller y exámenes de conocimientos teóricos y prácticos que deberán rendir los participantes.

Tras la culminación de cada actividad se elaborará un informe detallado que dé cuenta de la misma, tanto en lo referido a los aspectos pedagógicos y de metodología, como a los organizativos, de gestión y de ejecución presupuestal.

5.5.3. Cronograma

La ejecución del plan de capacitación está sujeta al desarrollo y cumplimiento del cronograma de construcción e instalación de módulos que supone el oportuno nombramiento del personal asignado por cada institución.

El Plan de Capacitación contendrá como mínimo lo siguiente:

- a) Determinación del personal encargado del proceso de capacitación, privilegiando en su calificación antecedente de los profesionales, especialidad, experiencia en trabajos similares a nivel del sector público, conocimiento de realidad nacional.

- b) Elaboración de los materiales de enseñanza.
- c) Capacitación previa a los capacitadores.
- d) Elaboración del cronograma cronológico.
- e) Entrega de certificados de participación.

5.6. PLAN DE INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN

El objetivo General del Plan de Información, comunicación y difusión es atender la demanda judicial insatisfecha y los objetivos específicos son:

- ⇒ Divulgar el alcance del programa.
- ⇒ Educar a los ciudadanos de las zonas beneficiarias del programa, en materia de derechos y libertades individuales.
- ⇒ Ejecutar acciones dirigidas a reducir la resistencia al cambio.
- ⇒ Desarrollar e implantar el plan de comunicación
- ⇒ Diseñar e implementar el programa educativo sobre “Derechos y libertades individuales”.
- ⇒ Realizar seminarios, talleres y encuentros para obtener la cooperación y apoyo político y social de las comunidades e instituciones de la sociedad.

Este plan tiene como *eje* de divulgación el inicio de funcionamiento del Módulo Básico de Justicia, cuya estructura comprende:

5.6.1. Comunicación Masiva

Esta orientada a difundir los alcances del programa a través de piezas publicitarias diseñadas adecuadamente para una óptima comunicación para lo cual se empleará como medios de comunicación a la radio y diarios locales y como material impreso: díptico, afiches y volantes

a) *Objetivos:*

- Comunicar los alcances del servicio del MBJ en cada localidad beneficiaria.
- Comunicar los principales derechos y libertades

b) Grupo Objetivo:

- Primario, cuyo perfil demográfico comprende a hombres y mujeres de 18 años de edad a mas y nivel de vida Bajo y muy bajo: y perfil psicográfico abarca a líderes vecinales y de organizaciones sociales así como a autoridades políticas.
- Secundario, cuyo perfil demográfico comprende a hombres y mujeres de 15 años de edad a mas y nivel de vida Bajo y muy bajo: y perfil psicográfico abarca a escolares de últimos años, estudiantes de Estudios Superiores y profesionales de diversos ramas.

**CUADRO N° 44
PROGRAMA**

TEMA	PASO 1 Seminario de Presentación del MBJ	PASO 2 Inauguración del MBJ	PASO 3 Seminario Educativo sobre Derechos y Libertades
Objetivos de Comunicación	Comunicar la ubicación Comunicar los servicios administrativos y jurisdiccionales Comunicar las instituciones integrantes del nuevo sistema	Comunicar la ubicación Comunicar los servicios administrativos y jurisdiccionales Comunicar las instituciones integrantes del nuevo sistema	Difundir los principales Derechos y Libertades Individuales
Perfil de Comunicación	Sencilla y didáctica	Sencilla, didáctica e informativa	Sencilla y didáctica
Medios a Utilizar	Dípticos.	Radio y diarios locales Afiches, dípticos y volantes	Dípticos y boletines

5.6.2. Comunicación Comunal

Es la difusión personalizada en las comunidades beneficiadas a través de la realización de 166 seminarios. A través de la realización de estos eventos se coordinará con las organizaciones locales para obtener su apoyo.

Esta comunicación comunal tendrá dos temas centrales a desarrollarse independientemente:

- MBJ servicios administrativos - jurisdiccionales
- Derechos y libertades individuales

Estos seminarios se desarrollarán bajo el siguiente esquema:

1) Seminario: MBJ Servicios Administrativos - Jurisdiccionales

a) Denominación:

“MBJ : La Justicia está más cerca del Pueblo”.

b) Objetivos:

- Educar a la población sobre el funcionamiento y los servicios que brindará el MBJ.
- Difundir la relación existente entre los Derechos y el MBJ
- Explicar los beneficios que tiene un MBJ
- Reducir las potenciales resistencias al programa

c) Grupo Objetivo:

- Primario: líderes vecinales y de organizaciones sociales, principales autoridades, abogados.
- Secundario: Organizaciones sociales, estudiantes de estudios superiores, público en general.

d) Metodología:

- Expositiva - Participativa
- Entrega de material informativo

e) Temática:

- Servicios administrativos y jurisdiccionales del MBJ
- Beneficios que ofrece un MBJ en su jurisdicción.
- Casos Prácticos

f) Expositores:

- Consultores de la Gerencia Ejecutiva de Proyectos.
- Representantes de la Corte Superior a la que pertenece la localidad.

g) Complementarios:

- Entrega de certificados de participación.
- Consultorio jurídico gratuito.

2) Seminario: Educativo sobre Derechos y Libertades Individuales.

a) Finalidad:

- Educar, orientar y hacer que la población tome conciencia sobre esta materia.

b) Objetivos:

- Valorar la importancia que tiene el conocimiento de los derechos y deberes.
- Incentivar el interés de la población por defender sus derechos y libertades.
- Informar los mecanismos correctos de un proceso.

c) Grupo Objetivo:

- Primario: líderes vecinales y de organizaciones sociales, estudiantes de estudios superiores, escolares de últimos años.
- Secundario: Organizaciones sociales, principales autoridades, público en general.

d) Metodología:

- Expositiva - Participativa
- Entrega de material informativo

e) Temática:

- ¿Conozco mis derechos y libertades?
- Los derechos y libertades
- ¿Quiénes son mis autoridades y cual es la relación que tengo con ellas?
- Casos prácticos.

f) Complementarios:

- Entrega de certificados de participación.
- Consultorio jurídico gratuito.

La ejecución de este Plan, esta a cargo directamente del equipo de comunicación y difusión del proyecto con apoyo de la oficina de prensa de la Gerencia General del Poder Judicial, que contará además con el apoyo y la participación de las áreas de difusión e imagen de cada institución componente del nuevo sistema de administración de justicia.

Como medio de comunicación escrita, se utiliza "Vistos", periódico encargado de difundir los avances que la Reforma Judicial viene desarrollando en el ámbito nacional, cuya

distribución se realiza a través de las Cortes Superiores de Justicia en periodos semanales en forma oficial y gratuita.

5.7. DATA ENTRY

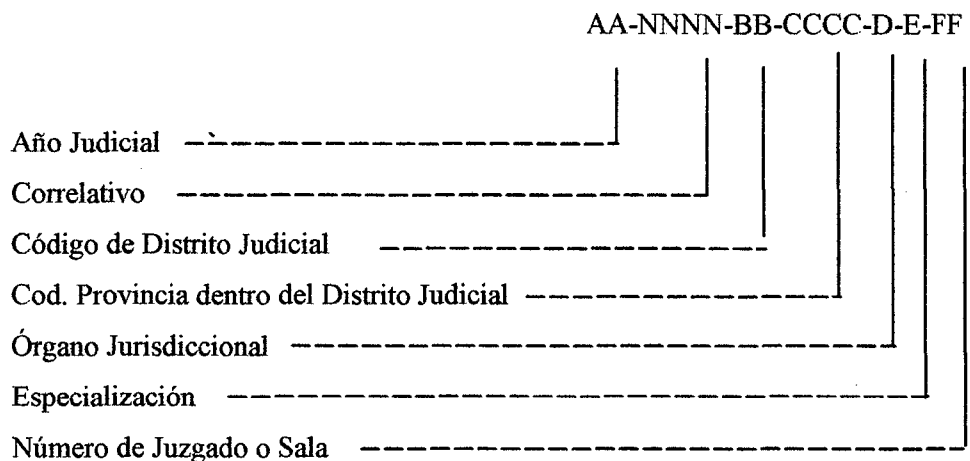
Se requiere que la información contenida en los expedientes sea actualizada y confiable para poder ser ingresada al sistema. Para lo cual es necesario llevar a cabo lo siguiente:

5.7.1. Codificación en fichas de datos de los expedientes

Encontrándose dentro de las actividades previas a la puesta en marcha de los MBI pilotos la unificación de archivos, es decir ubicar los expedientes de más de un juzgado en un solo ambiente físico y con la finalidad de realizar una rápida ubicación de estos expedientes se establece la implantación del Código Único de Expediente.

Este código formado por caracteres alfa-numéricos permitirá ubicar al expediente en cualquier instancia y órgano jurisdiccional que se encuentre ya que lo acompañará desde el inicio del proceso hasta el final del mismo.

El Código Único de expediente se encuentra formado por los siguientes caracteres:



Los procesos que se inicien deberán adoptar el código único de expediente descrito y los expedientes que se encuentren en trámite serán numerados nuevamente al momento de ser ingresados al sistema informático, de tal manera que todos los expedientes cuenten con una numeración uniforme a la implantación.

5.7.2. Digitación de las fichas en una base de datos provisional

Habiéndose estipulado el código único de expedientes, se procede a contratar a un grupo de digitadores cuyo número dependerá de la cantidad de expedientes que presente el despacho judicial quienes serán supervisados por personal del equipo informático.

Cuya tarea fue fotocopiar las carátulas de los expedientes que serán trasladados al módulo, con la finalidad de vaciar dicha información en la base de datos SQL, la cual será al término de su vaciado verificada tres veces realizando cruces de información para evitar que se presente cualquier problema posterior.

5.7.3. Migración de la Base de Datos al sistema

Luego de llevado a cabo el paso anterior, el equipo de informática procederá a migrar la base de datos SQL a la base de datos del sistema, para luego llevar a acabo las pruebas de funcionamiento del sistema y corregir los problemas que se presenten, como también tener actualizada la información sobre cualquiera de los expedientes existentes a partir de la puesta en marcha del módulo.

5.7.4. Impresión de carátulas para los expedientes

Luego de haberse aprobado la base de datos del sistema, los digitadores proceden a imprimir las nuevas carátulas de los expedientes existentes (Trámite y Ejecución de Sentencia) del sistema, los cuales serán pegados en cada uno de los expedientes y finalmente serán ordenados para luego ser trasladados al archivo del Módulo Básico de Justicia.

Para que los usuarios no se desorienten en cuanto al nuevo código de sus expedientes, se ha previsto en el sistema un campo "código antiguo" el cual permitirá localizar inmediatamente su expediente y brindar el nuevo código al público usuario.

5.8. PRUEBA PILOTO DEL PROYECTO MBJ

Inicialmente el proyecto entra en operación sobre dos (02) Módulos Básicos de Justicia (Ventanilla y J. Hunter) de los ochentaitres (83) MBJ previstos según convenio como pruebas pilotos a fin de identificar mejoras o correcciones necesarias, sin correr el riesgo de una implantación total.

Para la puesta en marcha de estos dos pilotos, se requirió haber concluido con lo siguiente:

- Infraestructura, cableado y muebles.
- Instalación de computadoras y software con la base de datos de los expedientes “Data Entry”.
- La mudanza de expedientes con sus carátulas
- Capacitación y reforzamiento del personal a laborar.

Cabe resaltar que en forma paralela se realizó la creación de ambos módulos, por intermedio de un documento llamado “**Hoja de Vida**” para cada MBJ, que refiere el historial del módulo y que comprende:

- a) Resolución Administrativa, que habilita el funcionamiento de cada MBJ.
 - Proyecto de Resolución Administrativa de creación del MBJ.
 - Informe Sustentatorio, en donde se condensan las pautas de implantación.
- b) Diseño Personalizado.
- c) Estudio Socio-Jurídico.
- d) Certificaciones emitidas por las áreas de infraestructura y de informática.
- e) Ayuda Memoria Selección de Personal y los Planes de Capacitación.

Estos documentos adjuntados a la Hoja de Vida, en resumen señalan por ejemplo, lo siguiente:

EJEMPLO 1:

VENTANILLA
(Lima – Callao)

Datos Generales

Distrito Judicial: CALLAO
Departamento: LIMA
Provincia: CALLAO
Distrito: VENTANILLA
Población: 134,480 hab.

Aspectos Socio- Económicos

Características Básicas: ZONA POBRE
Administración de Justicia:
PJ: 1 J. Mixto + 1 JPL
MP: 1Fiscalía Provincial Mixta
MJ (Def.Ofic. y Const. Jur. Grat.): NO EXISTE
Carga Procesal: 4585

Diseño Personalizado

Tipo de Módulo: TIPO II

Competencia Territorial: Dist. de Ventanilla

Propuesta Servicios Administrativos de Justicia:

a) Órganos de Justicia

Poder Judicial : 2 J. Mixto

1 J. Paz Letrado

Ministerio Público: Fiscalía Provincial
Medicina Legal

Ministerio de Justicia: Defensor de Oficio y Consultorio Jurídico Popular

b) Centro de Distribución, Archivo, Sala de Lectura:

Número de Ventanillas : 5 Ventanillas

Archivo : 1 archivo general y 1 sala de lectura

Personal: 23 Personas

Equipo y Mobiliario: 21 Computadoras, 15 Impresoras y 1 Servidor.

EJEMPLO 2:



Datos Generales

Distrito Judicial: AREQUIPA

Departamento: AREQUIPA

Provincia: AREQUIPA

Distrito: JACOBO HUNTER

Población: 54,852 hab.

Aspectos Socio- Económicos

Características Básicas: ZONA REGULAR

Administración de Justicia:

PJ: 1 JPL

MP: NO EXISTE

MJ(Def. Ofic. y Const. Jur. Grat.): NO EXISTE

Carga Procesal: 2,262

Diseño Personalizado

Tipo de Módulo: TIPO II

Competencia Territorial: Dist. de J. Hunter, Dist. Tiabaya, Dist. Sachaca.

Propuesta Servicios Administrativos de Justicia:

a) Órganos de Justicia

Poder Judicial : 1 J. Mixto

2 J. Paz Letrado

Ministerio Público: Fiscalía Provincial
Medicina Legal

Ministerio de Justicia : Defensor de Oficio y Consultorio Jurídico Popular

b) Centro de Distribución, Archivo, Sala de Lectura:

Número de Ventanillas : 5 Ventanillas

Archivo : 1 archivo general y 1 sala de lectura

Personal: 26 Personas

Equipo y Mobiliario: 22 Computadoras, 17 Impresoras y 1 Servidor.

Cabe especificar que se requieren dos semanas en promedio para las pruebas de ajuste y coordinación antes de ingresar en funcionamiento.

La puesta en marcha de estos dos módulos pilotos y la experiencia obtenida antes y durante su funcionamiento, con lleva a que se proceda a poner en marcha aproximadamente al mes la primera etapa de implantación del proyecto (20 MBJ). La cual fue prevista en dos fases:

Primera fase	2 MBJ (pilotos) 10 MBJ
Segunda fase	10 MBJ

5.9. MONITOREO Y EVALUACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO

Implantados los primeros 12 módulos entre el segundo y tercer trimestre del año 2000, previsto de acuerdo al plan del proyecto, se procede a realizar la etapa de monitoreo; cuyo propósito es evaluar el funcionamiento de los módulos desde su puesta en marcha, a fin de que permite conocer cuánto y cómo es que se viene avanzando en las tareas y las actividades programadas y con ello corregir a tiempo cualquier error que se hubiera cometido al conformar el modelo teórico con la realidad y de esta forma poder alcanzar los objetivos propuestos.

Los Módulos Básicos de Justicia que serán evaluados en el monitoreo serán:

CUADRO N° 45
RELACIÓN DE LOS PRIMEROS 12 MÓDULOS A IMPLANTAR

N°	MBJ	Distrito Judicial	Tipo
1	Andahuaylas	Apurimac	I
2	San Juan de Lurigancho	Lima	I
3	Tarma	Junin	I
4	Villa María del Triunfo	Lima	I
5	Caraz	Ancash	II
6	Chulucanas	Piura y Tumbes	II
7	Huanta	Ayacucho	II
8	Jacobo Hunter	Arequipa	II
9	Ventanilla	Callao	II
10	Parcona	Ica	III
11	Requena	Loreto	III
12	Castilla	Piura y Tumbes	III

5.9.1. Monitoreo

- a) **Monitoreo Inicial**, comprende la primera semana de funcionamiento del MBJ luego de su inauguración, en esta etapa se busca principalmente ver la operatividad del sistema informático, tanto en información y almacenamiento de datos, así también el manejo adecuado de la misma por el personal que la usa, adaptar los cambios necesarios in situ y con el público usuario permanente, vale decir en esta etapa se realiza los ajustes necesarios que resuelvan los problemas que se puedan presentar durante el funcionamiento real del MBJ.
- b) **Monitoreo permanente**, esta etapa se realiza seguidamente del monitoreo inicial, tendrá una duración de 3 meses con períodos de evaluación de 15 días y estará a cargo del equipo de implantación directamente, busca evaluar y dar solución a los problemas que podrían presentarse durante el funcionamiento del módulo en todos los aspectos, así como implantar los nuevos procesos y procedimientos, señalar las funciones básicas y específicas al personal según su cargo, coordinar con la administración el cumplimiento de las mismas, romper la inercia y/o flexibilizar de la resistencia al cambio buscando la adaptación del personal al nuevo Sistema de Administración de Justicia, además tiene la facultad de realizar los ajustes necesarios en caso de presentarse algún problema o dificultad.
- c) **Informe de Monitoreo**, es responsabilidad del equipo de implantación realizar un informe final después del monitoreo permanente que comprende todos los aspectos del nivel de funcionamiento del módulo además de señalar los ajustes que se realizaron así como las posibles soluciones a los problemas mayores que no es facultad del equipo de implantación resolverlas.
- d) **Transferencia del MBJ a la Corte Superior de Justicia**, terminado el monitoreo del MBJ y estando en buen nivel el funcionamiento de la misma, se procede a realizar la transferencia del módulo a la Corte Superior de Justicia a la que pertenece, esto se realiza mediante la creación y emisión de una Resolución Administrativa aprobado por el Poder Judicial.

Es importante señalar que con esta etapa queda terminado la labor de la Gerencia Ejecutiva de Proyectos y el convenio con el BID. La mejora continua será responsabilidad directa de cada módulo así como de la Corte Superior de Justicia a la que pertenece.

5.9.2. Evaluación del funcionamiento¹⁴

Comprende evaluar el nivel operativo de los módulos básicos de Justicia, a través de encuestas al personal y magistrados de los módulos, observación directa y reportes estadísticos (carga procesal), para los siguientes aspectos:

- a) *Infraestructura*, si es buena, regular o deficiente.
- b) *Informática*, número de equipos de computo asignados al módulo en comparación al diseño personalizado y el conocimiento del software instalado por el personal del módulo.
- c) *Carga Procesal*, calcula la variación porcentual de la carga procesal actual y la carga proyectada, así como la variación porcentual de la carga procesal actual y la carga del periodo anterior, por tipo de juzgado.
- d) *Personal*, compara el número de personal asignado según diseño personalizado con el cuadro de asignación de personal real del módulo implantado, para todos los componentes integrantes del módulo, así también se mide el impacto de la capacitación y la inducción de personal.
- e) *Logística*, en este punto se evalúa:
 - El abastecimiento de los útiles de oficina
 - Patrimonio: mobiliario, copias, comunicación y medicina legal.
 - Servicios: luz, agua, desagüe, tele fax, seguridad, limpieza, otros
 - Mantenimiento: cerco eléctrico, bombas, ambientes, jardines y otros equipos
- f) *Comunicación y Difusión*, mide el impacto del plan de comunicación y difusión, vale decir:
 - Plan de comunicación y divulgación: presentación del MBJ, aviso de prensa, afiches, radio, prensa, brochure, conferencia, etc.
 - Derechos y libertades.

¹⁴ Ver anexo 07

- Participación municipal.

A continuación a manera de ejemplos, pasamos a mostrar la evaluación realizada a los MBJ de San Juan de Lurigancho y Andahuaylas ambos de Tipo I, sobre su nivel de funcionamiento:

MBJ	San Juan de Lurigancho	Andahuaylas
Carga Procesal	Cero	Traslado de carga (4 300 procesos)
Juzgados	05 Juzgados Especializados	02 Juzgados de Paz Letrado y 03 Juzgados Especializados
Competencia Territorial	Todo el distrito	Provincia de Andahuaylas y Talavera

CUADRO N° 46

MBJ : San Juan de Lurigancho

	Nivel de Funcionamiento					
	02/06-15/06	16/06-30/06	01/07-15/07	16/07-31/07	01/08-15/08	16/08-31/08
INFRAESTRUCTURA	70%	68%	65%	65%	65%	65%
INFORMÁTICA	50%	43%	43%	43%	43%	43%
PERSONAL	65%	65%	65%	63%	63%	65%
LOGÍSTICA	41%	45%	45%	42%	42%	40%
CARGA PROCESAL	4%	12%	19%	20%	22%	23%
COMUNICACIÓN Y DIFUSION	45%	40%	35%	30%	28%	25%
Fecha:	02/06-15/06	16/06-30/06	01/07-15/07	16/07-31/07	01/08-15/08	16/08-31/08
Día	10	25	40	55	70	85

CUADRO N° 47

MBJ : Andahuaylas

	Nivel de Funcionamiento					
	28/06-05/07	06/07-20/07	21/07-04/08	05/08-19/08	20/08-03/09	04/09-18/09
INFRAESTRUCTURA	63%	60%	60%	66%	66%	66%
INFORMÁTICA	60%	58%	58%	58%	57%	58%
PERSONAL	70%	72%	74%	76%	74%	76%
LOGÍSTICA	78%	78%	76%	79%	78%	78%
CARGA PROCESAL	19%	32%	47%	68%	70%	70%
COMUNICACIÓN Y DIFUSION	60%	55%	58%	48%	45%	45%
Fecha:	28/06-05/07	06/07-20/07	21/07-04/08	05/08-19/08	20/08-03/09	04/09-18/09
Día	10	25	40	60	75	90

DIAGRAMA N° 51

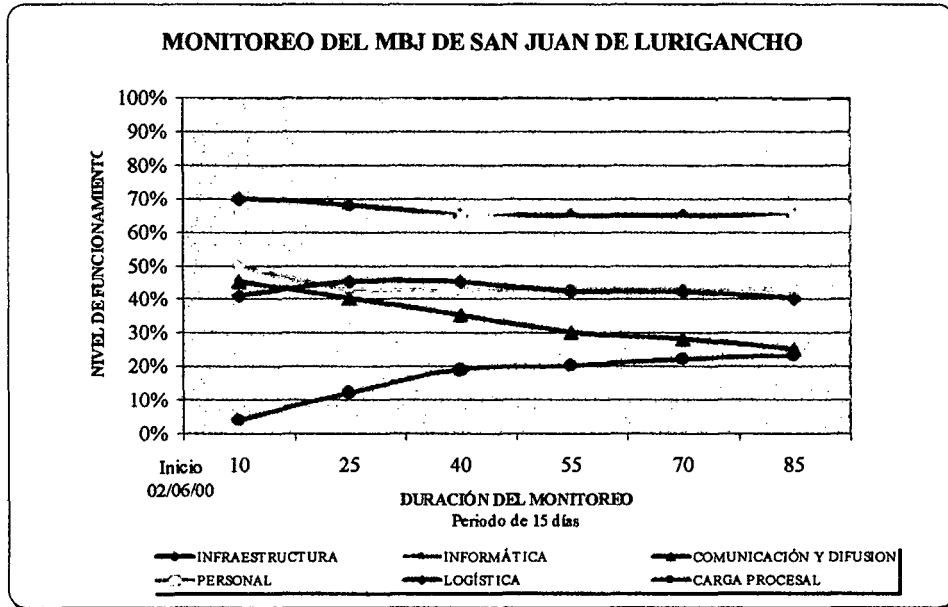
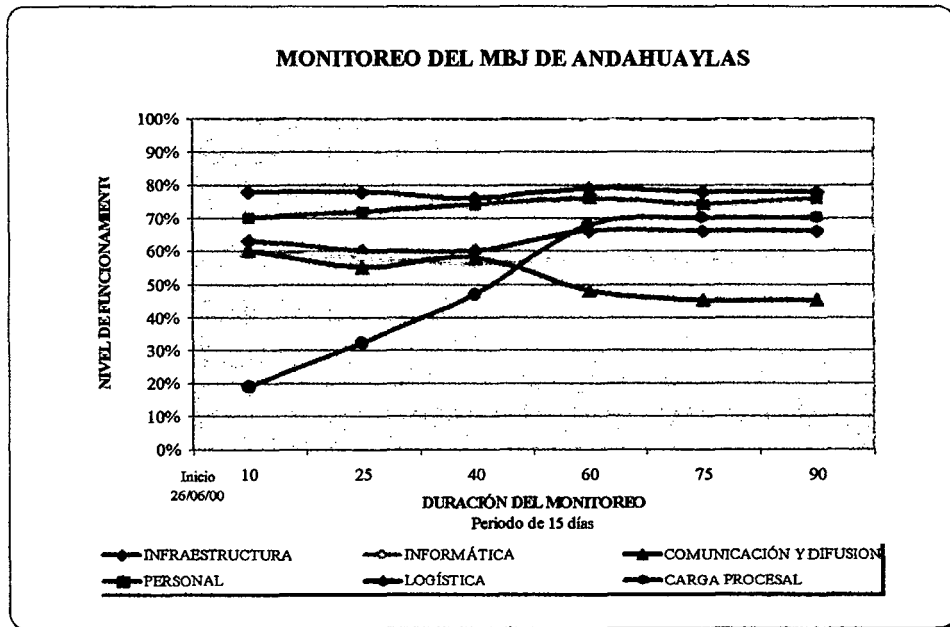
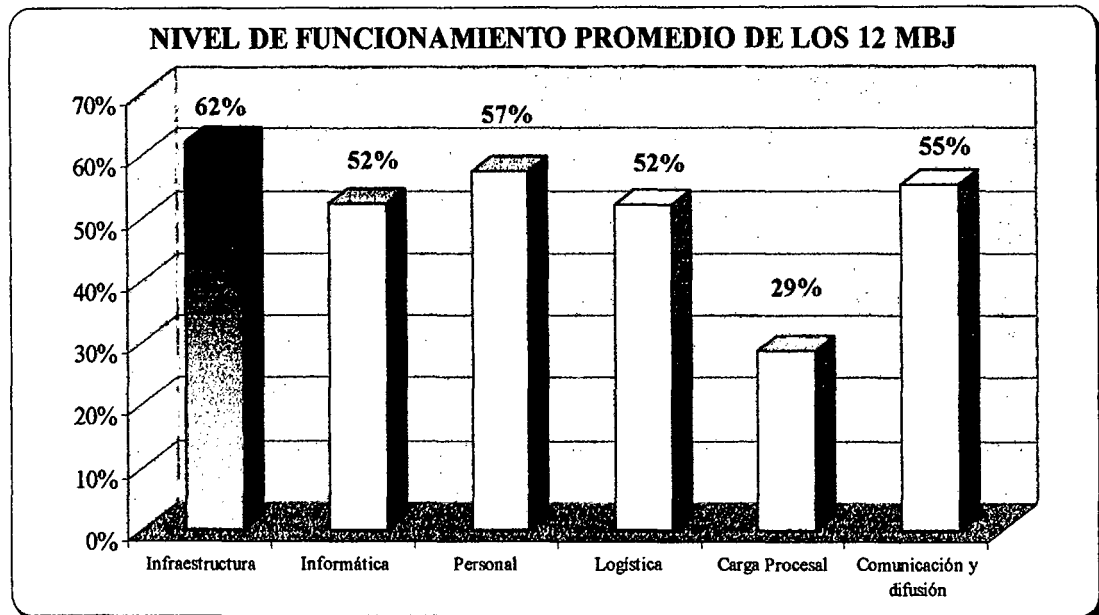


DIAGRAMA N° 52



En tanto el resultado del monitoreo respecto al nivel de funcionamiento promedio de los 12 MBJ, se muestra en el siguiente gráfico:

DIAGRAMA N° 53



Podemos observar de acuerdo al gráfico anterior que en cuanto a la infraestructura de los 12 MBJ este alcanzó un porcentaje de 62%, lo cual nos indica que la distribución de los ambientes, los materiales empleados en la construcción, como el estado de los mobiliarios se encuentran en forma aceptable, pero requiere de algunos ajustes necesarios en forma personalizada para cada MBJ, como por ejemplo cambiar las mallas de seguridad por cercos eléctricos de acuerdo a su ubicación, falta de ventilación, pintura deteriorada antes de tiempo por el clima de la localidad, etc.

En el aspecto informático, este alcanzó un promedio de 52%, como consecuencia de que los módulos fueron implantados con el mínimo número de equipos informáticos posibles para su operatividad más no con el número establecido por el plan informático y el diseño personalizado de cada módulo, esto a causa del retraso en la licitación para la adquisición de los equipos. Además refleja que el personal aún no llega al nivel óptimo de aprendizaje en cuanto al manejo del software judicial, por lo que se requiere poner mayor énfasis en la capacitación sobre este tema.

Respecto al personal de los módulos, este alcanzó solo un promedio de 57% de nivel de funcionamiento, esto como resultado de que la implantación de los módulos solo se ejecutó con

personal mínimo y no con el número que establece el diseño personalizado de cada módulo, por lo cual ha sido necesario fusionar cargos por ende sumar funciones; en tanto la capacitación ha sido muy débil sobre todo en la práctica de los nuevos procedimientos, por lo que debe ser reforzada en una segunda capacitación.

El nivel de funcionamiento en el aspecto logístico los módulos obtuvieron un 52%, lo que nos indica que el abastecimiento de los útiles de oficina ha sido superado enormemente a comparación de antes de integrarse a forma parte de los MBI, cuyo índice era entre 5 y 10% en promedio, en tanto que este índice tiene como punto en contra el no haber logrado brindar un servicio de fotocopias en todos los módulos, excepto en aquellos que contaban con el equipo de fotocopia. El mantenimiento es otro factor que todavía no logra llegar a sus niveles óptimos de funcionamiento en el módulo, esto principalmente por cuestiones presupuestales.

En tanto la carga procesal, logró alcanzar un nivel de funcionamiento de 29%, que nos indica que la carga proyectada en los diseños personalizados con la realidad de las cargas actuales es muy próxima; considerando que las estrategias de implantación respecto a personal y equipos han sido las mínimas operativas y el plan de comunicación y difusión no estuvo operativo al 100%; a pesar de todo ello el resultado obtenido es muy bueno con lo que se demuestra el incremento de los ingresos y la tendencia a seguir capturando la fuerte demanda oculta que existe.

El nivel de funcionamiento en comunicación y difusión alcanzó solo el 55%, resultado poco aceptable en el programa, ya que se esperaba mayor impacto (90%) en los litigantes y público no usuario. Este resultado fue causado porque el plan de comunicación y difusión no se ejecutó en forma adecuada y completa, obviándose el mayor énfasis en el empleo de los principales medios de comunicación como la radio y la televisión, razón que justifica el valor obtenido en este aspecto.

5.10. MEJORA CONTINUA

En busca de ofrecer a los clientes de la administración de justicia productos y servicios que resulten algo mejor que el suministrado ayer, la semana pasada o el último mes. Es que se plantea un programa de mejora continua de pequeños pasos, que permita que cada uno de los módulos logre el objetivo para el cual fueron creados.

A través de este programa se buscará mejorar continuamente los equipos, materiales, utilización de personal y los procesos, a través de la aplicación de sugerencias e ideas del personal que integra el módulo y los usuarios del mismo, con la perspectiva de que los estándares de desempeño de la nueva organización aumenten progresivamente hasta llegar al nivel óptimo; es importante la participación de los empleados y el trabajo en equipo como clave para fortalecer el trabajo y el crecimiento de los empleados.

Es importante señalar que la mejora continua se caracteriza por que ataca la causa del problema empleando para ello un tiempo de solución de largo plazo, en donde el flujo de información para evaluar las sugerencias tengan una dirección vertical hacia arriba y las soluciones que se pongan en marcha se han comunicadas en forma horizontal.

Por todo esto, es indispensable señalar el papel tan importante que juega la administración del módulo en la mejora continua como supervisor a distancia, actuando como consultor que busca la participación de los trabajadores en la resolución de problemas, así como evaluar y ayudar a implantar las sugerencias. En tanto que la alta gerencia será futurista, vale decir desarrollará la visión de largo alcance, observando el entorno y proporcionando liderazgo para la planificación interactiva.

Para que se alcance el éxito en el programa de mejora continua, la administración como la gerencia debe cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Establecer metas claras de rendimiento, medidas de realización de metas e información sobre los valores actuales y pasados de esas medidas.
- b) Entregar las herramientas necesarias para efectuar cambios de rendimiento.
- c) Dar al personal del módulo responsabilidad, autoridad e incentivos para mejorar el rendimiento.
- d) Periodo de aprendizaje.
- e) El personal, la administración y la gerencia deben tener confianza mutua para generar el flujo libre de ideas que dirigen el esfuerzo.
- f) Un sistema de recompensas que promueva la cooperación entre las áreas existentes.
- g) Capacitación continua
- h) Un sistema eficiente para manejar las ideas de mejora y administrar el proceso de recompensa.

Por último, cabe concluir que la reingeniería proporciona el contexto técnico y social para la mejora continua del proyecto, puesto que en el aspecto social, entrega a los empleados facultades y la motivación de poder aportar todo lo que contiene su potencial humano, mientras que en el aspecto técnico, suministra la información y las herramientas para evaluar el rendimiento actual y seguir mejorándolo.

CAPITULO VI

EVALUACIÓN DEL PROYECTO

El proceso de evaluación se entiende como una actividad que tiene por objetivo maximizar la eficacia del proyecto en relación con sus fines y la eficiencia en la asignación de recursos para la consecución de los mismos. Por esto la evaluación no es una actividad aislada, sino que va desde la concepción del proyecto hasta la ejecución de la misma y que nos permitirá responder a preguntas como: ¿el proyecto ha tenido el impacto esperado?; ¿es rentable, visto desde la perspectiva del agente privado o inversionista? ; ¿se ha llevado a cabo un desempeño eficiente?; ¿ se pueden mejorar algunos aspectos de la ejecución?, etc.

En conclusión, la evaluación es una actividad que trata de determinar en forma sistemática y objetiva la pertinencia, el rendimiento y el éxito del proyecto en marcha, cuya importancia radica en el servicio que presta a la sociedad.

En este sentido, la metodología que formulamos, trata de llevar a cabo una evaluación desde la concepción misma del proyecto, la manera en que se logro financiarlo, cuantificar su rentabilidad y por ende si es conveniente o no desde el punto de vista financiera, los costos recurrentes adicionales que se deben prever después de la puesta en marcha de los módulos y finalmente medir el impacto social del proyecto desde el punto macro-económico de la sociedad.

6.1. PRESUPUESTO

Nos permitió detallar el listado de requerimientos básicos que demandaba la ejecución del proyecto; para ello se debía incurrir en determinados costos, los cuales fueron elaborados sobre la base de las siguientes consideraciones:

- Los gastos financieros relativos a la fuente de financiamiento (BID), comprendería: una comisión de crédito del 0.75% anual sobre los saldos no desembolsados y la comisión de inspección y vigilancia que será 1% sobre el total del préstamo.
- Se realizó un estudio pormenorizado de las actividades e insumos que serían necesarios para el dimensionamiento del proyecto.
- Los costos de cada actividad o insumo fueron determinados utilizando los precios unitarios locales e internacionales promedio correspondientes a cada tipo de actividad o insumo. Por ejemplo el costo de cada PC con su correspondiente “software” ofimático se ha establecido en \$ 2,000.
- El costo de implantación de cada MBJ se determinó de la siguiente forma. Primero, se realizó el diseño funcional y orgánico y las necesidades de personal por tipo de módulo. Segundo, se realizó los diseños arquitectónicos y las necesidades de equipamiento y mobiliario para cada uno de los tres tipos de módulo, teniendo en cuenta el modelo organizativo y funcional de los módulos, y las necesidades de los potenciales usuarios y finalmente se calculan los costos totales de implantación por cada tipo de MBJ.
- La adquisición de los terrenos para la construcción de los MBJ se valorizó a costo “cero” ya que fueron donaciones realizadas por la localidad beneficiada, realizándose el saneamiento legal a través de los respectivos gobiernos locales y la Corte Superior de Justicia del distrito judicial a la que pertenece.
- Respecto a la comunicación y difusión, el presupuesto incluyó recursos para contratar a dos empresas para el diseño de campañas de radio y para el diseño de afiches y otros materiales, para difundir el proyecto de MBJ e informar sobre los derechos del ciudadano. Por último se incorporó recursos para llevar a cabo talleres y seminarios tendientes a crear consenso sobre el proyecto.
- Los costos administrativos incluyeron la contratación del jefe del proyecto, tres profesionales y personal de apoyo por un período de 42 meses cada uno, así como gastos de viaje a los lugares donde se implantarán los módulos como materiales necesarios para el funcionamiento operativo del Proyecto.
- Así mismo incluyeron también: i) Asistencia técnica al Ministerio Público y Ministerio de Justicia en la participación del proyecto; y ii) Asistencia técnica a la Defensoría del Pueblo, en las visitas a los módulos para verificar los servicios prestados por los MBJ a los ciudadanos.

A continuación se muestra el presupuesto consolidado del proyecto señalando el aporte estimado por la fuente de financiamiento (BID) y los presupuestos detallados en cada uno de los recursos necesarios para la implementación del proyecto a lo largo de su vida.

CUADRO N° 48

PRESUPUESTO DEL PROYECTO DE MODULOS BASICOS DE JUSTICIA
POR FUENTE DE FINANCIAMIENTO US\$\$

	BID	TESORO	TOTAL
CONSTRUCCION E IMPLEMENTACION DE LOS MBI			
Preparación de los cambios legales	68668	64082	132750
Desarrollo del Plan de Construcción MBI	0	14100	14100
Construcción e Implantación de 83 MBI	18396397	4526814	22923211
Estudio de suelos, expediente técnico, ex-ante	266313	0	266313
Construcción de los MBI	12558000	548208	13106208
Supervisión de las Obras	80500	666500	747000
Instalación de equipos y mobiliarios	812669	0	812669
Instalación Sistemas Informáticos	4756720	2131516	6888236
Selección de personal	0	187700	187700
Capacitación del personal 83 MBI	0	244740	244740
Evaluación de la implantación	0	214247	214247
Actividades de supervisión e implantación	0	418918	418918
Estudios Socio-Judiciales	0	37200	37200
Sub-Total	18542870	4527211	23070081
COMUNICACION Y DIFUSION			
Plan de Divulgación del Programa	86564	14300	100864
Plan Educativo sobre derechos	106063	14300	120363
Actividades de creación de consenso	44788	129712	174500
Actividades Complementarias	106873	82600	189473
Sub-Total	344288	240912	585200
GASTOS ADMINISTRATIVOS			
Gerencia Ejecutiva de Proyecto	523632	466497	990129
Ministerio Público	18000	0	18000
Ministerio de Justicia	18000	0	18000
Defensoría del Pueblo	12000	0	12000
Sub-Total	571632	466497	1038129
TOTAL COSTOS APLICABLES	19458790	5234620	24693410
Imprevistos (1.43%)	265963	87459	353422
Impuestos (IGV)	0	3004453	3004453
Por estudio suelos, exp. técnico y gtos antes construc.	0	47936	47936
Por obras	0	2359117	2359117
Por Supervisión de obras	0	134460	134460
Por Equipos y Mobiliario	0	146280	146280
Por adquisiciones informáticas	0	48910	48910
Por selección de personal	0	33786	33786
Por capacitación de personal de MBI	0	44053	44053
Prepa. cambios legales	0	23895	23895
Por actividades de supervisión e implantación	0	55728	55728
Evaluación de la implantación	0	36000	36000
Estudios de la realidad social	0	5192	5192
Comunicación y difusión	0	105336	105336
Gastos Administrativos	0	80939	80939
Comisión de crédito (0.75% anual por cada No desembolso)	0	148715	148715
Inspección y Vigilancia	200000	0	200000
TOTAL	19,924,753	8,475,247	28,400,000

Fuente: Convenio BID/1061/OC-PE

CUADRO N° 49

PRESUPUESTO PARA LA CONSTRUCCION E IMPLEMENTACION DE LOS MODULOS BASICOS DE JUSTICIA

CONSTRUCCION E IMPLEMENTACION DE MBJ	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Fuente		TOTAL
				BID	TESORO	
PREPARACION DE LOS CAMBIOS LEGALES				68668	64082	132750
Validación del Diagnóstico						
Expertos jurídicos locales (02 meses)	mes/consultor	4	1500		12000	12000
Seminarios para jueces y fiscales						
Viajes y viáticos	\$	420	250	68668	36332	105000
Alquiler local		5	650		3250	3250
Contratación de moderadores (5 días c/u)	5 días/consultor	5	500		2500	2500
Publicación y distribución de propuestas normativas	US\$/ejemplar	1000	10		10000	10000
DESARROLLO DE PLAN DE CONSTRUCCION				0	14100	14100
Validación de los diseños arquitectónicos						
Arquitectos locales	mes/consultor	2	1500		3000	3000
Elaboración Plan Informático						
Consultoría para diseño de software	mes/consultor	3	2500		7500	7500
Elaboración del Programa de Capacitación						
Expertos locales	mes/consultor	3	1200		3600	3600
CONSTRUCCION E IMPLANTACION 83 MBJ				18474202	4449029	22923231
Construcción de los MBJ				12824313	548208	13372521
Construcción 34 MBJ Tipo I (US\$ 193,500 por MBJ)	US\$/m2	645	300	6579000		6579000
Construcción 20 MBJ Tipo II (US\$ 138,000 por MBJ)	US\$/m2	460	300	2760000		2760000
Construcción 29 MBJ Tipo III (US\$ 111,000 por MBJ)	US\$/m2	370	300	3219000		3219000
Estudio de suelos, expediente técnico, gtos antes de construcción		83	3200	266313		266313
Otros gastos complementarios					548208	548208
Supervisión de las obras MBJ				80500	666500	747000
Ingenieros civiles locales (incluye viajes)	\$/supervisión	249	3000	80500	666500	747000
Instalación de equipos y mobiliarios				812669	0	812669
Equipamiento y amoblamiento 34 MBJ Tipo I	US\$/MBJ I	34	12892	438340	0	438340
Equipamiento y amoblamiento 18 MBJ Tipo II	US\$/MBJ II	18	8472	152500	0	152500
Equipamiento y amoblamiento 29 MBJ Tipo III	US\$/MBJ III	29	7065	204885	0	204885
Equipamiento Plan Piloto 2 MBJ (2 tipo II)	US\$/MBJ II	2	8472	16944	0	16944
Instalación Sistemas Informáticos				4756720	2131516	6888236
Diseño e instalación de aplicaciones informáticas	US\$/licencia	2096	239	0	500944	500944
Adquisición de PC con software ofimático		2096	1927	3600000	438992	4038992
Servidores		83	14000	415000	747000	1162000
United Power System (UPS)		83	500	16540	24960	41500
Impresora laser	US\$/impresora	279	943	263080	0	263080
Impresoras matriciales	US\$/impresora	1002	190	190380	0	190380
Equipos de comunicación				0	123400	123400
Otros equipos				271720	0	271720
Gastos por Licitación internacional				0	248220	248220
Personal de informática				0	48000	48000
Selección de personal para MBJ				0	187700	187700
Firma especializada	\$/persona	1877	100		187700	187700
Capacitación del personal 83 MBJ				0	244740	244740
Contratación empresa especializada (incluye materiales)					182230	182230
Materiales de enseñanza					0	0
Capacitación en Informática					62510	62510
Evaluación de la implantación de los MBJ				0	214247	214247
Diseño indicadores y estándares					14247	14247
Muestras					200000	200000
Actividades de supervisión e implantación				0	418918	418918
Contratación de implantadores para MBJ (x 03 meses)	\$/implantador	20	3000		60000	60000
Contratación de Responsable de implantación	mes/implantador	13	2000		26000	26000
Viajes y viáticos	\$/implantador	166	1000		169400	169400
Experto internacional en arquitectura judicial (incluye viáticos)	mes/consultor	2	10000		21078	21078
Gastos operativos		83	1000		83000	83000
Implantación: Informática		83	716		59440	59440
Estudios de la Realidad Social (incluye viajes y viáticos)	mes/consultor	17	1100		37200	37200
TOTAL				18,542,870	4,527,211	23,070,081

Fuente: Convenio BID/1061/OC-PE

CUADRO N° 50

PRESUPUESTO PARA LA COMUNICACION Y DIFUSION DEL PROYECTO

COMUNICACION Y DIFUSION	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Fuente		TOTAL
				BID	TESORO	
PLAN DE DIVULGACION				86564	14300	100864
Diseño y Ejecución del Plan de Divulgación MBI				9990	0	9990
Avisos de prensa, radio y material impreso: creación, diseño y redacción		1	7000	7000	0	7000
Empresa para el diseño de afiches		1	2990	2990	0	2990
Difusión del Plan de Divulgación				76574	14300	90874
Difusión radio, prensa y viaje ejecución de difusión, etc.		1	79040	64740	14300	79040
Impresión, afiches y materiales				11834	0	11834
PLAN EDUCATIVO SOBRE DERECHOS Y LIBERTADES INDIVIDUAL				106063	14300	120363
Plan educativo sobre derechos				18000	0	18000
Elaboración de Plan Educativo e Investigación de campo		2	9000	18000	0	18000
Diseño e Implantación del Plan Educativo sobre derechos				18535	0	18535
Avisos de prensa, radio y material impreso: creación, diseño y redacción		1	15545	15545	0	15545
Empresa para el diseño de afiches		1	2990	2990		4912
Difusión				69528	14300	83828
Difusión radio, prensa y viaje ejecución de difusión, etc.		1	54140	39840	14300	54140
Impresión, afiches y materiales				29688	0	29688
ACTIVIDADES DE CREACION DE CONSENSO				44788	129712	174500
Realización 166 talleres o seminarios		166	1051	44788	129712	174500
ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS				106873	82600	189473
Documentales y Material Multimedia				61000	0	61000
Adquisición de equipos y materiales				22530	0	22530
Honorarios de personal				0	82600	82600
Imprevistos				23343	0	23343
TOTAL				344,288	240,912	585,200

Fuente: Convenio BID/1061/OC-PE

CUADRO N° 51

PRESUPUESTO PARA GASTOS ADMINISTRATIVOS

GASTOS ADMINISTRATIVOS	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Fuente		TOTAL
				BID	TESORO	
GERENCIA EJECUTIVA DE PROYECTO				523632	466497	990129
Coordinador General del Proyecto	mes/consultor	42	1750	73500	0	73500
Tres profesionales	mes/consultor	42	1460	183960	0	183960
Personal de apoyo	mes/consultor	42	320	13440	0	13440
Materiales y útiles de oficina				5700	18083	23783
Viajes y viáticos para MBI		246	250	246000	0	246000
Remuneraciones personal de la UCP	varios			0	269196	269196
Gastos de oficina				1032	85185	86217
Gastos por evaluación intermedia				0	10000	10000
Honorarios empresa auditora				0	84033	84033
MINISTERIO PUBLICO				18000	0	18000
Asistencia Técnica	mes/consultor	18	1000	18000	0	18000
MINISTERIO DE JUSTICIA				18000	0	18000
Asistencia Técnica	mes/consultor	18	1000	18000	0	18000
DEFENSORIA DEL PUEBLO				12000	0	12000
Asistencia Técnica	mes/consultor	12	1000	12000	0	12000
TOTAL				571632	466497	1038129

Fuente: Convenio BID/1061/OC-PE

6.2. INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO

La inversión total del proyecto, se estimó que asciende a veintiocho millones cuatrocientos mil dólares de los Estados Unidos de América (US \$28,400,000); la cual se encuentra sustentada por los presupuestos detallados en el punto anterior.

Para la ejecución del proyecto, el Estado Peruano planteó al Banco Interamericano de Desarrollo financiar la inversión aportando US \$20 millones con cargo a los recursos de capital ordinario bajo las siguientes condiciones financieras:

CUADRO N° 52

DATOS DE LA FUENTE DE FINANCIAMIENTO	
Plazo de amortización	25 años
Período de gracia	3 años
Forma de pago	Cuotas semestrales, consecutivas e iguales
Tipo de interés efectiva anual	12 %
Inspección y vigilancia	1 %
Comisión de crédito	0.75 %
Moneda	US \$ de la facilidad Unimonetaria

CUADRO N° 53

FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

FUENTE	MONTO (US. \$)	PARTICIPACIÓN	COSTO NETO (% anual)
BID	20,000,000	70%	8.03%
Estado Peruano	8,400,000	30%	15%
Total	28,400,000	100%	
COSTO DE CAPITAL: 10.16 %			

El monto de financiamiento se desembolsará en seis semestre y, durante los tres años de gracia tan solo se pagara al BID los intereses devengados sobre los saldos deudores de estos años.

CUADRO N° 54

CRONOGRAMA DE DESEMBOLSO

PERIODO SEMESTRAL	DESEMBOLSO (US \$)		
	BID	TESORO	TOTAL
0	1,923,816	1,282,544	3,206,360
1	1,923,816	1,282,544	3,206,360
2	4,679,752	2,005,608	6,685,360
3	4,679,752	2,005,608	6,685,360
4	3,396,432	911,848	4,308,280
5	3,396,432	911,848	4,308,280
TOTAL	20,000,000	8,400,000	28,400,000

Elaboración: Propia

En el cuadro N° 55 se muestra el plan de pagos que devenga en cada período, (amortización e intereses de la deuda). Cabe señalar que de acuerdo al contrato de préstamo con el BID, los intereses se pagarán semestralmente los días 12 de los meses de junio y diciembre de cada año y la primera cuota se pagará en la primera fecha en que deba efectuarse el pago de intereses, luego de transcurridos seis meses contados a partir de la fecha del último desembolso del préstamo.

CUADRO N° 55

CALENDARIO DE PAGO DE LA DEUDA
(en US\$)

PERIODO	PRINCIPAL	INTERESES	AMORTIZACION	SALDO DEUDOR
0	0	0	0	1,923,816
1	0	107,349	107,349	3,847,632
2	0	214,698	214,698	8,527,384
3	0	475,828	475,828	13,207,136
4	0	736,958	736,958	16,603,568
5	0	926,479	926,479	20,000,000
6	112,680	1,116,000	1,228,680	19,887,320
7	118,967	1,109,712	1,228,680	19,768,353
8	125,606	1,103,074	1,228,680	19,642,747
9	132,614	1,096,065	1,228,680	19,510,133
10	140,014	1,088,665	1,228,680	19,370,119
11	147,827	1,080,853	1,228,680	19,222,292
12	156,076	1,072,604	1,228,680	19,066,216
13	164,785	1,063,895	1,228,680	18,901,431
14	173,980	1,054,700	1,228,680	18,727,451
15	183,688	1,044,992	1,228,680	18,543,763
16	193,938	1,034,742	1,228,680	18,349,825
17	204,759	1,023,920	1,228,680	18,145,066
18	216,185	1,012,495	1,228,680	17,928,881
19	228,248	1,000,432	1,228,680	17,700,633
20	240,984	987,695	1,228,680	17,459,648
21	254,431	974,248	1,228,680	17,205,217
22	268,629	960,051	1,228,680	16,936,588
23	283,618	945,062	1,228,680	16,652,970
24	299,444	929,236	1,228,680	16,353,526
25	316,153	912,527	1,228,680	16,037,373
26	333,794	894,885	1,228,680	15,703,579
27	352,420	876,260	1,228,680	15,351,159
28	372,085	856,595	1,228,680	14,979,074
29	392,847	835,832	1,228,680	14,586,226
30	414,768	813,911	1,228,680	14,171,458
31	437,912	790,767	1,228,680	13,733,546
32	462,348	766,332	1,228,680	13,271,198
33	488,147	740,533	1,228,680	12,783,051
34	515,385	713,294	1,228,680	12,267,666
35	544,144	684,536	1,228,680	11,723,522
36	574,507	654,173	1,228,680	11,149,014
37	606,565	622,115	1,228,680	10,542,450
38	640,411	588,269	1,228,680	9,902,039
39	676,146	552,534	1,228,680	9,225,893
40	713,875	514,805	1,228,680	8,512,018
41	753,709	474,971	1,228,680	7,758,309
42	795,766	432,914	1,228,680	6,962,543
43	840,170	388,510	1,228,680	6,122,373
44	887,051	341,628	1,228,680	5,235,322
45	936,549	292,131	1,228,680	4,298,773
46	988,808	239,872	1,228,680	3,309,965
47	1,043,984	184,696	1,228,680	2,265,981
48	1,102,238	126,442	1,228,680	1,163,743
49	1,163,743	64,937	1,228,680	0
TOTAL	20,000,000	36,523,220	56,523,220	

Elaboración: Propia

6.3. EVALUACIÓN ECONÓMICO - FINANCIERA

Los conceptos que se van a analizar a continuación están dirigidos a evaluar la rentabilidad del proyecto, visto desde la perspectiva del promotor del proyecto o inversionista para determinar si se realiza o no el proyecto.

En tal sentido, la evaluación de la rentabilidad del proyecto la efectuaremos empleando como herramienta financiera el flujo de fondos, el cual contendrá los beneficios y costos relevantes del proyecto.

6.3.1. Premisas

Las consideraciones básicas que se han tomado en cuenta para elaborar las proyecciones económicas-financieras del proyecto son las siguientes:

- a) El producto que se brinda a la sociedad es **servicio de justicia** y el Estado Peruano no busca ningún tipo de **rentabilidad económica**, en conclusión las ventas son “cero” y por ende los ingresos.
- b) Los resultados esperados del proyecto se han estimado en dólares; esto implica asumir que los costos y gastos operativos se incrementarán a una misma tasa de inflación anual en términos de moneda extranjera.
- c) El horizonte de análisis es de 25 años, periodo durante el cual el Estado deberá amortizar al BID el monto prestado y los MJB operaran sin mayores gastos que su mantenimiento habitual.
- d) Los equipos de computo se deprecian totalmente en cuatro años, el mobiliario en 20 años y el edificio en 25 años, según el plan contable.

6.3.1.1. Gastos Operativos

Una vez que se culmine la inversión y se realicen las pruebas de puesta en marcha necesaria, el proyecto de Módulos Básicos de Justicia empezará a operar, utilizando para ello los activos fijos y el capital de trabajo estimado que dan lugar a la estructura de costos y gastos operativos del proyecto (ver cuadro N° 56).

Los costos operativos estarán comprendidos por los materiales y útiles de trabajo necesarios para poder atender una demanda o denuncia que posteriormente se convertirá en un expediente procesal, como por ejemplo: carátulas, papel, lapiceros, grapas, papel carbón, goma,

tinta para tampón, etc. El costo de la mano de obra directa e indirecta que se encuentra involucrada en el proceso judicial y que incluye los pagos al trabajador incluyendo sus beneficios sociales, vacaciones y gratificaciones. Y finalmente otros gastos operativos que involucra a la energía, depreciación del edificio y equipos de cómputo a las que se le han considerado las tasas establecidas por la SUNAT 4% y 25% anual según corresponda.

Entre tanto los gastos operativos están relacionados directamente a la gestión administrativa del módulo, incluyendo los gastos del personal administrativo con sus beneficios sociales, el pago de servicios diversos como agua, limpieza, seguridad, teléfono, jardines u otros servicios, la depreciación de los muebles y enseres y otros gastos.

CUADRO N° 56

ESTRUCTURA DE COSTOS Y GASTOS OPERATIVOS ANUALES POR TIPO DE MODULO (US \$)

	TIPO 1	TIPO 2	TIPO 3
Costos Operativos			
Materiales			
Materiales y útiles de trabajo	3429	2571	857
Mano de Obra Directa			
Salario Poder Judicial	205,700	130,260	111,443
Magistrados	52,100	32,060	20,040
Equipo de Apoyo jurisdiccional	124,000	72,600	47,400
Centro de Distribución	29,600	25,600	44,003
Salario Ministerio Público	68,040	36,020	42,040
Fiscalía	56,040	28,020	36,040
Medicina Legal	12,000	8,000	6,000
Salario Ministerio de Justicia	31,200	91,143	13,200
Otros Gastos			
Energía	2,866	2,044	16,288
Depreciación	29,511	22,143	14,819
Gastos Diversos	1,330	943	583
Sub Total	338,647	282,552	198,372
Gastos Administrativos			
Personal	19,000	14,000	14,000
Administrador	8,000	8,000	8,000
Asistente	5,000	0	0
Soporte Técnico	6,000	6,000	6,000
Pago de Servicios diversos	10,630	7,581	6,091
Agua, Teléfono	1,597	1,137	914
Limpieza	1,800	1,286	1,029
Seguridad	6,933	4,944	3,977
Otros Servicios	300	214	172
Depreciación de muebles y oficina	438	313	238
Otros gastos	1,286	917	738
Sub Total	31,654	23,025	21,239
TOTAL DE GASTOS	370,301	305,577	219,611

Elaboración: propia

6.3.2. Resultados

En función a las premisas consideradas para el escenario del proyecto se han elaborado las proyecciones económicas – financieras del proyecto, a valores constantes y para un horizonte de veinticinco años.

6.3.2.1. Estado de ganancias y pérdidas

Permitirá calcular la utilidad neta de en cada periodo de tiempo. Este proyecto no obtiene ningún ingreso monetario por el servicio de justicia, lo cual hace que el rubro de ventas sea “cero” en toda su vida útil. A continuación se le resta los costos y gastos operativos asumiendo la implantación de los 83 módulos de acuerdo al plan de ejecución del proyecto. Finalmente se le resta los gastos financieros y se determina el impuesto a la renta que en este caso será “cero” como consecuencia de que las utilidades operativas son negativas, obteniéndose la utilidad neta (ver cuadro N° 57).

6.3.2.2. Flujo de Fondos

Para estimar la generación de recursos financieros del proyecto se ha utilizado el flujo de fondos, aplicado en proyecciones económico-financieras anuales que representan el movimiento de las fuentes y usos de los recursos.

El flujo de fondos empieza el análisis a partir de la utilidad neta, la cual ha sido calculada en el estado de ganancias y pérdidas, la depreciación y los desembolsos del préstamo, lo que nos da como resultado el total de fuentes. Entre tanto los elementos que conforman los usos son: la inversión total del proyecto y la amortización de la deuda sin intereses. Luego el flujo neto esperado para el Estado una vez que el proyecto haya cumplido con sus obligaciones operativas y financieras resulta ser negativo durante todo el periodo de análisis (ver cuadro N° 58).

CUADRO N° 57

ESTADO DE GANACIAS Y PERDIDAS
(En US\$)

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15	Año 16	Año 17	Año 18	Año 19	Año 20	Año 21	Año 22	Año 23	Año 24
Ventas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costos y gastos	107,349	6,927,171	40,153,292	49,049,880	49,023,307	48,658,446	47,589,180	47,552,373	47,511,344	47,465,608	47,414,625	47,357,794	47,294,444	47,223,827	47,145,108	47,057,360	46,959,546	46,850,511	46,728,969	46,593,484	46,442,457	46,267,280	46,056,291	45,847,099	45,613,910
Egresos Operativos	0	5,771,761	36,585,899	44,920,211	44,920,211	44,920,211	44,920,211	44,920,211	44,920,211	44,920,211	44,920,211	44,920,211	44,920,211	44,920,211	44,920,211	44,920,211	44,920,211	44,920,211	44,920,211	44,920,211	44,920,211	44,920,211	44,920,211	44,920,211	44,920,211
Depreciación	0	464,884	1,903,956	1,903,956	1,903,956	1,568,717	532,470	532,470	532,470	532,470	532,470	532,470	532,470	532,470	532,470	532,470	532,470	532,470	532,470	532,470	532,470	532,470	532,470	532,470	532,470
Gastos Financieros	107,349	690,526	1,663,437	2,225,712	2,199,139	2,169,518	2,136,499	2,099,692	2,058,662	2,012,926	1,961,944	1,905,113	1,841,762	1,771,145	1,692,427	1,604,679	1,506,865	1,397,830	1,276,288	1,140,802	989,775	821,424	633,759	424,568	191,379
Util. antes impuestos	-107,349	-6,927,171	-40,153,292	-49,049,880	-49,023,307	-48,658,446	-47,589,180	-47,552,373	-47,511,344	-47,465,608	-47,414,625	-47,357,794	-47,294,444	-47,223,827	-47,145,108	-47,057,360	-46,959,546	-46,850,511	-46,728,969	-46,593,484	-46,442,457	-46,267,280	-46,056,291	-45,847,099	-45,613,910
Impuesto a la renta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad neta	-107,349	-6,927,171	-40,153,292	-49,049,880	-49,023,307	-48,658,446	-47,589,180	-47,552,373	-47,511,344	-47,465,608	-47,414,625	-47,357,794	-47,294,444	-47,223,827	-47,145,108	-47,057,360	-46,959,546	-46,850,511	-46,728,969	-46,593,484	-46,442,457	-46,267,280	-46,056,291	-45,847,099	-45,613,910

Elaboración: Propia

CUADRO N° 58

FLUJO DE FONDOS
(En US\$)

AÑO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24		
Fuentes:																											
Utilidad neta	-107,349	-6,927,171	-40,153,292	-49,049,880	-49,023,307	-48,658,446	-47,589,180	-47,552,373	-47,511,344	-47,465,608	-47,414,625	-47,357,794	-47,294,444	-47,223,827	-47,145,108	-47,057,360	-46,959,546	-46,850,511	-46,728,969	-46,593,484	-46,442,457	-46,267,280	-46,056,291	-45,847,099	-45,613,910		
Depreciación	0	464,884	1,903,956	1,903,956	1,903,956	1,568,717	532,470	532,470	532,470	532,470	532,470	532,470	532,470	532,470	532,470	532,470	532,470	532,470	532,470	532,470	532,470	532,470	532,470	532,470	532,470		
Préstamo	3,847,632	9,359,504	6,792,864	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Total Fuentes	3,740,283	2,897,217	-31,456,472	-47,148,924	-47,119,311	-47,089,729	-47,056,718	-47,023,903	-46,978,874	-46,933,138	-46,882,158	-46,828,324	-46,761,974	-46,691,357	-46,612,638	-46,524,890	-46,427,076	-46,318,041	-46,196,499	-46,061,014	-45,909,997	-45,741,638	-45,553,971	-45,344,779	-45,113,698		
Uses:																											
Inversión total	6,412,720	13,370,720	8,616,560	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Amortización Deuda	0	0	0	231,647	258,220	287,841	320,861	357,668	398,697	444,433	495,416	552,247	615,597	686,214	764,932	852,680	950,495	1,059,530	1,181,072	1,316,557	1,467,584	1,635,936	1,823,600	2,032,792	2,265,981		
Total Uses	6,412,720	13,370,720	8,616,560	231,647	258,220	287,841	320,861	357,668	398,697	444,433	495,416	552,247	615,597	686,214	764,932	852,680	950,495	1,059,530	1,181,072	1,316,557	1,467,584	1,635,936	1,823,600	2,032,792	2,265,981		
Flujo Neto	-3,072,437	-10,473,503	-48,612,764	-47,371,871	-47,371,871	-47,371,871	-47,371,871	-47,371,871	-47,371,871	-47,371,871	-47,371,871	-47,371,871	-47,371,871	-47,371,871	-47,371,871	-47,371,871	-47,371,871	-47,371,871	-47,371,871	-47,371,871	-47,371,871	-47,371,871	-47,371,871	-47,371,871	-47,371,871		
VALOR ACTUAL NETO (VAN) = - 234,674,022 US \$																											

Elaboración: Propia

6.3.2.3. Valor Actual Neto (VAN)

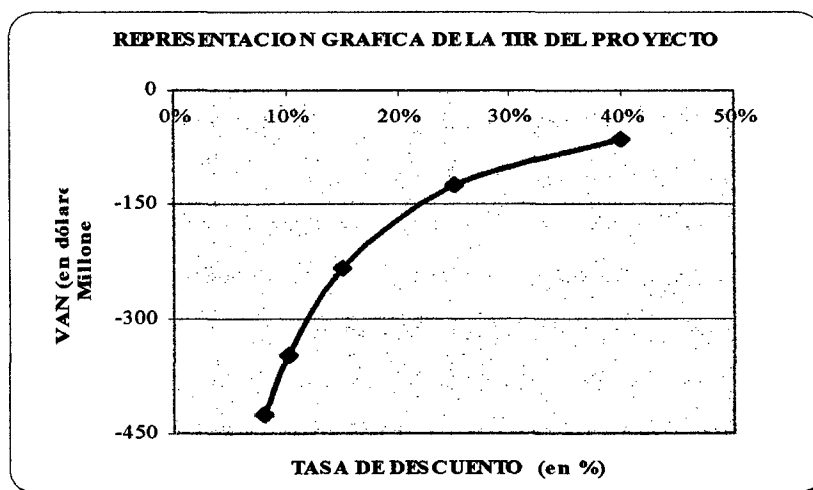
Monto equivalente del flujo de fondos, computado al momento presente, denominado tiempo cero, descontado a una determinada tasa de interés. Para nuestro caso la tasa de interés a utilizarse es el costo de oportunidad del Estado Peruano (15%) que deja de lado por invertir en el proyecto.

El VAN calculado es **- 234,674,022 US\$**, lo cual significa que el proyecto no es rentable, debido a que siendo los ingresos “cero” estos no superarán el valor presente de los egresos.

En tanto el tratar de calcular la Tasa Interna de Retorno (TIR) no es posible, como consecuencia que el VAN nunca será cero, porque nuestro flujo de fondos tiene un solo signo, a demás de que el proyecto no es rentable.

Para actualizar el referido flujo de fondos a su equivalente en año cero, se ha utilizado una tasa de descuento que varíe entre 10% al 25% anual y que podemos apreciar los resultados en el diagrama siguiente en millones de US\$.

DIAGRAMA N° 54



Es evidente que desde del punto de vista económico – financiero, la rentabilidad que consigue el Estado Peruano con este proyecto es nula; más bien le genera una serie de pérdidas, lo cual si su objetivo fuera buscar la máxima ganancia o excedente generado, el proyecto estaría totalmente descalificado. Pero como el objetivo principal del proyecto Módulos Básicos de

Justicia radica en el servicio que presta a la sociedad, no es posible cuantificarlo en términos monetarios y por ende la rentabilidad económica carece de importancia y relevancia ante la rentabilidad social quien tiene un contenido más amplio y dinámico, cualitativo y en donde el Estado busca conseguir la máxima rentabilidad.

6.4. EVALUACIÓN SOCIAL

Se puede decir que la evaluación social es la valorización de un proyecto desde el punto de vista macro-económico, de la sociedad, en base a la comparación de beneficios y costos sociales con los cuales se determinaran las ventajas y desventajas que ello producirá para la sociedad durante la vida útil del proyecto.

6.4.1. Criterios Estáticos de Evaluación Social

Entre los principales criterios de evaluación que no tienen en cuenta el costo de oportunidad del dinero tenemos: producto-capital, mano de obra y costo del proceso.

6.4.1.1. Relación Producto-Capital

Expresa el valor de la producción por unidad de inversión total aplicada al proyecto. En nuestro caso es la relación entre el promedio de procesos resueltos al año y la inversión del proyecto.

CUADRO N° 59

TIPO MBJ	COSTO INVERSION (US. \$)	PRODUCCION ANUAL (Procesos)				PRODUCTO-CAPITAL (P-K) (Proceso/\$)
		PJ	MP	MJ	TOTAL	
I	420,000	4,550	7,426	4,674	16,650	0.040
II	317,000	2,850	4,518	2,337	9,705	0.031
III	268,000	2,000	3,064	1,056	6,120	0.023

Elaboración propia

Como se aprecia en el cuadro N° 59, el promedio de la relación producto capital representa 0.031 procesos por dólar invertido, encontrándose 47% por debajo del estándar latinoamericano¹⁵, con lo que concluimos que el estado deberá invertir mucho más en el sistema de administración de justicia.

¹⁵ Como lo indica Abraham Siles Vallejos - "Reforma de los sistemas de Justicia en America Latina y el Caribe". Vol1.

6.4.1.2. Mano de Obra

Este índice se emplea para medir la productividad de la mano de obra, que se define como el número de procesos resueltos en el año por unidad de mano de obra que participan en el módulo. (ver cuadro N° 60)

CUADRO N° 60

	MBJ - I		MBJ - II		MBJ - III	
	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo
Producción Anual /Mano de Obra	450	326	441	270	383	255

Elaboración propia

A comparación del sistema de justicia tradicional, la productividad por mano de obra se elevaría en 136% en promedio como se observa en el cuadro; así para un MBJ tipo I, II y III la productividad mínima a alcanzar sería de 326, 270 y 255 procesos concluido respectivamente, en tanto que su productividad máxima llegaría hacer 450, 441 y 383, vale decir entre todas las instituciones que integran el módulo.

6.4.1.3. Costo del Proceso Judicial

Este indicador nos permite evaluar el costo total de un proceso judicial para el Estado Peruano, cuyo valor se ha calculado entre la producción estimada de todas las instituciones integrantes del módulo (según el tipo) y sus respectivos costos y gastos operativos.

CUADRO N° 61

TIPO MBJ	COSTO Y GASTOS ANUALES OPERATIVOS DEL MBJ (US. \$)	PRODUCCIÓN ANUAL (Procesos)				COSTO / PROCESO JUDICIAL (US. \$)
		PJ	MP	MJ	TOTAL	
I	370,301	4,550	7,426	4,674	16,650	22
II	305,577	2,850	4,518	2,337	9,705	31
III	219,611	2,000	3,064	1,056	6,120	36

Elaboración propia

Debemos resaltar que a comparación del sistema de administración de justicia tradicional, el Estado estaría reduciendo en un 40% en promedio el costo por proceso judicial.

6.4.2. Indicadores Sociales

La evaluación social de todo proyecto requiere de una metodología diferente a la evaluación económica, debido a que este no tiene en cuenta el real valor del proyecto para la sociedad, sino medir los efectos del alcance de los objetivos previstos desde un inicio en el marco lógico del proyecto sobre el desarrollo de la sociedad.

Esta evaluación se realizó luego de seis meses de gestión y funcionamiento de los primeros 12 Módulos Básicos de Justicia, a 360 justiciables, escogidos al azar, no obstante se encuestó primordialmente a demandantes o denunciante (73.8%), repartidos por sexo en masculino (40.8%) y femenino (59.2%), cuyas edades fluctuaron entre 22 a 35 años (36.2%); donde el nivel de instrucción se ubicó en primario (28.1%) y secundario (39.3%), con poca experiencia en procesos judiciales (22.7%) e iniciaron los procesos actuales mayoritariamente en el MBJ (63.0%), siendo necesario emplear una serie de instrumentos de información¹⁶, como:

- ✓ Encuestas a usuarios
- ✓ Encuestas al personal y magistrados
- ✓ Estudios de tiempos
- ✓ Observación y registro de datos sobre costos
- ✓ Observación directa
- ✓ Reportes estadísticos
- ✓ Registro de reuniones entre las entidades participantes

A continuación con ayuda de todos estos instrumentos y con los documentos que respaldan la estructura, organización e impacto social de los 12 Módulos Básicos de Justicia implantados se detallan los indicadores que permitirán realizar la evaluación del impacto del proyecto en los ámbitos tecnológicos, institucionales, políticos, económicos y ambientales:

6.4.2.1. Indicadores De Acceso

a) Reducción promedio del tiempo de acceso a los Juzgados

Se ha tomado en cuenta el tiempo que toma al público usuario de los servicios de administración de justicia a personarse a los MBJ implantados.

¹⁶ Ver Anexo 08

CUADRO N° 62

<i>Alternativas</i>	<i>Comparación</i>	
	Estándares	12 MBJ
Tiempo que demora trasladarse al MBJ		
Menos de 30 minutos	53.2%	59.6%
Entre 30 y 60 minutos	32.2%	25.6%
Entre una hora y dos horas	5.6%	10.3%
Entre dos y cuatro horas	2.3%	2.8%
Más de cuatro horas	1.9%	1.1%
No precisa	4.8%	0.6%

El tiempo promedio de acceso a Juzgados es relativamente corto, dado que al 85% de los encuestados les tomaría hasta una hora trasladarse hacia ellos, a pesar de las distancias y tiempos de acceso diferentes a nivel interno de cada provincia y teniendo que los Juzgados ahora se encuentran concentrados en el MBJ.

Este indicador cobra sentido en la reducción de tiempos producto de la itinerancia prevista de las Cortes Superiores, dado que en los 12 casos revisados, conlleva entre una y seis horas trasladarse a las sedes distritales de Corte.

La implantación de los MBJ tenía que lograr la reducción de los tiempos de acceso a menos de 30 minutos, sobre todo hacia la Justicia Especializada; de tal manera que la reducción de tiempos de acceso operara entre 50% y 75%.

Cuatro (04) de los doce (12) MBJ bajo análisis se han visto beneficiados por la implantación de justicia especializada en sus respectivas localidades; mientras 01 MBJ se ha favorecido con la implantación de la justicia de Paz Letrada (Requena). El tiempo mínimo que tomaba trasladarse hasta la capital de provincia correspondiente para ventilar sus procesos era de una hora; y como máximo de dos horas, dado que se trata de localidades urbanas, donde las vías de comunicación están mejor desarrolladas¹⁷. La reducción en estos casos ha podido observarse en 40% como máximo. En el caso de Requena, los casos por menor cuantía sean han visto beneficiados por obra de la presencia de un Juzgado de Paz Letrado en el MBJ.

¹⁷Se trata de Jacobo Hunter, San Juan de Lurigancho, Villa María del Triunfo y Castilla

Dado que el MBJ concentra a todas las entidades involucradas en el sistema de justicia, no deja de resultar interesante que las instituciones más visitadas en el MBJ sea los Juzgados (60%), de manera única o combinada con la Defensoría de Oficio.

CUADRO N° 63

Instituciones Visitadas en el MBJ	12 MBJ
Juzgados	39.7%
Juzgados - Defensoría de Oficio	10.3%
Juzgados - Fiscalía	7.4%
Defensoría de Oficio	5.6%
Fiscalía	4.7%
Consultorio Jurídico Popular	1.2%
Otros	31.1%

b) Reducción promedio de costos asociados al litigio

Este indicador comprende los costos de oportunidad, de mantención que le implica a cualquier litigante que acude a los MBJ, previsiblemente diferenciado si se trata de la costa, la sierra o la selva.

Se estima que el logro del indicador tiene lugar principalmente en aquel porcentaje de la población que en la actualidad queda rezagada del sistema por razones de acceso físico, económico y cultural. Asimismo, la mayor eficacia y eficiencia con las que operen los MBJ determinará el descenso en la frecuencia de visitas a la sede, de manera que los costos igualmente alcanzarán a ser reducidos.

Los costos de oportunidad asociados al litigio son medidos esencialmente por el salario perdido a causa de acudir a la administración de justicia, el cual se calcula en S/. 17.25 nuevos soles diarios, teniendo en cuenta que el salario mínimo vital en el Perú es del orden S/. 345 nuevos soles mensuales¹⁸, divididos entre 20 días útiles.

En cuanto a transporte, las diferencias son saltantes dependiendo del medio geográfico en el que nos encontremos:

¹⁸Decreto de Urgencia N° 74-97 del 01.09.97

CUADRO N° 64

Costo de Transporte (Nuevos Soles)	Menos de 150 Km.	Entre 150 y 300 Km.	Entre 300 y 500 Km.
Costa	3-6	7-10	11-20
Sierra	2-4	5-7	8-10
Selva	4-6	7-9	10-15
Total de promedios	4.2	7.5	12.3

En cuanto al alojamiento, medido como costo por noche de alojamiento en servicios de mayor accesibilidad (no se incluye hoteles de mayor facturación, sino hostales y posadas), así como la *alimentación*, las escalas son:

CUADRO N° 65

Otros Costos de Asociados (Nuevos Soles)	Alojamiento Una noche	Alimentación Un Menú
Costa	10 – 30	4 – 6
Sierra	5 – 25	2 – 3
Selva	5 – 25	3 – 5
Total de promedios	16.70	3.80

Los promedios de estándares considerarían la inversión de S/. 45.10 nuevos soles por concepto de transporte, alojamiento y alimentación, por visita. De tener en cuenta que la frecuencia en la visita a los juzgados antes de la implantación de los MBJ fuera dos veces por semana, entonces el costo de oportunidad sería de S/. 138.00 Nuevos Soles, mientras los otros conceptos se encontrarían en S/. 360.8 nuevos soles, haciendo un total de S/. 498.8 nuevos soles.

Como promedio en los 12 MBJ, los costos asociados al litigio, registrados como transporte, alojamiento y alimentación nos conduce a la inversión de S/. 52.7 nuevos soles, fuera del salario perdido. Si consideramos como mayor factor de frecuencia la visita al MBJ de al menos una vez por semana, se agrega S/. 69.00 nuevos soles como costo de oportunidad y S/. 210.8 nuevos soles por el resto de los conceptos, lo que hace un total de S/. 279.8 nuevos soles.

Los costos asociados al litigio, en promedio, habrían sido reducidos en **43.9%**.

c) Incremento de la tasa de Jueces por miles de habitantes

Según las estimaciones logradas en la revisión y ajuste de los indicadores, en los órganos jurisdiccionales donde habrían de implantarse los MBJ, se contaba en 1999 con 156 jueces. Dados los 8'268, 478 de ciudadanos que tendrían acceso a la justicia formal, la tasa de juez por habitante corresponde a un juez por cada 53,003 habitantes. El indicador tiene previsto un 90% de incremento.

En el caso de los 12 MBJ, el incremento de la tasa juez por habitante tiene lugar de la siguiente manera: en el momento previo a la implantación laboraban 34 jueces al frente de los órganos jurisdiccionales que daban cobertura al ámbito territorial de los MBJ. Según el planteamiento máximo de distribución de jueces, tendría que aumentar el número de jueces en 17.1%.

CUADRO N° 66

DISTRIBUCIÓN TEÓRICA DE JUECES EN LOS PRIMEROS 12 MBJ

	Mínimo		Máximo	
Tipo I (4)	4	12	5	20
Tipo II (5)	2	10	3	15
Tipo III (3)	1	3	2	6
Total	25		Total	41

Con la implantación de los 12 MBJ, 49 Jueces se encuentran laborando en las jurisdicciones correspondientes, 37 de ellos al frente de los MBJ, 3 como Juzgados Transitorios¹⁹ y 9 como Juzgados de Paz Letrados dentro de la jurisdicción pero fuera del MBJ²⁰, de forma que el incremento de la tasa juez por habitante ha obrado en 44%.

6.4.2.2. INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD

a) Incremento de la Demanda Judicial.

Según las mediciones vertidas para el ajuste de los estándares de desempeño el indicador de incremento de la demanda judicial tendría lugar en 30%, reforzado por los estudios llevados a cabo en el marco de los módulos corporativos, los cuales mostraron que el incremento de la demanda ocurriría en el rango de 30% a 40%. Esta experiencia reforzó

¹⁹Es el caso de los Juzgados Mixtos Transitorios de Jacobo Hunter y Ventanilla, así como el Juzgado de Paz Letrado en el Callao.

²⁰Se trata de: Juzgados de Paz Letrado: 05 en San Juan de Lurigancho, 03 en Villa María del Triunfo y 01 en Talavera - Andahuaylas.

el argumento de redefinición del incremento esperable de la demanda judicial a partir de la puesta en marcha y del funcionamiento eficiente de los MBJ.

No obstante, el monitoreo y evaluación distingue entre el incremento de carga oculta y el incremento normal (vegetativo) esperado de la carga procesal. El primero de ellos ha sido medido a través de las encuestas a los usuarios de los 12 MBJ, donde un 18.2% de litigantes dejaron de presentar una demanda o denuncia por razones disímiles:

CUADRO N° 67

Alternativas	12 MBJ
Se dejó de presentar una demanda o denuncia	
Si	18.2%
No	81.8%
Razones para haber dejado de presentar una demanda o denuncia	
Desconocimiento de los trámites	36.2%
Es muy caro	20.7%
Es inútil	15.5%
Problemas de desplazamiento	6.9%
Otros.	20.7%

El incremento normal (vegetativo) esperado de la carga procesal ha sido medido sobre la última estadística oficial disponible por la Gerencia Ejecutiva de Proyectos para el caso de 10 MBJ (se exceptuó a San Juan de Lurigancho y Villa María del Triunfo). El total de 17, 102 procesos en trámite y en ejecución para el inicio del mes de agosto del año 2000, se vio incrementado en 1609 procesos durante el mencionado mes, reportando un incremento de 9.4%.

Sobre lo dicho, el efecto combinado de ambos análisis nos conduce al incremento de la carga procesal en 27.6% para los 12 primeros MBJ implantados.

b) Eliminación de demoras judiciales

El indicador reporta un asunto de oportunidad de la justicia que puede estar en capacidad de brindar el nuevo concepto de administración de justicia el MBJ, siendo a la vez un aspecto altamente sensible en la percepción del usuario, quien no tiene temor en señalar que el primer problema de la justicia en el Perú es la lentitud y complejidad de los trámites judiciales.

La eliminación de demoras judiciales en los MBJ tendrá etapas a seguir, de acuerdo al ajuste del indicador, previsto:

CUADRO N° 68

	Tiempo 1	Tiempo 2	Tiempo 3
Reducción	50%	75%	100%
Evaluación	Intermedia (06 meses después de implantación)	Fin del Programa	01 año después del cierre del programa

Se emplearán como instrumentos para medir los tiempos de duración del proceso: el sistema informático, reportes estadísticos de los MBJ, medición de tiempos y movimientos y estudio de la demanda judicial.

No obstante, la realización de mediciones de tiempos de tramitación objetivos de acuerdo a los plazos procesales previstos en las normas, debido a la multiplicidad de trámites que pueden, o no, darse, resulta compleja y ardua. Evaluando estos datos respecto a justicia de Paz Letrada, se ha logrado una reducción de 35% y respecto a justicia especializada ó Mixta una reducción de 25%, representando el 70% y 50% de la meta trazada respectivamente. Esto se justifica por las estrategias de implantación empleados en algunos MBJ por cuestiones de presupuesto así como políticas.

Respecto a la recepción y registro de documentos, atención al público y notificaciones, servicios que el centro de distribución del MBJ presta principalmente al público usuario, medimos los tiempos, cuyos resultados se muestran en los siguientes cuadros:

CUADRO N° 69

CUADRO DE ESTUDIOS DE TIEMPOS DE RECEPCION DE DOCUMENTOS EN EL MBJ

TIPOS DE DOCUMENTOS	TIEMPO OBSERVADO (MIN)	VALORACION	TIEMPO BASICO (MIN)	SUPLEMENTO DE TRABAJO (OT)	FACTOR FRECUENCIA	TIEMPO ESTANDAR (MIN)	TIEMPO ESTANDAR ** (MIN)	Reducción %
Demandas	2	10%	2.20	14%	2%	2.56	5.26	51%
Denuncias	1.5	10%	1.65	14%	2%	1.92	4.60	58%
Medidas Cautelares	2.5	10%	2.75	14%	2%	3.20	4.60	30%
Escritos	1.5	10%	1.65	14%	2%	1.92	3.28	42%
Embargos	1.5	10%	1.65	14%	2%	1.92	3.28	42%
Oficios	1.5	10%	1.65	14%	2%	1.92	3.28	42%
Expedientes	3.0	10%	3.30	14%	2%	3.84	6.57	42%
Otros	1.5	10%	1.65	14%	2%	1.92	2.63	27%
TIEMPO TOTAL (MIN)						19.19	33.51	43%
TIEMPO TOTAL (HRS)						0.32	0.56	

Elaboración: Propia

Fuente: Toma de Tiempos en MBI

* En un Juzgado Tradicional

CUADRO N° 70

CUADRO DE ESTUDIOS DE TIEMPOS DE ATENCION AL PUBLICO EN EL MBI

MOTIVOS	TIEMPO OBSERVADO (MIN)	VALORACION	TIEMPO BASICO (MIN)	SUPLEMENTO DE TRABAJO (OT)	FACTOR FRECUENCIA	TIEMPO ESTANDAR (MIN)	TIEMPO ESTANDAR ** (MIN)	Reducción %
Consulta y autorización para Lectura de Expedientes	3.0	10%	3.30	14%	2%	3.84	6.45	41%
Consulta, Verificación y Autorización para tramitar Legalizaciones	4.0	10%	4.40	14%	2%	5.12	6.45	21%
Consulta sobre Audiencia	1.5	10%	1.65	14%	2%	1.92	7.74	73%
Consultas, verificación y autorización para Diligencias	2.0	10%	2.20	14%	2%	2.56	3.23	21%
Consulta, verificación y autoriz. para Entrevista con el Juez	2.0	10%	2.20	14%	2%	2.56	3.82	33%
Consulta sobre la situación del expediente *	5.0	10%	5.50	14%	2%	6.40	19.36	67%
Consulta y programación de diligencias externas	5.0	10%	5.50	14%	2%	6.40	10.33	38%
Otros	4.0	10%	4.40	14%	2%	5.12	6.45	21%
TIEMPO TOTAL (MIN)						33.90	63.84	47%
TIEMPO TOTAL (HRS)						0.56	1.06	

Elaboración: Propia

Fuente: Toma de Tiempos en MBI

* En un Juzgado Tradicional

CUADRO N° 71

CUADRO DE ESTUDIOS DE TIEMPOS DE NOTIFICACIONES EN EL MBI

ACTIVIDAD	TIEMPO OBSERVADO (MIN)	VALORACION	TIEMPO BASICO (MIN)	SUPLEMENTO DE TRABAJO (OT)	FACTOR FRECUENCIA	TIEMPO ESTANDAR (MIN)	TIEMPO ESTANDAR ** (MIN)	REDUCCION %
Recepción de notificaciones por Cédula	0.15	10%	0.17	14%	2%	0.19	3.7	95%
Recepción de notificaciones por Nota	1.00	10%	1.10	14%	2%	1.28	2.36	46%
Publicación y recolección de notificaciones por Nota	5.00	10%	5.50	14%	2%	6.40	11.78	46%
Recepción y registro de exhortos	2.00	10%	2.20	14%	2%	2.56	5.26	51%
Despacho de notificaciones por cédula	0.15	10%	0.17	14%	2%	0.19	2.36	92%
Recepción de cargos de notificación	0.25	10%	0.28	14%	2%	0.32	2.40	87%
Despacho de exhortos	1.50	10%	1.65	14%	2%	1.92	2.36	19%
Entrega de expedientes	1.50	10%	1.65	14%	2%	1.92	2.36	19%
Recepción de cargos de expedientes	1.00	10%	1.10	14%	2%	1.28	2.40	47%
Formar cargos	1.00	10%	1.10	14%	2%	1.28	3.78	65%
Venta de Cédulas	1.00	10%	1.10	14%	2%	1.28	2.47	48%
TIEMPO TOTAL (MIN)						18.61	41.15	55%
TIEMPO TOTAL (HRS)						0.31	0.69	

Elaboración: Propia

Fuente: Toma de Tiempos en MBI

* En un Juzgado Tradicional

Para completar este estudio se contempló en las encuestas a los litigantes, si fueron notificados en forma oportuna; resultando este dato 70.9%, vale decir que tres de cada 10 no ha sido notificado en forma oportuna, a comparación de la administración anterior en donde

6.4.2.3. INDICADORES DE EFICIENCIA

a) Incremento de la producción y productividad judicial de Jueces de Paz Letrados y Especializados.

Los estudios de producción y productividad judicial de los órganos jurisdiccionales comprometidos en la implantación de 10 MBJ reflejaron que la producción había sido 70% con respecto a la carga procesal del ejercicio 1998.

El indicador prevé que al aumentar el tiempo de trabajo jurisdiccional al 90% se obtenga un incremento de productividad de al menos 200%²¹, que además supondría absorber el incremento que se espera de demanda oculta; tal como indica el comportamiento de productividad a nivel nacional y teniendo en cuenta el incremento previsto de demanda y la productividad actual.

La producción jurisdiccional ha sido medida sobre la última estadística oficial disponible por la Gerencia Ejecutiva de Proyecto para el caso de 10 MBJ (Se exceptuó a San Juan de Lurigancho y Villa María del Triunfo), cuyo periodo de evaluación abarca seis meses después de implantado el MBJ, se determinó una productividad promedio de 140%.

Cabe señalar que los juzgados de Paz Letrados antes del proyecto presentaban una productividad de 250 casos / año y los Juzgados especializados 300 casos/ año en promedio. Se espera alcanzar con la ejecución del proyecto los siguientes estándares de productividad:

CUADRO N° 72
ESTÁNDARES MÁXIMOS ANUALES DE CARGA PROCESAL EN UN JUZGADO

JUZGADOS		ESTANDAR MAXIMO ANUAL	MINIMO PERMISIBLES - 30%	MAXIMOS PERMISIBLES + 10%
Especializado	Civil	880	616	968
	Familia	600	420	660
	Penal	450	315	495
	Laboral	1000	700	1100
Mixto		1000	700	1100
Paz Letrado		1000	700	1100

²¹Una productividad del 200% es posible si la eliminación de demoras judiciales tiene lugar y si efectivamente el juez podrá dedicar mayor tiempo (90%) a las labores jurisdiccionales.

b) Tiempo que dedican los jueces a tareas jurisdiccionales.

El indicador se basa en el aumento del tiempo dedicado a la labor jurisdiccional al 90%, afin que los jueces dediquen el 10% restante a actividades de coordinación.

La implantación de los MBJ ha determinado la responsabilidad del centro de distribución en las labores administrativas; el cual, más que una mesa de partes, constituye una herramienta de apoyo valiosa para el logro del incremento significativo de la producción y la productividad de cada juez.

El personal de los MBJ, de las tres entidades participantes incluyendo Magistrados ha manifestado mayoritariamente a través de la encuesta, aplicada a 212 funcionarios de las tres entidades participantes que el nuevo modelo implantado ha contribuido a mejorar su trabajo en el área donde laboran (83.3%), todo sigue igual o como antes (12.8%), o que ha empeorado (3.9%).

Similar percepción conservan los jueces encuestados, quienes refieren en 88.2% que el MBJ ha contribuido al mejoramiento de la eficacia y eficiencia de sus labores, mientras 5.9% indica que se mantiene igual y similar porcentaje señala que incluso ha empeorado. No obstante, se observa en el siguiente cuadro la inclinación del personal de apoyo jurisdiccional y administrativo a reconocer el mejoramiento de la administración de justicia con la implantación del MBJ.

CUADRO N° 73

MANIFESTACIONES DEL PERSONAL DEL PODER JUDICIAL EN REFERENCIA AL MEJORAMIENTO DE SUS LABORES

Personal	Sí ha mejorado	Sigue Igual	Ha empeorado	Total
Jueces	88.2	5.9	5.9	100%
Apoyo Jurisdiccional	83.3	15.3	1.4	100%
Apoyo Administrativo	86.5	11.5	2.0	100%

6.4.2.4. INDICADORES DE EFICACIA

a) Aumento de la presencia de abogados alrededor de los MBJ

Según el caso de MBJ que tuviera lugar, el indicador sobre la presencia de abogados alrededor de los MBJ estaba previsto de aumentar en 50% y 100%. Los ajustes a los

estándares de desempeño determinó en promedio que alrededor de las localidades existía en promedio 2.2 abogados.

En nuestro monitoreo a los 12 MBJ, ha podido constatar una gama diversa de situaciones en torno a la presencia de abogados. La jurisdicción del MBJ de Requena cuenta tan solo con un abogado. Sin embargo, en capitales de departamentos como Arequipa y Lima, así como algunas capitales provinciales como Andahuaylas y Tarma, existe un importante número de abogados prestos a dar servicios judiciales, ubicándose alrededor de la Corte Superior respectiva en los primeros y por lo tanto distante de los MBJ; y en los segundos, cerca de los locales antiguos donde se ubicaban los órganos jurisdiccionales antes de trasladarse al MBJ.

Antes de producirse la implantación de los 12 MBJ, se estimaba el incremento de la presencia de abogados, sobre todo en Lima, donde en algunos distritos como San Juan de Lurigancho y Villa María del Triunfo se observó el incremento en el valor de los terrenos y predios circundante a los módulos.

CUADRO N° 74

	Estándar para 12 MBJ	12 MBJ implantados
Número de Abogados	27	45
Incremento		66.6%

b) Capacidad para proveer asistencia legal

Uno de los objetivos de los MBJ refiere lograr que 100% de los usuarios que acuden a los órganos de administración de justicia estén provistos de asistencia legal; de manera que no se registre nivel alguno de indefensión; lo cual sería alcanzado en parte debido a la instalación de consultorios jurídicos populares y defensorías de oficio, por el hecho de proveer servicios gratuitos.

A través de las encuestas aplicadas a 360 litigantes se ha registrado si en el momento de la entrevista cuentan con los servicios de un abogado. Como ocurriera en las investigaciones de los estudios socio-jurídicos y los ajustes a los indicadores de desempeño, las cifras reportan al menos dos lecturas:

- Los usuarios reconocen la necesidad de asesoría e incluso de defensa legal dado su escaso conocimiento de los temas jurídicos y
- Las controversias o pleitos están ligadas a la participación de un letrado en Derecho, teniendo presente el hecho de que la norma prescribe la presencia obligatoria del abogado al menos en la interposición de la demanda.

CUADRO N° 75

Alternativas	Estandar	12 MBJ
Se cuenta con abogado en el momento actual		
Si	70.35%	73.8%
No	29.65%	26.2%
Tipo de abogado en el momento actual		
Particular	73.3%	77.1%
Defensor de Oficio	8.9%	13.2%
Consultorio Jurídico Popular	3.5%	4.3%
Otros	14.3%	5.4%

En el análisis del indicador se observó que 70.35% de los usuarios revelaron contar con acceso a la legal, estando 29.65% desprovistos de ella. En esta oportunidad, la cifra global correspondiente a los litigantes encuestados en los 12 MBJ resumen que 73.8% cuenta con abogado, superando en 4.9% al estándar estimado.

Se ha observado además, que en los MBJ, la presencia de abogados particulares representa el 77.1%, incrementándose 5.2% dado que ahora estos cuentan con la doble instancia, vale decir juzgados especializados, así también la disponibilidad y capacidad para proveer servicios legales gratuitos con mayor cobertura recién tiene lugar en muchas localidades del interior del país, con los 12 MBJ implantados este representa el 4.3%, incrementado 22.85%, así como la defensa legal representa ahora el 13.2%, equivalente a un incremento de 48.3%.

c) Acceso a estadísticas judiciales e información por parte del público, abogados y autoridades

Los 12 MBJ implantados han permitido poner en marcha un sistema informático tanto jurisdiccional como administrativo especialmente diseñado para el nuevo concepto de administración de justicia, debido a lo cual el indicador de acceso a información oportuna por parte de cualquier ciudadano bien podía prever acceso al 100%.

En las encuestas aplicadas a litigantes, se ha podido observar que el acceso a la información oportuna refleja que al menos cuatro de cinco justiciables, la recibe en forma correcta y clara por parte del centro de distribución (ente responsable de dicha función). Acceso que antes de la implantación reflejaba que uno de cinco justiciables conseguirán esta atención.

Los MBJ con seis meses de funcionamiento se encuentran, operando con cierto engranaje que debe dar lugar a que el sistema informático pueda poner a disposición del público en general, abogado y autoridades, estadísticas judiciales u otra información de interés público a través de boletines estadísticos, memorias u otros mecanismos.

CUADRO N° 76

Alternativas	12 MBJ
Información recibida en forma oportuna	
Si	79.0%
No	17.6%
No precisa	3.4%
Area donde se recibió la información	
Centro de Distribución	77.2 %
Abogados	8.2 %
Defensoría de Oficio	4.6 %
Asistente de Juez	1.8 %
Juez	1.8 %
Otros	6.4 %

Se ha podido comprobar que el uso de los paneles de información dispuestos en los MBJ no sólo contribuyen a informar sobre tasas judiciales o sobre el rol de audiencias, sino también sobre temas de interés público tal como los servicios que se ofrecen en el MBJ, el papel de la conciliación u otros. Sin embargo, la fase de monitoreo y ajuste exige la implementación de boletines estadísticos de libre acceso.

d) Aumento de la satisfacción del usuario

Evidentemente, si bien el grado de satisfacción está directamente relacionado a la calidad del servicio, la celeridad de la atención y la oportunidad en la resolución de las controversias, no deja de ser crucial la influencia del entorno social y político que determinan en general la confianza del ciudadano común en la administración de justicia.

La encuesta aplicada a 360 litigantes correspondientes a los 12 MBJ, nos ha conducido a un aumento relativo de la satisfacción del usuario en 45%, donde 43.3% de los encuestados muestran satisfacción con el servicio brindado por el MBJ en relación directa a sus procesos.

CUADRO N° 77

Alternativas	Comparación	
	Estándar	12 MBJ
Grado de satisfacción del usuario		
Insatisfecho	33.5 %	24.3 %
Regular	37.9 %	30.4 %
Satisfecho	23.8 %	43.3 %
No precisa	4.8 %	2.0 %

También se tuvo la oportunidad de poder solicitar a nuestros encuestados una calificación sobre la atención brindada por el centro de distribución, a lo que manifestaron:

CUADRO N° 78

Alternativas	Comparación	
	Estándar	12 MBJ
Atención del Servicio		
Buena atención	36.5 %	57.5 %
Regular atención	43.7 %	33.8 %
Mala atención	17.2 %	6.7 %
No precisa	2.6 %	2.0 %

Se les inquirió también, como pregunta asociada al grado de satisfacción del usuario si confiaba en la justicia de los procedimientos que seguirán sus procesos, manifestando:

CUADRO N° 79

Alternativas	Comparación	
	Estándar	12 MBJ
Grado de confianza del usuario		
Si confía	58.0 %	68.7 %
No confía	26.5 %	21.5 %
No precisa	15.5 %	9.8 %

Frente al relativo incremento en la satisfacción del usuario, resulta esperable que en un futuro comportamiento del litigante frente a un nuevo problema legal, dos de cada cinco personas elija como alternativa buscar a un abogado y acudir al MBJ.

e) Incremento de coordinación entre entidades participantes

Acercar la justicia ha significado no solo llevar a poblaciones lejanas órganos jurisdiccionales. El valor agregado de dichos órganos es precisamente la sinergia que se logre con las entidades que soportan la actuación jurisdiccional, tales como el Ministerio Público, Ministerio de Justicia y el poder judicial.

Sin embargo, la suscripción del Convenio de Coordinación Interinstitucional, a la fecha se encuentra pendiente. Su dilación no ha permitido delimitar adecuadamente el ejercicio cotidiano de las funciones al interior del MBJ, a través de la instalación del Consejo de Coordinación.

Ante la falta del convenio entre las entidades participantes del MBJ, el personal de las tres instituciones instalados en los 12 MBJ han previsto en forma provisoria y de acuerdo a los documentos de gestión de los MBJ una suerte de Contrato de Convivencia que les permite coordinar sus acciones, facilitado por la intermediación del administrador del MBJ. La “cohabitación” ha incrementado definitivamente la coordinación interinstitucional.

6.4.3. Beneficios y Costos Sociales

Cuando se evalúa el proyecto desde el punto de vista social, el beneficio no guarda relación con el precio asignado a los bienes y servicios, sino que tiene en cuenta el aspecto social difícilmente cuantificable. Con los costos ocurre algo similar, este no contempla el precio del mercado, sino más bien refleja el costo de oportunidad.

Así los beneficios y costos previstos en el proyecto, relacionados con el universo de los objetivos propios del mismo han sido:

- ⇒ El proyecto beneficia al 33.8% de la población y a 373 distritos políticos del país, con lo cual la cobertura judicial se vería incrementada con jueces y fiscales entre un 31.4% y 86.4%, ofreciendo a la sociedad acceso a una justicia de calidad de primera y segunda instancia.
- ⇒ Tanto el acceso físico como el acceso económico se han visto reducidos en un 40% y 45% respectivamente para los usuarios del Sistema de Justicia, quienes se han visto

favorecidos con el traslado o creación de Juzgados Especializados a los módulos, las que por lo general se encontraban ubicadas en las sedes de corte de justicia.

- ⇒ Facilita el acceso de las comunidades indígenas a los servicios jurídicos, tomando en cuenta las disposiciones legales respecto a los derechos de dichas comunidades, procurando facilitar el acceso de los indígenas a mecanismos judiciales, garantizando el respeto y a la protección de la justicia consuetudinaria.
- ⇒ El proyecto proveerá justicia a poblaciones urbano-marginales, y de las zonas alto andinas y selváticas, caracterizadas por ser de bajo recursos. La ubicación de los MBJ se ha realizado priorizando la selección de poblaciones, con alta carga procesal, bajo nivel de vida, bajo índice de necesidades básicas satisfechas, alejadas (en tiempo) de los juzgados y alto índice de pobreza.
- ⇒ La ubicación de los MBJ, tienen prioridad exclusiva sobre las poblaciones con un nivel de vida calificada como **muy pobre** (NBI entre 5% y 25%), **pobre** (NBI entre 25% y 55%) y **regular** (NBI 55% y 75%).
- ⇒ Instalación de centros médicos legista al interior del módulo para los casos de maltrato físico sobre todo del niño y la mujer (violencia familiar).
- ⇒ La implementación de un sistema informático que permita a los usuarios como a los despachos dar una información inmediata y precisa del proceso judicial que se este llevando a cabo en los juzgados del módulo.
- ⇒ Se hace uso de tecnología informática en forma masiva (2, 076 Pc's, 1,281 impresoras, 166 servidores, etc), lo cual es un gran aporte para dar celeridad a los procesos judiciales.
- ⇒ Incremento de apoyo policial en la zona, sobre todo para la realización de las investigaciones policiales de apoyo a las Fiscalía y Juzgados Especializados.

- ⇒ Mejoramiento y ampliación del servicio de notificaciones mediante el apoyo de agentes postales o las centrales de notificaciones de las Cortes.
- ⇒ Se mejora el servicio de asistencia legal a través del Ministerio de Justicia que provee asistencia jurídica gratuita a los litigantes de menores recursos económicos (abogados gratuitos) y defensa en juicios a los pobres (defensores de oficio).
- ⇒ Genera empleo a la mano de obra no calificada para la construcción del MBJ, así como en menor grado a la mano de obra calificada (arquitectos e Ing. civiles) activando así el sector construcción en la localidad.
- ⇒ Activación de otros agentes económicos y productivos, así como el sector comercial y de servicios, como consecuencia de una masa crítica generada por el incremento de la afluencia de usuarios; ejemplo restaurantes, hoteles, fotocopiadoras, librerías, estudios jurídicos, centros de conciliación, grifos, parqueo, etc.
- ⇒ El poblador que vive cerca al MBJ se ve beneficiado en cuanto a la elevación del costo de e arrendamiento de sus terrenos y/o casas por convertirse en zona estratégica para el comercio.
- ⇒ Mejoramiento de carreteras, que faciliten el transporte hacia los MBJ; ejemplo Campo Verde, Cutervo, Ascope, Huanta, etc.
- ⇒ Electrificación, agua y desagüe en caso de ser necesarios en las localidades urbanas marginales donde se ubiquen los MBJ.
- ⇒ La población se beneficia por el mejoramiento del ornato que el gobierno local ejecuta alrededor del MBJ por ser este órgano principal de Administración de Justicia.
- ⇒ Existencia de recursos profesionales, procedimientos y materiales, disponibles a favor de todo justiciable, en forma pronta y expeditiva, en concordancia sin sus posibilidades económicas y culturales.

- ⇒ Creación de nuevas facultades de derecho en las universidades públicas o privadas, que garanticen un acceso adecuado a la administración de justicia, ejemplo la Universidad de Ucayali.
- ⇒ Educa a los ciudadanos (líderes vecinales y de organizaciones sociales, autoridades políticas, profesionales, estudiantes superiores, escolares, etc) de las zonas beneficiadas del proyecto en materia de derechos y libertades individuales, a través de seminarios y talleres educativos de acuerdo al grupo objetivo.
- ⇒ La capacitación constante y gratuita que brindan las autoridades que integran el MBJ principalmente a los centros educativos beneficiados por el proyecto.
- ⇒ Los Módulos Básicos de Justicia, no solo permiten al poblador de la zona poder presentar con mayor accesibilidad una demanda o denuncia sino también la posibilidad de solucionar sus conflictos de la manera más justa y eficiente que sea factible.
- ⇒ Mayor coordinación interinstitucional entre los componentes que administran justicia y de apoyo a la misma, como son: El Promudeh, La Demuna, UTES, etc. Esto contribuye en la aceleración de los procesos así como la solución justa y efectiva del proceso judicial.
- ⇒ La nueva Administración de Justicia promueve que sus autoridades respetan los valores, actitudes y costumbres del poblador tratando de eliminar la discriminación hacia el pobre, al analfabeto, la mujer, los niños y al indígena.
- ⇒ El costo social que representa para las comunidades favorecidas con la existencia del módulo, es apreciable desde el punto de vista que el terreno sobre el cual se encuentra construido el módulo es una donación de la población.
- ⇒ El costo social que implica mejorar el Sistema de Administración de Justicia significa recortar el presupuesto de otros sectores públicos del estado. Pero a su vez el mayor beneficio que obtiene la población con una adecuada Administración de Justicia es sostenibilidad en el desarrollo económico.

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. CONCLUSIONES

1. Los MBJ con llevan una reingeniería de los procesos existentes, una reorganización administrativa y una reasignación de funciones para hacer los juzgados más efectivos y eficientes. En particular, se separan las funciones administrativas de las judiciales, permitiendo al juez dedicarse completamente a funciones jurisdiccionales. Las funciones administrativas se transfieren a profesionales capacitados y debidamente organizados obteniéndose mejoras sustantivas en los tiempos de duración de los procesos y en la atención al público.
2. Los agentes que participan en el proceso de justicia, juez, fiscal, abogado, defensor de oficio, defensor del pueblo, medico legista, policía, serán concentrados en un mismo edificio y sus tareas se coordinará con base en un reglamento de organización, funcionamiento y régimen interno común. Consecuentemente, se agilizará el servicio de justicia, se prestará de una forma más coordinada y se reducirá las necesidades de personal administrativos por personal profesional.
3. Para asegurar la mayor y mejor cobertura de los MBJ, la ubicación de estos se ha definido de conformidad con criterios de población, carga procesal, nivel de vida, NBI, alejamiento (en tiempo) de los juzgados e índices de pobreza. Con la misma intención el MBJ prevé que los jueces, fiscales y médicos legistas adscritos a cada MBJ sirvan con carácter de itinerancia a las poblaciones aledañas.

4. Se logra un acercamiento del sistema de justicia a los sectores de la población que tradicionalmente han estado alejados de sus beneficios, como son las poblaciones marginales urbanas y la zona de sierra y selva del interior del país. En tal sentido se logra aumentar la cobertura judicial y facilitar el acceso a justicia de calidad a aproximadamente una tercera parte de la población.
5. El nuevo diseño organizativo define la estructura de una organización de base profesional, con personas motivadas, comprometidas y con capacidad efectiva de decisión (empowerment), formalizadas por un conjunto de relaciones de autoridad, bajo decisiones y niveles jerárquicos, que se ponen en práctica, para lograr la adecuada comunicación entre sus componentes y con el objetos de que las funciones desarrolladas respondan al plan que se persigue.

También se logra flujos rápidos, efectivos y continuos de actividades que añaden valor al producto y al servicio para el cliente, ya que se han rediseñados procesos, gracias a la correspondiente aplicación del análisis de actividades y del análisis de valor.

6. Al aumentar el tiempo de trabajo jurisdiccional al 90% se obtendrá un incremento de productividad de al menos 200% que además supondría absorber el incremento que se espera de demanda oculta; tal como indica el comportamiento de productividad a nivel nacional y teniendo en cuenta el incremento previsto de demanda y la productividad actual.
7. Con respecto al Sistema de Justicia tradicional, la productividad por mano de obra se elevaría en 136% en promedio; así para un MBJ tipo I, II y III la productividad mínima a alcanzar sería de 326, 270 y 255 procesos concluido respectivamente, en tanto que su productividad máxima llegaría hacer 450, 441 y 383, vale decir entre todas las instituciones que integran el módulo. Además el Estado estaría reduciendo en un 40% en promedio el costo por proceso judicial.
8. Con la automatización en los procesos se contará con sistemas estadísticos judiciales, completos y confiables, que permitirá tomar decisiones adecuadas y oportunas frente a los problemas de administración de justicia que contempla sus sistemas de productividad, gestión, procedimientos y de información general.

9. Este proyecto se caracteriza por ser puramente social; su principal producto es brindar un mejor servicio de justicia a las regiones más pobres y de menor acceso del país, sin buscar ninguna rentabilidad económica, que tan solo prestar un mejor servicio a la sociedad.
10. El impacto del préstamo otorgado por el BID al Estado Peruano incrementó nuestra deuda externa en un 0.064% en el año 1997 antes de la ejecución del proyecto, deuda que deberá ser cancelada en 25 años con 3 años de gracia, siendo tarea del MEF evitar el incumplimiento de dicha obligación que no podrá ser afrontada por el proyecto, debido a que no genera ningún tipo de ingresos a diferencia de un proyecto productivo, sino una alta rentabilidad social.

El servicio total del préstamo del Banco, expresado en valor presente, ascendería aproximadamente a US\$ 28,305,528, lo que equivale 20.36% del presupuesto del Poder judicial para 1997. Asimismo, el servicio anual del préstamo del Banco supone un 0.88% del presupuesto anual del Poder judicial.

11. El Estado Peruano deberá tener muy en cuenta además de la deuda contraída con el BID, los costos y gastos operativos anuales que incurrirá cada módulo (\$370.301, \$ 305.577 y \$ 219.611) para un tipo I, II y III respectivamente, sino será difícil lograr el óptimo funcionamiento de los Módulos.

Los costos previstos para el segundo año de ejecución suponen un 2.83% del presupuesto del Poder Judicial, un 0.98% del presupuesto del ministerio público y un 0.09% del presupuesto del Ministerio de Justicia. Al tercer año de ejecución, los costos y gastos operativos supondrían el 11.7% del presupuesto de ese año asumiendo un incremento presupuestario del 15% anual.

12. La realización de la evaluación social del proyecto es un componente vital para el logro de los resultados, así como para su identificación y valoración. El equilibrio entre las necesidades de rendición de cuentas, por un lado y el aprendizaje institucional, por el otro, es la estratégica básica para planificar el futuro de evaluación del BID.
13. Es evidente la importancia que juega las herramientas que nos proporciona la ingeniería industrial, frente a un tipo de proyecto totalmente **SOCIAL** y distinto a un proyecto

productivo en todo su contexto, puesto que ha significado para nosotros un enorme reto el realizar el diseño, el monitoreo y la evaluación del impacto del proyecto gerenciado por una inversión social, ya que requirió contar con los conocimientos técnicos adecuados que de manera conjunta y organizada no lo posee un economista, un administrador, un ingeniero, un contador o un sociólogo individualmente.

Cabe resaltar que este proyecto constituye la primera experiencia en Latinoamérica en cuanto a la implantación de Módulos Básicos de Justicia se trata, puesto que el mayor valor agregado que otorga a la población es la integración de las instituciones que administran justicia concentrados en un mismo lugar físico (módulos) y descentralizados a nivel nacional.

7.2. RECOMENDACIONES

1. Es fundamental reconocer la importancia de contar con información adecuada y confiable, ya que ésta es útil en cada etapa del ciclo del proyecto, esto permite contar con indicadores veraces que permitan analizar los problemas de ejecución del mismo evitando ejecutar un diseño deficiente.
2. Las medidas de monitoreo deben emprenderse durante todo el tiempo que dure un proyecto, ya que constituyen una base para la toma de decisiones y el aprendizaje, lo cual nos permitirá realizar los ajustes necesarios al nuevo diseño organizativo con el fin de alcanzar el buen funcionamiento del mismo.
3. El Poder Judicial, el Ministerio Público, el Ministerio de Justicia, la Defensoría del Pueblo, la Policía Nacional del Perú y el Banco Interamericano de Desarrollo deberán realizar conjuntamente las evaluaciones del proyecto para realizar los ajustes necesarios.
4. Para garantizar que el proyecto no fracase, se recomienda una adecuada coordinación al interior de la Gerencia Ejecutiva de Proyectos con las instituciones componentes de los MBI y las normativas legales para las entidades públicas tanto en el aspecto administrativo como legal (TUA, Ley Orgánica, ROF, TUO, etc.). Así también es importante que se mantenga el apoyo político a la reforma judicial para garantizar el éxito de la operación.

5. Es necesario elaborar anualmente el plan de mantenimiento para poder conservar las obras comprendidas en el proyecto en las condiciones de operación en que encontraban al momento de su terminación dentro de un nivel compatible con los servicios que deban prestar.
6. Para asegurar el éxito de los muestreos y de las evaluaciones que se vienen realizando, la Gerencia de Proyectos durante el período de ejecución, ajustará los indicadores estipulados en el proyecto a las realidades específicas de las zonas beneficiadas con los módulos.
7. Es imprescindible, seguir buscando el apoyo de otros organismos como el Banco Mundial, USAID, PNUD que apoyen al Estado Peruano en seguir modernizando y reformando la administración de Justicia a través de una gestión adecuada y transparente sin interés alguno, con el único afán de fortalecer el Sistema de Justicia que a su vez permitirá el desarrollo de nuestra economía.

BIBLIOGRAFÍA

- Autor: Noriega, María T. y Díaz, B. Haydee
Título: “Técnicas para el estudio del trabajo”
Universidad de Lima, Perú, 1998.
- Autor: Bueno Campos, Eduardo
Título: “Organización de Empresas - Estructura, procesos y modelos”
1ra. Ed. 1997. Ediciones Pirámide S.A. Madrid.
- Autor: Siles Vallejos, Abraham
Título: “Modernización y Reforma de los Sistemas de justicia en América Latina y el Caribe”
Consejo de Coordinación Judicial, Perú, 1998.
- Autor: Manganelli, Raymond L. y Klein, Mark M.
Título: “Cómo Hacer Reingeniería”
- Autor: Munier, Nolberto J.
Título: “Preparación Técnica, Evaluación Económica y Presentación de Proyectos”
1979. Editorial Astrea. Buenos Aires.
- Autor: Vásquez H, Enrique., Aramburu L, Carlos E., Figueroa A., Carlos y Parodi T., Carlos.
Título: “Gerencia Social diseño, monitoreo y evaluación de proyectos sociales”
1ra. Edición. Centro de Investigación de la Universidad Pacífico, 2000.

- Autor: Oficina Técnica de Proyectos de Cooperación Internacional del Poder Judicial
Título: “Acceso a la Justicia”
1ra. Edición, Lima, 1997.
- Autor: Koontz, Harold y Weihrich, Heinz.
Título: “Administración”
1ra. Edición, 1999. Editorial McGraw-Hill. México.
- Autor: Hammer, Michael y Champy, James
Título: “Reingeniería”
5ta. Edición., 1994. Editorial Norma. Colombia.
- Autor: Wittenberg-Cox, Avivah y Arnoud de Meyer.
Título: “Nuevo Enfoque de la Función de Producción”
1ra. Edición., 1994. Ediciones Folio. Barcelona.
- Autor: Banco Interamericano de Desarrollo
Título: “Evaluación: Una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de proyectos”
1997. Santiago de Chile.
- Autor: Instituto Nacional de Planificación
Título: Evaluación Social de Proyectos de inversión Pública y de Propiedad Social
Lima, Julio 1975.
- Autor: Kafka Kiener
Título: Evaluación Estratégica de Proyectos de Inversión
2da. Edición, 1980.
- <http://www.iadb.org/cont/evo/evinf4.htm>, Banco Interamericano de Desarrollo, situación del sistema de Evaluación del Banco, 1996.

ANEXO 01

Encuesta y formatos para el Levantamiento de Información

SOBRE EL SISTEMA DE JUSTICIA

1. **¿Cuáles considera Usted que son los principales problemas que afronta la población en torno al acceso a la justicia (costos, distancias físicas, mediación de abogados, desconfianza, etc)?**
2. Desde su perspectiva, **¿cómo podría propiciarse un mejor acceso a la justicia?**
3. **¿Cuáles son los cambios que a su juicio deben tener lugar en el sistema judicial a fin de mejorar su imagen y la credibilidad de la sociedad?**
4. Tiene Usted conocimiento sobre el proyecto de implantación de módulos básicos de justicia **(concentración de servicios y la descentralización de la administración de justicia)?**
¿Cuál es su opinión?
5. **¿Qué recomendaciones haría Usted para los fines del proyecto?**

**LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN – DISEÑO PERSONALIZADO MODULO
BÁSICO DE JUSTICIA**

I. DATOS GENERALES

MBJ de.

Distrito Judicial	
Departamento	
Provincia	
Distrito Político	
Descripción de la ubicación geográfica:	
Aspectos climáticos:	
Volumen poblacional:	
Distrito Judicial	
Departamento	
Provincia	
Distrito Político	

II. DIAGNOSTICO

II.1. Órganos públicos existentes:

II.1.1. Órganos del Sistema de Administración de Justicia

PODER JUDICIAL	Órganos Jurisdiccionales	Condición (permanente o transitorio)
Sede de Corte Superior		
Lugar en Estudio (*)		

(*) Si no hay determinado Órgano Jurisdiccional, señalar si se tomará como base los Juzgados de la Corte Superior.

MINISTERIO PÚBLICO	En localidad de MBJ
Fiscalía	
Instituto de Medicina Legal	

MINISTERIO DE JUSTICIA	En localidad de MBJ
Defensoría de Oficio	
Consultorio Jurídico Popular	
INPE	

DEFENSORIA DEL PUEBLO	En localidad de MBJ
Representante	

II.1.2. Otros Órganos

MINISTERIO DE SALUD	En localidad de MBJ
Hospitales Centros de Salud Postas	
PNP	En localidad de MBJ
Delegaciones	
DEMUNA	En localidad de MBJ
Representante	
OTROS	En localidad de MBJ
Representante	

II.2. Competencia Territorial (de los Juzgados y otros órganos en estudio), adjuntar mapa:

	DETALLE	LIMITES
Juzgados Especializados o Mixtos		
Juzgados De Paz Letrados*		
Fiscalía Superior		

	DETALLE	LIMITES
Fiscalía Provincial		
Fiscalía Distrital **		
Instituto de Medicina Legal		
Defensoría de Oficio		
INPE		
PNP		
Ministerio de Salud		
Consultorio Jurídico		
DEMUNA		
OTRO		

* Juzgado del distrito político donde se ubica el MBJ

** Para casos excepcionales

II.4. Acceso a la Justicia. Acceso físico (Distancias y vías de comunicación)

A LA SALA / JUZGADO	kms	Tiempo (Hrs, min.)
Sede de Corte		
Sala Descentralizada		
Juzgados Especializados		
Juzgados de Paz Letrados		
Fiscalía		
Instituto de Medicina Legal		
Defensoría de oficio		
Consultorio Jurídico Popular		
PNP		
Asociación de abogados		
Hospital		
Penales		
Aldeas infantiles		
Otros		

II.5. Características del Conflicto.

Materia	Causas	%
CIVIL		
PENAL		
FAMILIA		
LABORAL		

II.6. Personal de las Instituciones de Justicia. (Use una hoja por Juzgado)

PODER JUDICIAL

Juzgado Especializado (), Mixto (), Juzgado de Paz Letrado ()

Personal	Cantidad	Sexo		Edad (en años)	Nivel de Instrucción
		M	F		
Magistrado					
Juez					
Auxiliares Jurisdiccionales					
Asistente de Juez					
Secretario Legal					
Especialista Legal					
Asistente Legal					
Técnico					
Auxiliar					
Sub - Total					
Administrativo					
Administrador					
Asistente del administrador					
Auxiliar					
Sub - total					
TOTAL					

FISCALIA

Personal	Cantidad	Sexo		Edad (en años)	Nivel de Instrucción
		M	F		
Magistrado					
Fiscal					
Fiscal Adjunto					
Técnicos y Auxiliares					
Técnico					
Auxiliar					
Secretaria					
Total					

INSTITUTO DE MEDICINA LEGAL

Personal	Cantidad	Sexo		Edad (en años)	Nivel de Instrucción
		M	F		
Médico					
Asistente del médico					
Secretaria					
Total					

DEFENSORIA DE OFICIO

Personal	Cantidad	Sexo		Edad (en años)	Nivel de Instrucción
		M	F		
Abogado					
Asistente					
Auxiliar					
Secretaria					
Total					

CONSULTORIO JURÍDICO POPULAR

Personal	Cantidad	Sexo		Edad (en años)	Nivel de Instrucción
		M	F		
Abogado					
Asistente					
Auxiliar					
Secretaria					
Total					

II.7. Infraestructura y Servicios

Sobre el local

Propio Si () No ()
 Alquilado Si () No () Costo Mensual: S/.

Pertenece a:
 Municipalidad ()
 Comunal ()
 Otro (Especificar)

Área Total:Mts2.
 Área construidaMts2
 Piso: 1 () 2 () Otro ()

Sobre los servicios

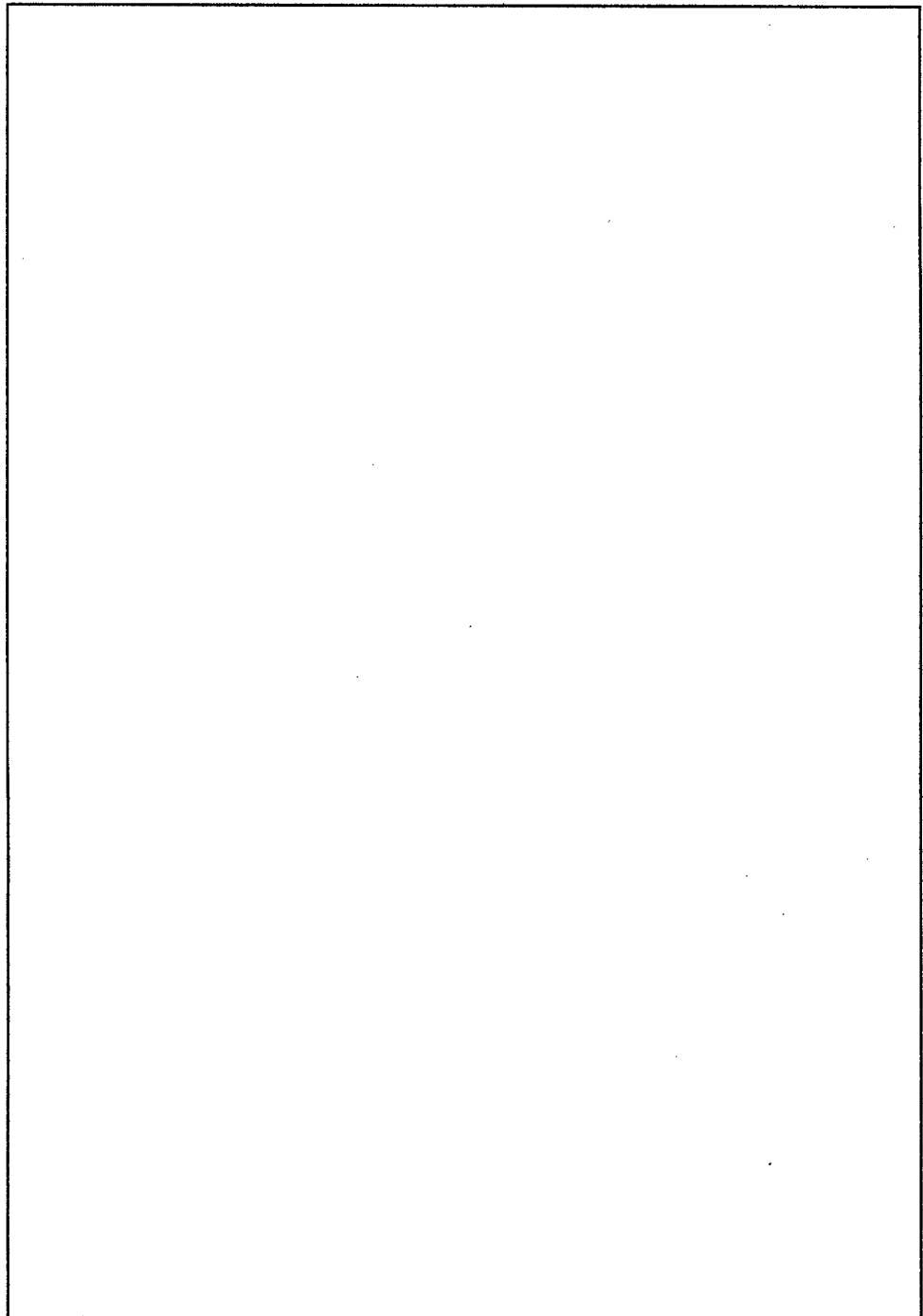
Luz Si () No ()
 Todo el día ()
 Algunas horas ()
 Al mes a veces () Señalar cuantas veces/hora

Agua Si () No ()
 Todo el día ()
 Algunas horas ()
 Al mes a veces () Señalar cuantas veces/hora

Desagüe Si () No ()
 Todo el día ()
 Algunas horas ()
 Al mes a veces () Señalar cuantas veces/hora

II.9. Plano Simple de Ubicación

Realizar un plano simple de ubicación de la sala y/o juzgados, con indicación de la propuesta de límites, vías de comunicación, distancias, ubicación de la Sede de Corte, y/o otros juzgados cercanos así como la posible ubicación del Módulo Básico de Justicia.



ANEXO 02

Formato Empleado para el Estudio de Tiempos

ESTUDIO DE TIEMPOS DE TRABAJO

FECHA DE ESTUDIO	COMIENZO : TERMINO : TIEMPO TRANSCURRIDO: UNIDAD:	NOMBRE DE LA OPERACIÓN	NOMBRE DEL OPERARIO	ESTUDIO N° 1 HOJA N° 1										
CICLO N°	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL	PROMEDIO	OBSERVADO POR	
ACTIVIDAD													SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
TIEMPO PROMEDIO PARA EL CICLO (to)														
FACTOR WESTINGHOUSE (fw)	HABILIDAD	ESFUERZO	CONDICIONES	CONSISTENCIA										
FACTOR FRECUENCIAL (ff)	SUPLEMENTO POR POSTURA LIBERAMENTE INCOMODA													
FACTOR SUPLEMENTO (fs)	SUPLEMENTO POR MONOTONIA MENTAL													
	SUPLEMENTO POR TRABAJO ALGO ABUFRRIDO													
	SUPLEMENTO CONSTANTE													
TIEMPO NORMAL (tn)	$to(1 + fw)$													
TIEMPO ESTÁNDAR (ts)	$ts = tn(1 + ff)(1 + fs)$													

EJEMPLO 1:

ESTUDIO DE TIEMPOS DE TRABAJO

FECHA DE ESTUDIO 07/06/2000 - 21/06/2000	COMIENZO : TERMINO : TIEMPO TRANSCURRIDO: UNIDAD: MINUTOS	NOMBRE DE LA OPERACIÓN Lectura de Expedientes	NOMBRE DEL OPERARIO Asistente Judicial	ESTUDIO N° 1 HOJA N° 1 de 2										
ELEMENTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL	PROMEDIO	OBSERVADO POR	
APROBADO POR														
ELEMENTOS EXTRANOS														
CICLO N°	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1					0.62	0.10	SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
Recibe la ficha	1.0	1.0	3.0	8.0	2.0	1.0					16	2.67		
Búsqueda	0.5	no está	0.7	0.5	0.4	no está					2.1	0.35		
Entrega y regist	8.0		71.0	16.0	9.0						104	17.33		
Devolución	0.4		0.5	0.4	0.4						1.7	0.28		
TOTAL	19.0	1.1	75.3	25.0	11.9	1.1					20.74			
TIEMPO PROMEDIO PARA EL CICLO (to)														
FACTOR WESTINGHOUSE (fw)	HABILIDAD	0%	ESFUERZO	0%	CONDICIONES	0%	CONSISTENCIA	0%	0%			2%		
FACTOR FRECUENCIAL (ff)	SUPLEMENTO CONSTANTE													
FACTOR SUPLEMENTO (fs)	11%													
TIEMPO NORMAL (tn)	$to(1 + fw)$													
TIEMPO ESTÁNDAR (ts)	$ts = tn(1 + ff)(1 + fs)$													

EJEMPLO 2:

ESTUDIO DE TIEMPOS DE TRABAJO

FECHA DE ESTUDIO 12/07/1999 - 16/07/1999	COMIENZO : TERMINO : TIEMPO TRANSCURRIDO: UNIDAD: MINUTOS	NOMBRE DE LA OPERACIÓN CONSULTA SOBRE LA SITUACION DEL EXPEDIENTE	NOMBRE DEL OPERARIO CENTRO DE DISTRIBUCION	ESTUDIO N° 14 HOJA N° 1										
CICLO N°	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL	PROMEDIO	OBSERVADO POR	
APROBADO POR														
ELEMENTOS EXTRANOS														
ACTIVIDAD	0.8	1.4	0.8	1.0	1.3	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	10	1.2	SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
NOTIFICACION DE ESTADO DEL EXPEDIENTE	0.5	0.4	0.5	0.5	0.5	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	4.4	0.8		
VERIFICACION EN LIBROS	1.5	1.5	2.0	1.0	1.5	2.0	2.5	2.5	2.5	2.0	19	1.9		
RESPUESTA AL USUARIO	1.0	1.0	0.5	1.5	1.5	1.0	1.0	1.5	1.0	1.5	11.5	1.15		
TOTAL	3.6	4.4	3.3	4.0	4.3	3.7	4.4	4.9	4.5	4.8	44.8			
TIEMPO PROMEDIO PARA EL CICLO (to)														
FACTOR WESTINGHOUSE (fw)	HABILIDAD	8%	ESFUERZO	5%	CONDICIONES	8%	CONSISTENCIA	0%	11%			2%		
FACTOR FRECUENCIAL (ff)	TERMINO VITAL POR TRABAJO DE CALTA PRECISION													
FACTOR SUPLEMENTO (fs)	TRABAJO VITAL POR TRABAJO COMPLEJO													
	TRABAJO ALTERNATIVO													
	SUPLEMENTO CONSTANTE (K, S)													
TIEMPO NORMAL (tn)	$to(1 + fw)$													
TIEMPO ESTÁNDAR (ts)	$ts = tn(1 + ff)(1 + fs)$													

ANEXO 03
Formato de Funciones

7 CARGA DE TRABAJO (Unidades):			
	DIARIO	MENSUAL	SEMESTRAL
Denuncias			
Demandas			
Escritos			
Resoluciones			
Oficios			
Notificaciones			
Solicitudes			
Exhortos			
Demanda			
Notif. por Nota			
Edictos			
8 CUELLOS DE BOTELLA : Indicar los cuellos de botella, que obstaculizan su labor.			
EQUIPOS Y/O MATERIALES:			
9 Indicar los equipos y/o materiales que necesita para desarrollar sus funciones			
Señale los equipos con los que no cuenta en la actualidad			
Fecha:	Revisado por		
	Nombre:		
	Puesto:		

ANEXO 04
Tabla de Atribuciones

A	autoriza					
AD	administra	adapta				
AQ	adquiere	compra	analiza	percibe	identifica	apoya
AS	asesora	aconseja				
B	busca					
C	controla	supervisa	revisa	vigila	audita	
CA	calcula					
CO	compagina					
D	decide	determina	establece	fija	define	dirige
DE	desarrolla	contribuye	crea	diseña		
DS	distribuye	emite	divide			
E	ejecuta	actúa	genera	fabrica	implementa	
ES	capacita	entrena	enseña			
I	informa					
K	califica	evalúa	considera	valora	mide	
O	organiza	ordena	clasifica	selecciona		
OP	optimiza	mejora	normaliza			
P	provee	proporciona	satisface	obtiene		
PR	propone	proyecta	promueve	impulsa		
Q	coordina	comunica	transmite	contribuye		
R	recibe					
T	transcribe					
U	usa	utiliza				
V	vende					

ANEXO 05
Encuestas para la Elaboración de los Estudios Socio jurídicos

ENCUESTA DE OPINIÓN PARA ABOGADOS

La presente es una encuesta de opinión ANÓNIMA, por tanto, no firme ni ponga su nombre. Le rogamos marcar una sola de las respuestas que figuran para cada pregunta.

- 1.- **¿Considera Ud. que el servicio de Justicia que viene impartiendo esta Corte Superior, durante el presente año de 1998, es:**
 - Muy Bueno
 - Bueno
 - Regular
 - Malo
 - Muy Malo

- 2.- **¿Según su experiencia durante el ejercicio profesional en esta Corte, considera que el servicio que se le está brindando, se caracteriza por:**
 - Mayor celeridad
 - Más lentitud
 - Está igual que siempre

- 3.- **¿De acuerdo al juicio o trámite que Ud. está asesorando, considera que la atención que se le está brindando es:**
 - Cordial y amable
 - Desatenta o descomedida
 - Indiferente

- 4.- **¿En el juicio o trámite que Ud. está asesorando, encuentra alguna dificultad?**
 - Si la encuentro
 - No la encuentro

- 5.- **Si su respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, díganos cual es la mayor dificultad que Ud. encuentra**
 - La actitud del Secretario
 - La mala organización del Despacho
 - La mala disposición física del local
 - Otra (Precisar).....

- 6.- **¿Considera Ud. que el servicio que se le está brindando en cuanto a organización, locales y ambiente, es:**
 - Satisfactorio
 - Inadecuado
 - Incómodo
 - Hostil

- 7.- **¿Confía Ud. que su caso va a ser resuelto por el Poder Judicial en Arequipa, con imparcialidad y justicia?**
 - Sí
 - No

8.- Si su respuesta a la anterior pregunta es negativa es por:

- Experiencia propia en el Poder Judicial
- Información proporcionada por terceros
- Informaciones de los medios de comunicación.

9.- En las condiciones actuales en que Ud. ejerce, percibe al Poder Judicial como una Institución:

- Inaccesible
- Humana y eficiente.
- No confiable.
- Confiable y útil

10.- Según la experiencia vivida por Ud. durante el ejercicio profesional, de la siguiente relación, ¿Cuál elegiría Ud. como propuesta más importante para superar nuestro Poder Judicial?

- Computarizar todos los procesos
- Cambiar a todos los Magistrados y a todo el personal
- Cambiar solo a las más deficientes y conservar a los mejores
- Aumentar el número de Magistrados
- cambiar únicamente al Personal Administrativo

11.- En qué área litiga Ud. prioritariamente?

- Civil
- Penal
- Laboral.
- Familiar

12.- Como Abogado, sírvase decirnos en que momento del proceso Civil, Laboral o de Familia, encuentra Ud. mayor dificultad?

- En la postulación y admisión de la demanda
- En el señalamiento de fecha para la Audiencia
- En el momento de expedir la Sentencia
- En la ejecución de la Sentencia

13.- Como Abogado, sírvase decirnos en qué momento del proceso Penal, encuentra Ud. mayor dificultad?

- En la apertura de Instrucción
- En las diligencias de instructiva, preventiva, confrontaciones
- En la remisión de los autos al Fiscal
- En el momento de sentenciar

ENCUESTA DE OPINIÓN

La presente es una encuesta de opinión ANÓNIMA, por tanto, no firme ni ponga su nombre. Le rogamos marcar una sola de las respuestas que figuran para cada pregunta.

1.- ¿Considera Ud. que el servicio de Justicia que viene impartiendo esta Corte Superior, durante el presente año de 1998, es:

- Muy Bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy Malo

2.- ¿Según su experiencia como litigante en esta Corte, considera que el servicio que se le está brindando, se caracteriza por:

- Mayor celeridad
- Más lentitud
- Está igual que siempre

3.- ¿De acuerdo al juicio o trámite que Ud. está llevando, considera que la atención que se le está brindando es:

- Cordial y amable
- Desatenta o descomedida
- Indiferente

4.- ¿En el juicio o trámite que Ud. está siguiendo, encuentra alguna dificultad?

- Si la encuentro
- No la encuentro

5.- Si su respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, díganos cual es la mayor dificultad que Ud. encuentra

- La actitud del Secretario
- La mala organización del Despacho
- La mala disposición física del local
- La actuación de los abogados

6.- ¿Considera Ud. que el servicio que se le está brindando en cuanto a organización, locales y ambiente, es:

- Satisfactorio
- Inadecuado
- Incómodo
- Hostil

7.- ¿Confía Ud. que su caso va a ser resuelto por el Poder Judicial en Arequipa, con imparcialidad y justicia?

- Sí
- No

8.- Si su respuesta a la anterior pregunta es negativa es por:

- Experiencia propia en el Poder Judicial
- Información proporcionada por terceros
- Informaciones de los medios de comunicación.

9.- En las condiciones actuales en que Ud. lleva su juicio, percibe al Poder Judicial como una Institución:

- Inaccesible
- Humana y eficiente.
- No confiable.
- Confiable y útil.

10.- Según la experiencia vivida por Ud. durante la tramitación de su juicio, de la siguiente relación, ¿Cuál elegiría Ud. como propuesta más importante para superar nuestro Poder Judicial?

- Computarizar todos los procesos
- Cambiar a todos los Magistrados y a todo el personal
- Cambiar solo a las más deficientes y conservar a los mejores
- Aumentar el número de Magistrados
- cambiar únicamente al Personal Administrativo.

11.- En qué área litiga Ud. prioritariamente?

- Civil
- Penal
- Laboral
- Familiar

<p>9- COSA JUZGADA</p> <p>a) Consentida (No apelada)</p> <p>b) Ejecutoriada (Apelada)</p> <p>1. Confirmada</p> <p>2. Revocada</p> <p>3. Otras</p> <p>Especificar:</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>10- FORMA DE CONCLUSIÓN DE PROCESO</p> <p>a) Sentencia</p> <p>1. Condenatoria</p> <p>Especificar: (Pena principal y accesorias)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>2. Absolutoria</p> <p>3. Reserva de fallo condenatorio</p> <p>b) Auto</p> <p>1. Sobreseimiento</p> <p>2. Prescripción</p> <p>3. Transacción judicial</p> <p>4. Desistimiento</p> <p>5. Otros.....</p> <p>.....</p>
<p>11- PLAZOS</p> <p>a) Juzgado de Paz Letrado</p> <p>Fecha de la denuncia / demanda / /</p> <p>Inició (auto apertorio) / /</p> <p>Concluyó / /</p> <p>Elevó / /</p> <p>Total parcial: meses () días ()</p> <p>b) Juzgado Especializado</p> <p>Resolución 2da. Instancia / /</p> <p>Total parcial: meses () días ()</p> <p>c) Juzgado de Paz Letrado (Ejecución)</p> <p>Recepción Juzg. Origen / /</p> <p>Total parcial: meses () días ()</p> <p>Total General: meses () días ()</p>	<p>OBSERVACIONES:</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <hr/> <p>ESTUDIANTE:</p> <p>_____</p> <p>SUPERVISOR</p> <p>_____</p> <p>COORDINADOR</p> <p>_____</p> <p>FECHA: / / 98</p>

ESTUDIO CUANTITATIVO DE LA DEMANDA JUDICIAL JUZGADOS DE PAZ LETRADOS (MÓDULOS BÁSICOS DE JUSTICIA)		Ficha N°:
		Código N° (no llenar)
<p>1.- ÓRGANO JURISDICCIONAL</p> <p>..... Juzgado de Paz Letrado de.....</p> <p>Sec. Cod. Exp.</p>	<p>2.- ESPECIALIDAD</p> <p style="font-size: 1.5em;">CIVIL</p>	
<p>3. PARTES</p> <p>3.1. DEMANDANTE(S) N°</p> <p>a) Persona Natural</p> <p>b) Persona Jurídica</p> <p>Rubro económico:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comercial 2. Financiero bancario 3. Industrial 4. Servicios 5. Otros. <p> Especificar.....</p> <p>Razón Social _____</p> <p>Dirección domiciliaria: _____</p> <p style="padding-left: 100px;">Av./Cll/Jr.</p> <p style="padding-left: 100px;">N°/Mz/ Lt.</p> <p>Urb. A.A.H.H./Distrito</p>	<p>4. VÍA PROCEDIMENTAL Y MATERIA</p> <p>4.1. Abreviado</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Retracto b) Título supletorio c) Prescripción adquisitiva d) Rectificación o delimitación de áreas y linderos e) Expropiación f) Tercería g) Pretensiones mayores a 20 y menores a 50 URP <p>4.2. Sumarísimo</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Desalojo b) Pretensiones mayores a 10 y menores a 20 URP c) Derivadas de accidentes de tránsito hasta 100 URP <p>4.3 Ejecutivo</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Dar suma de dinero b) Dar mueble determinado c) Obligación de hacer d) Obligación de no hacer <p>4.4 De ejecución</p> <ol style="list-style-type: none"> a) De resoluciones judiciales b) De laudos arbitrales <p>4.5. Cautelar</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Embargo b) Secuestro c) Medidas temporales de fondo d) Medidas innovativas e) Medidas de no innovar <p>4.6. No Contenciosos</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Inscripción y rectificación de partidas b) Inventario c) Administración judicial de bienes d) Ofrecimiento de pago y consignación e) Prueba anticipada <p>4.7 Otras</p> <p>Especificar:</p>	
<p>3.2 DEMANDADO(S) N°</p> <p>a) Persona Natural</p> <p>b) Persona Jurídica</p> <p>Rubro económico:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comercial 2. Financiero bancario 3. Industrial 4. Servicios 5. Otros. <p> Especificar.....</p> <p>Razón Social _____</p> <p>Dirección domiciliaria: _____</p> <p style="padding-left: 100px;">Av./Cll/Jr.</p> <p style="padding-left: 100px;">N°/Mz/ Lt.</p> <p>Urb. A.A.H.H./Distrito</p>		

<p>5. PRETENSIÓN</p> <p>a) Estimable patrimonialmente</p> <p>b) Inestimable patrimonialmente</p>	<p>6. COSTOS</p> <p>Monto demandado S/. US\$</p> <p>Monto concedido S/. US\$</p>
<p>7. CALIFICACIÓN DE LA DEMANDA</p> <p>a) Admisible</p> <p>b) Improcedente</p> <p>c) Rechazada</p>	<p>8. COSA JUZGADA</p> <p>a) Consentida (No apelada)</p> <p>b) Ejecutoriada (Apelada)</p> <p>1. Confirmada</p> <p>2. Revocada</p> <p>3. Otras</p> <p>Especificar:</p>
<p>9. PLAZOS</p> <p>a) Juzgado de Paz Letrado Fecha de la denuncia / demanda / / Inició (auto apertorio) / / Concluyó / / Elevó / /</p> <p><u>Total parcial:</u> meses () días ()</p> <p>b) Juzgado Especializado Resolución 2da. Instancia / /</p> <p><u>Total parcial:</u> meses () días ()</p> <p>c) Juzgado de Paz Letrado (Ejecución) Recepción Juzg. Origen / / Inicio / / Archivo / /</p> <p><u>Total parcial:</u> meses () días ()</p> <p>Total General: meses () días ()</p>	<p>10. FORMA DE CONCLUSIÓN DE PROCESO</p> <p>10.1. Sentencia</p> <p>a) Fundada</p> <p>b) Infundada</p> <p>c) Otras</p> <p>Especificar:</p> <p>10.2. Anticipada</p> <p>a) Conciliación</p> <p>b) Allanamiento y reconocimiento</p> <p>c) Transacción judicial</p> <p>d) Desistimiento</p> <p>e) Abandono (*)</p> <p>(*) Fecha última actuación / /</p> <p>10.3 Conclusión por inasistencia de las partes Audiencia de actuación de pruebas (Art.203 CPC)</p>
<p>OBSERVACIONES:</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>ESTUDIANTE _____</p> <p>SUPERVISOR _____</p> <p>COORDINADOR _____</p> <p>FECHA: / /98</p>

ESTUDIO CUANTITATIVO DE LA DEMANDA JUDICIAL JUZGADOS DE PAZ LETRADOS (MÓDULOS BÁSICOS DE JUSTICIA)		Ficha N°:
		Código N° (no llenar)
1.- ÓRGANO JURISDICCIONAL Juzgado de Paz Letrado de..... Sec. Cód. Exp.	2.- ESPECIALIDAD <div style="text-align: center; font-size: 1.2em;">FAMILIA</div>	
3. PARTES 3.1. DEMANDANTE(S) N° Dirección domiciliaria: _____ <div style="text-align: center;">Av./Cll/Jr.</div> <hr/> <div style="text-align: center;">N°/Mz/ Lt.</div> <hr/> Urb. A.A.H.H./Distrito	4. VÍA PROCEDIMENTAL a) Sumarísimo b) Cautelar c) Proceso Único	
3.2 DEMANDADO(S) N° Dirección domiciliaria: _____ <div style="text-align: center;">Av./Cll/Jr.</div> <hr/> <div style="text-align: center;">N°/Mz/ Lt.</div> <hr/> Urb. A.A.H.H./Distrito	5. MATERIA O PRETENSIÓN a) Alimentos b) Oposición al matrimonio c) Asignación anticipada de alimentos	
7. FORMA DE CONCLUSIÓN DE PROCESO 7.1 Sentencia a) Fundada b) Infundada c) Otras <i>Especificar:</i>	6. CALIFICACIÓN DE LA DEMANDA a) Admisible b) Improcedente c) Rechazada	
7.2. Anticipada a) Conciliación b) Allanamiento y reconocimiento c) Transacción judicial d) Desistimiento e) Abandono (*) (*) Fecha última actuación / /	8- PRETENSIÓN a) Estimable patrimonialmente b) Inestimable patrimonialmente	
7.3. Conclusión por inasistencia de las partes Audiencia de actuación de pruebas (Art.203 CPC)	9. ALIMENTOS (Solicitados) Beneficiarios: a) Cónyuge o conviviente b) Hijos c) Alternativas "a" y "b" d) Otros: Periodicidad de la pensión: Forma de Prestación a) Dinero S/ US\$ % b) Especies Especificar:	

<p>10. COSA JUZGADA</p> <p>a) Consentida (No apelada)</p> <p>b) Ejecutoriada (Apelada)</p> <p> 1. Confirmada</p> <p> 2. Revocada</p> <p> 3. Otras</p> <p> Especificar:</p>	<p>11- PLAZOS</p> <p>a) Juzgado de Paz Letrado</p> <p> Fecha de la denuncia / demanda / /</p> <p> Inició (auto apertorio) / /</p> <p> Concluyó: / /</p> <p> Elevó / /</p> <p>Total parcial: meses () días ()</p>
<p>12. ALIMENTOS (Otorgados)</p> <p>Beneficiarios:</p> <p>a) Cónyuge o conviviente</p> <p>b) Hijos</p> <p>c) Alternativas "a" y "b"</p> <p>d) Otros:</p> <p>Periodicidad de la pensión:</p> <p>.....</p> <p>Forma de Prestación</p> <p>a) Dinero</p> <p>S/..... US\$..... %.....</p> <p>b) Especies</p> <p> Especificar:</p> <p>.....</p>	<p>b) Juzgado Especializado</p> <p> Resolución 2da. Instancia / /</p> <p>Total parcial: meses () días ()</p> <p>c) Juzgado de Paz Letrado (Ejecución)</p> <p> Recepción Juzg. Origen / /</p> <p> Inicio / /</p> <p> Archivo / /</p> <p>Total parcial: meses () días ()</p> <p>Total General: meses () días ()</p>
<p>OBSERVACIONES:</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>ESTUDIANTE</p> <p>_____</p> <p>SUPERVISOR</p> <p>_____</p> <p>COORDINADOR</p> <p>_____</p> <p>FECHA: / / 198</p>

ESTUDIO CUANTITATIVO DE LA DEMANDA JUDICIAL JUZGADOS DE PAZ LETRADOS (MÓDULOS BÁSICOS DE JUSTICIA)		Ficha N°:
		Código N° (no llenar)
1.- ÓRGANO JURISDICCIONAL Juzgado de Paz Letrado de..... Sec. Cód. Exp.	2.- ESPECIALIDAD LABORAL	
3. PARTES 3.1. DEMANDANTE(S) N°	4. LEGISLACIÓN PROCESAL a) Decreto Supremo N° 03-80-TR b) Ley N° 26636, Ley Procesal del Trabajo	
a) Persona Natural b) Persona Jurídica Rubro económico: 1. Comercial 2. Financiero bancario 3. Industrial 4. Servicios 5. Otros. Especificar:..... Razón Social _____ Dirección domiciliaria: _____ Av./Cll/Jr. _____ N°/Mz/ Lt. _____ Urb. A.A.H.H./Distrito	5. MATERIA O PRETENSIÓN a) Pago de remuneraciones, beneficios sociales y otros derechos sociales (hasta 10 URP) b) Impugnación de sanción disciplinaria c) Reconocimiento de derechos de trabajadores del hogar d) Hostilización e) Otros Especificar:	
3.2 DEMANDADO(S) N°	6. CALIFICACIÓN DE LA DEMANDA a) Admisible b) Improcedente c) Rechazada	
a) Persona Natural b) Persona Jurídica Rubro económico: 1. Comercial 2. Financiero bancario 3. Industrial 4. Servicios 5. Otros. Especificar:..... Razón Social _____ Dirección domiciliaria: _____ Av./Cll/Jr. _____ N°/Mz/ Lt. _____ Urb. A.A.H.H./Distrito	7. FORMA DE CONCLUSIÓN DE PROCESO 7.1. Sentencia: a) Fundada b) Infundada c) Otras Especificar:	
	7.2. Anticipada: a) Conciliación b) Allanamiento y reconocimiento c) Transacción judicial d) Desistimiento e) Abandono (*) (*): Fecha última actuación: / /	
	7.3. Conclusión por inasistencia de las partes Audiencia de actuación de pruebas (Art.203 CPC)	

<p>8- PRETENSIÓN</p> <p>a) Estimable patrimonialmente b) Inestimable patrimonialmente.</p>	<p>10. PLAZOS</p> <p>a) Juzgado de Paz Letrado</p> <p>Fecha de la denuncia / demanda / / Inició (auto apertorio) / / Concluyó / / Elevó / /</p> <p>Total parcial: meses () días ()</p> <p>b) Juzgado Especializado Resolución 2da. Instancia / /</p> <p>Total parcial: meses () días ()</p> <p>c) Juzgado de Paz Letrado (Ejecución)</p> <p>Recepción Juzg. Origen / / Inicio / / Archivo / /</p> <p>Total parcial: meses () días ()</p> <p>Total General: meses () días ()</p>
<p>9. MONTOS</p> <p>Monto demandado S/. US\$</p> <p>Monto concedido S/. US\$</p>	<p>11. COSA JUZGADA</p> <p>a) Consentida (No apelada) b) Ejecutoriada (Apelada) 1. Confirmada 2. Revocada 3. Otras Especificar:</p> <p>OBSERVACIONES:</p> <p>..... </p>
<p>ESTUDIANTE:</p> <p>SUPERVISOR:</p> <p>COORDINADOR: FECHA: / / 98</p>	

ESTUDIO CUANTITATIVO DE LA DEMANDA JUDICIAL JUZGADOS ESPECIALIZADOS Y MIXTOS (MÓDULOS BÁSICOS DE JUSTICIA)		Ficha N°:																																	
		Código N° (no llenar)																																	
1. ÓRGANO JURISDICCIONAL Juzgado..... de..... Sec. Cód. Exp.	2. ESPECIALIDAD <div style="text-align: center; font-size: 1.2em; font-weight: bold;"><i>PENAL</i></div>																																		
3. PROCESADO N° de procesados () 3.1 PRIMER PROCESADO SEXO: a) Varón b) Mujer EDAD: a) 18 a 21 años b) 22 a 35 años c) 36 a 50 años d) 51 a 64 años e) 65 a más DIRECCIÓN DOMICILIARIA: Av./Cll/Jr. N°/Mz/ Lt. Urb./ A.A.H.H./Distrito	4. ORIGEN DE LA DENUNCIA a) Policial b) Administrativo c) De parte 5. CALIFICACIÓN DE LA DENUNCIA a) Ha lugar a la apertura de instrucción b) No ha lugar a la apertura de instrucción 6. CONDICIÓN DEL PROCESADO a) Libre b) Detenido b.1) Excarcelado																																		
3.2 SEGUNDO PROCESADO SEXO: a) Varón b) Mujer EDAD: a) 18 a 21 años b) 22 a 35 años c) 36 a 50 años d) 51 a 64 años e) 65 a más DIRECCIÓN DOMICILIARIA: Av./Cll/Jr. N°/Mz/ Lt. Urb./A.A.H.H./Distrito	7.- VÍA PROCEDIMENTAL a) Ordinario b) Sumario c) Especial por prensa d) Querellas e) Homonimias f) Ley N° 26689 (Sumarización)																																		
3.3 TERCER PROCESADO SEXO: a) Varón b) Mujer EDAD: a) 18 a 21 años b) 22 a 35 años c) 36 a 50 años d) 51 a 64 años e) 65 a más DIRECCIÓN DOMICILIARIA: Av./Cll/Jr. N°/Mz/ Lt. Urb. A.A.H.H./Distrito	8. DELITOS a) Según auto apertorio b) Según denuncia fiscal <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%;">Artículo</th> <th style="width: 33%;">Inciso</th> <th style="width: 33%;">Párrafo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>.....</td><td>.....</td><td>.....</td></tr> <tr><td>.....</td><td>.....</td><td>.....</td></tr> <tr><td>.....</td><td>.....</td><td>.....</td></tr> <tr><td>.....</td><td>.....</td><td>.....</td></tr> <tr><td>.....</td><td>.....</td><td>.....</td></tr> <tr><td>.....</td><td>.....</td><td>.....</td></tr> <tr><td>.....</td><td>.....</td><td>.....</td></tr> <tr><td>.....</td><td>.....</td><td>.....</td></tr> <tr><td>.....</td><td>.....</td><td>.....</td></tr> <tr><td>.....</td><td>.....</td><td>.....</td></tr> </tbody> </table>		Artículo	Inciso	Párrafo
Artículo	Inciso	Párrafo																																	
.....																																	
.....																																	
.....																																	
.....																																	
.....																																	
.....																																	
.....																																	
.....																																	
.....																																	
.....																																	
3.2.- AGRAVIADO N° agraviados () CALIDAD: a) Persona Natural b) Persona Jurídica SEXO: a) Varón b) Mujer EDAD: a) < de 18 años b) 18 a 21 años c) 22 a 35 años d) 36 a 50 años e) 51 a 64 años f) 65 a más DIRECCIÓN DOMICILIARIA: Av./Cll/Jr. N°/Mz/ Lt. Urb./ A.A.H.H./Distrito																																			

<p>9. ESTIMACIÓN PATRIMONIAL DEL DELITO</p> <p>a) Estimable patrimonialmente</p> <p>b) Inestimable patrimonialmente</p> <hr/> <p>10. MONTO DE DELITOS CONTRA EL PATRIMONIO O CONTRA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (según denuncia)</p> <p>S/ US\$</p> <hr/> <p>11- FORMA DE CONCLUSIÓN DEL PROCESO</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="width: 10%; text-align: center;">1</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">2</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">3</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4">a) Sentencia</td> </tr> <tr> <td>1. Condenatoria</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td> a) Efectiva</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td> b) De ejecución suspendida</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="4">ESPECIFICAR DURACIÓN:</td> </tr> <tr> <td>2. Reserva de fallo condenatorio</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3. Absolutoria</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="4">b) Auto</td> </tr> <tr> <td>1. Prescripción</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2. Desistimientos / conciliación</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3. Otras causas de sobreseimiento / archivamiento</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <hr/> <p>12- IMPUGNACIONES</p> <p>a) No impugnada</p> <p>b) Impugnada</p> <p> 1. Apelación</p> <p> a) Fiscal</p> <p> b) Parte civil</p> <p> c) Procesado</p> <p> 2. Nulidad</p> <p> a) Fiscal</p> <p> b) Parte civil</p> <p> c) Procesado</p>		1	2	3	a) Sentencia				1. Condenatoria				a) Efectiva				b) De ejecución suspendida				ESPECIFICAR DURACIÓN:				2. Reserva de fallo condenatorio				3. Absolutoria				b) Auto				1. Prescripción				2. Desistimientos / conciliación				3. Otras causas de sobreseimiento / archivamiento				<p>13. PLAZOS</p> <p>a) Juzgado Especializado o Mixto</p> <p> Fecha de la denuncia / demanda / /</p> <p> Inició (auto apertorio) / /</p> <p> Concluyó / /</p> <p> Recepción Sala Superior / /</p> <p>Total parcial: meses () días ()</p> <p>b) Sala Superior</p> <p> Resolución 2da. Instancia / /</p> <p> Recepción Corte Suprema / /</p> <p>Total parcial: meses () días ()</p> <p>c) Corte Suprema</p> <p> Ejecutoria Suprema / /</p> <p>d) Juzgado Especializado o Mixto (Ejecución)</p> <p> Recepción Juzg. Origen / /</p> <p>Total parcial: meses () días ()</p> <p>TOTAL GENERAL: meses () días ()</p> <hr/> <p>OBSERVACIONES:</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <hr/> <p>ESTUDIANTE:</p> <p>_____</p> <p>SUPERVISOR</p> <p>_____</p> <p>COORDINADOR</p> <p>_____</p> <p>FECHA: / / 98</p>
	1	2	3																																														
a) Sentencia																																																	
1. Condenatoria																																																	
a) Efectiva																																																	
b) De ejecución suspendida																																																	
ESPECIFICAR DURACIÓN:																																																	
2. Reserva de fallo condenatorio																																																	
3. Absolutoria																																																	
b) Auto																																																	
1. Prescripción																																																	
2. Desistimientos / conciliación																																																	
3. Otras causas de sobreseimiento / archivamiento																																																	

ESTUDIO CUANTITATIVO DE LA DEMANDA JUDICIAL JUZGADOS ESPECIALIZADOS Y MIXTOS (MÓDULOS BÁSICOS DE JUSTICIA)		Ficha N°:
		Código N° (no llenar)
1.- ÓRGANO JURISDICCIONAL Juzgado..... de..... Sec. Cod. Expediente:.....	2.- ESPECIALIDAD <div style="text-align: center; font-size: 1.2em;">CIVIL</div>	
3. PARTES 3.1. DEMANDANTE(S) N° a) Persona natural b) Persona jurídica Rubro económico : 1. Comercial 2. Financiero / bancario 3. Industrial 4. Servicios 5. Otros Especificar..... Razón Social _____ Dirección domiciliaria: _____ Av./Cll/Jr. _____ N°/Mz/ Lt. _____ Urb. A.A.H.H./Distrito	4. VÍA PROCEDIMENTAL Y MATERIA 4.1. Abreviado a) Retracto b) Impugnación acuerdo administración de fundación c) Impugnación acuerdo asociación civil d) Declaración judicial e) Indemnización f) Nulidad de acto jurídico g) Tercería h) Prescripción adquisitiva i) División y partición de bienes j) Resolución de contrato k) Título supletorio l) Rectificación de áreas o linderos m) Expropiación n) Impugnación de acto o resolución administrativa o) Petitorio mayor a 50 URP y menor a 300 URP p) Reivindicación q) Rescisión de contrato r) Ampliación o modificación de los fines asociación s) Presentación cuentas y balance y suspensión de administradores de fundación t) Controversia derivada de accid. de tránsito más de 100 URP	
3.2 DEMANDADO(S) N° a) Persona natural b) Persona jurídica Rubro económico: 1. Comercial 2. Financiero / bancario 3. Industrial 4. Servicios 5. Otros Especificar..... Razón Social: _____ Dirección domiciliaria: _____ Av./Cll/Jr. _____ N°/Mz/ Lt. _____ Urb. A.A.H.H./Distrito	4.2. Sumarísimo a) Desalojo (mayor de 5 URP o no exista cuantía) b) Otorgamiento de escritura c) Interdictos d) Interdicción e) Convocatoria a junta o asamblea genera de la asociación f) Indemnización g) Remoción de albacea h) Declaración judicial de plazo indeterminado i) Cobro de cuotas en propiedad horizontal j) Impugnación de juntas generales o acuerdos adoptados en defecto de convocatoria o falta quórum k) Declaración judicial de plazo para cumplimiento de un cargo l) Impugnación de los acreedores a la renuncia de herencia	
	4.3 Ejecutivo a) Obligación de dar suma de dinero b) Obligación de dar bien inmueble determinado c) Obligación de hacer d) Obligación de no hacer	
	4.4 De ejecución a) Ejecución de resoluciones judiciales b) Ejecución de garantías c) Ejecución forzada	
	4.5 Prueba anticipada	

<p>4.6 Conocimiento</p> <p>a) Indemnización b) Petitorio mayor a 300-URP. c) Nulidad de cosa juzgada fraudulenta d) Nulidad de acto jurídico e) Declaración judicial f) Rescisión de contrato g) Resolución de contrato h) Cumplimiento de contrato i) Petición de herencia j) Mejor derecho a la propiedad k) Designación judicial l) Nulidad de partición sucesoria m) Nulidad de acuerdo de los administradores contrarios a ley o al acto constitutivo n) Presentación de cuentas y balance de administradores de fundación</p> <p>4.7 No contencioso</p> <p>a) Administración judicial de bienes b) Partición convencional c) Dispensa de documentos d) Inventario e) Ofrecimiento de pago y consignación f) Declaración de desaparición, ausencia o muerte presunta g) Ofrecimiento de pago y consignación h) Comprobación de testamento i) Sucesión intestada j) Solicitudes que carezcan de contención</p> <p>4.8 Medida cautelar</p> <p>a) Medidas para futura ejecución forzada b) Medidas de no innovar c) Medidas temporales sobre el fondo d) Medidas innovativas</p> <p>4.9 Quiebra</p> <p>4.10 Otros (especificar)</p>	<p>11. PLAZOS</p> <p>a) Juzgado Especializado o Mixto</p> <p style="margin-left: 20px;">Presentación de denuncia / demanda / / / Inició (auto apertorio) / / / Concluyó / / / Recepción Sala Superior / / /</p> <p>Total parcial: meses () días ()</p> <p>b) Sala Superior</p> <p style="margin-left: 20px;">Resolución 2da. Instancia / / / Concesorio / / / Recepción Corte Suprema / / /</p> <p>Total parcial: meses () días ()</p> <p>c) Corte Suprema</p> <p style="margin-left: 20px;">1ª Resolución (procedente o improcedente) / / / 2ª Resolución (casación) / / /</p> <p>Total parcial: meses () días ()</p> <p>d) Juzgado Especializado o Mixto (ejecución)</p> <p style="margin-left: 20px;">Recepción Juzg. Origen / / /</p> <p>Total parcial: meses () días ()</p> <p>TOTAL GENERAL : meses () días ()</p>								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%; padding: 5px;">5. PRETENSIÓN PRETENSIONES</td> <td style="width: 70%; padding: 5px;">6. NUMERO DE</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">a) Estimable patrimonialmente b) Inestimable patrimonialmente</td> <td style="padding: 5px;">a) Una b) Varias</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">7. RECONVENCIÓN PRETENSIÓN</td> <td style="padding: 5px;">8. MONTOS DE LA</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">a) Sí b) No c) Especificar pretensión (según clasif. preg. 4)</td> <td style="padding: 5px;">Monto demandado S/ US\$ Monto concedido S/ US\$</td> </tr> </table>	5. PRETENSIÓN PRETENSIONES	6. NUMERO DE	a) Estimable patrimonialmente b) Inestimable patrimonialmente	a) Una b) Varias	7. RECONVENCIÓN PRETENSIÓN	8. MONTOS DE LA	a) Sí b) No c) Especificar pretensión (según clasif. preg. 4)	Monto demandado S/ US\$ Monto concedido S/ US\$	<p>12. FORMA DE CONCLUSIÓN DE PROCESO (1ª instancia)</p> <p>12.1. Sentencia</p> <p>a) Fundada b) Infundada c) Otras.....</p> <p>12.2. Anticipada</p> <p>a) Conciliación b) Allanamiento y reconocimiento c) Transacción judicial d) Desistimiento e) Abandono (*) (*) Fecha última actuación / /</p> <p>12.3 Conclusión por inasistencia de las partes Audiencia de actuación de pruebas (Art.203 CPC)</p> <p>12.4 Otros (especificar)</p>
5. PRETENSIÓN PRETENSIONES	6. NUMERO DE								
a) Estimable patrimonialmente b) Inestimable patrimonialmente	a) Una b) Varias								
7. RECONVENCIÓN PRETENSIÓN	8. MONTOS DE LA								
a) Sí b) No c) Especificar pretensión (según clasif. preg. 4)	Monto demandado S/ US\$ Monto concedido S/ US\$								
<p>9. CALIFICACIÓN DE LA DEMANDA</p> <p>a) Admisible b) Improcedente c) Rechazada</p>	<p>OBSERVACIONES</p> <p>.....</p>								
<p>10. COSA JUZGADA</p> <p>a) No apelada b) Apelada: 1. Confirmada 2. Revocada 3. Nula 4. Otros c) Casación 1. Improcedente 2. Casa 3. No casa 4. Otros</p>	<p>ESTUDIANTE _____</p> <p>SUPERVISOR _____</p> <p>COORDINADOR _____</p> <p>FECHA: / / 198</p>								

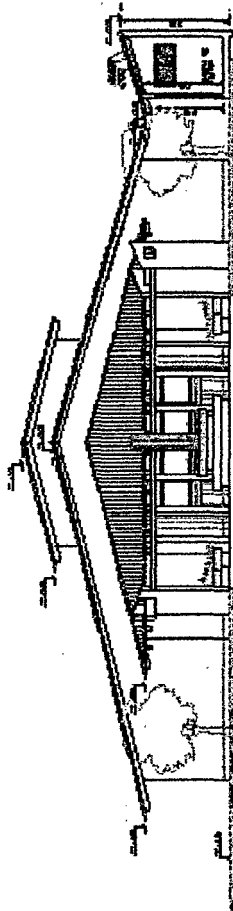
<p>8. FORMA DE CONCLUSIÓN DE PROCESO</p> <p>8.1 Sentencia</p> <p>8.1.1. Absolución</p> <p>8.1.2. Condena</p> <p> a) Medida socioeducativa</p> <p> I. Amonestación</p> <p> II. Prestación de servicios a la comunidad</p> <p> III. Libertad asistida</p> <p> IV. Régimen de semi-libertad</p> <p> V. Internación</p> <p> b) Medida de protección</p> <p>Especificar plazo de la medida:</p> <p>.....</p> <p>8.2 Remisión</p> <p>8.3 Prescripción</p>	<p>9. PLAZOS</p> <p>a) Juzgado Especializado o Mixto</p> <p> Fecha de la denuncia / demanda / /</p> <p> Inició (auto apertorio) / /</p> <p> Concluyó / /</p> <p> Recepción Sala Superior / /</p> <p><u>Total parcial:</u> meses () días ()</p> <p>b) Sala Superior de Familia o Mixta</p> <p> Resolución 2da. Instancia / /</p> <p> Recepción Corte Suprema / /</p> <p><u>Total parcial:</u> meses () días ()</p> <p>c) Corte Suprema</p> <p> Resolución / /</p> <p><u>Total parcial:</u> meses () días ()</p> <p>d) Juzgado Especializado o Mixto (Ejecución)</p> <p> Recepción Juzg. Origen / /</p> <p><u>Total parcial:</u> meses () días ()</p> <p>TOTAL GENERAL: meses () días ()</p>
<p>8. COSA JUZGADA</p> <p>a) No apelada</p> <p>b) Apelada</p> <p> 1. Confirmada</p> <p> 2. Revocada</p> <p> 3. Nula</p> <p> 4. Otros.....</p> <p>c) Casación</p> <p> 1. Improcedente</p> <p> 2. Casa</p> <p> 3. No casa</p> <p> 4. Otros</p>	
<p>ESTUDIANTE</p> <p>_____</p> <p>SUPERVISOR</p> <p>_____</p> <p>COORDINADOR</p> <p>_____</p> <p>FECHA: / / 98</p>	<p>OBSERVACIONES:</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

<p>7. FORMA DE CONCLUSIÓN DE PROCESO:</p> <p>7.1 Sentencia</p> <p>a) Fundada b) Infundada c) Otras <i>Especificar:</i>.....</p> <p>7.2. Anticipada</p> <p>a) Conciliación b) Allanamiento y reconocimiento c) Transacción judicial d) Desistimiento e) Abandono (*) (*) Fecha última actuación: / /</p> <p>7.3. Conclusión por inasistencia de las partes Audiencia de actuación de pruebas (Art.203 CPC)</p> <p>ESPECIFIQUE ASUNTOS CONEXOS RESUELTOS EN LA SENTENCIA (según la clasificación de la pregunta N° 4)</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>10. ALIMENTOS (Otorgados)</p> <p>Beneficiarios:</p> <p>a) Cónyuge o conviviente b) Hijos c) Alternativas "a" y "b" d) Otros:</p> <p>Periodicidad de la pensión:</p> <p>Forma de Prestación:</p> <p>a) Dinero S/. US\$ %</p> <p>b) Especies Especificar:</p> <p>.....</p>
<p>8. ALIMENTOS (Solicitados)</p> <p>Beneficiarios:</p> <p>a) Cónyuge o conviviente b) Hijos c) Alternativas "a" y "b" d) Otros:</p> <p>Periodicidad de la pensión:</p> <p>Forma de Prestación:</p> <p>a) Dinero S/. US\$ %</p> <p>b) Especies Especificar:</p> <p>.....</p>	<p>11: PLAZOS</p> <p>a) Juzgado Especializado o Mixto</p> <p>Fecha de la denuncia / demanda: / / Inició (auto apertorio): / / Concluyó: / / Recepción Sala Superior: / /</p> <p>Total parcial: meses () días ()</p> <p>b) Sala Superior de Familia o Mixta</p> <p>Resolución 2da. Instancia: / / Recepción Corte Suprema: / /</p> <p>Total parcial: meses () días ()</p> <p>c) Corte Suprema Resolución: / /</p> <p>d) Juzgado Especializado o Mixto (Ejecución) Recepción Juzg. Origen: / /</p> <p>Total parcial: meses () días ()</p> <p>TOTAL GENERAL: meses () días ()</p>
<p>9. COSA JUZGADA</p> <p>a) No apelada b) Apelada 1. Confirmada 2. Revocada 3. Nula 4. Otros.....</p> <p>c) Casación: 1. Improcedente 2. Casa 3. No casa 4. Otros</p>	<p>ESTUDIANTE</p> <p>.....</p> <p>SUPERVISOR</p> <p>.....</p> <p>COORDINADOR</p> <p>.....</p> <p>FECHA: / /98</p>
<p>OBSERVACIONES:</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>.....</p>

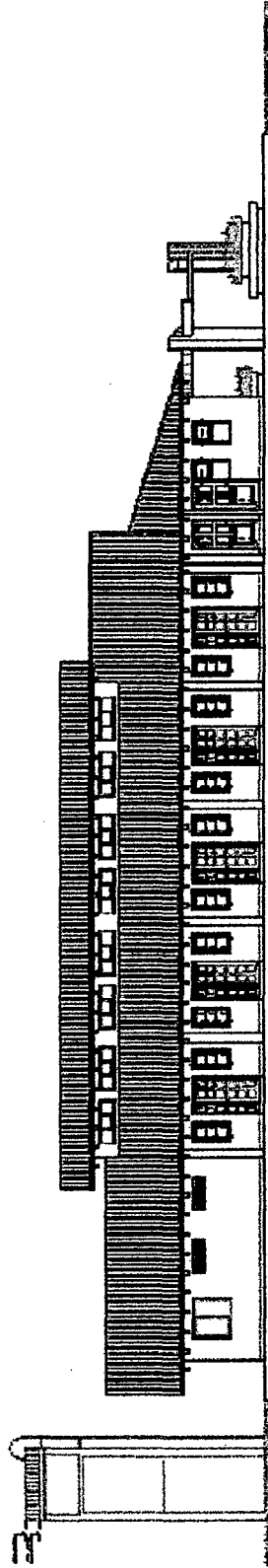
<p>6. CALIFICACIÓN DE LA DEMANDA:</p> <p>a) Admisible b) Improcedente c) Rechazada</p>	<p>10. PLAZOS</p> <p>a) Juzgado Especializado o Mixto</p> <p>Fecha de la denuncia / demanda: / / Inició (auto apertorio): / / Concluyó: / / Recepción Sala Superior: / /</p> <p>Total parcial: meses () días ()</p>
<p>7. FORMA DE CONCLUSIÓN DE PROCESO:</p> <p>7.1. Sentencia:</p> <p>a) Fundada b) Infundada c) Otras Especificar:</p> <p>7.2. Anticipada:</p> <p>a) Conciliación b) Allanamiento y reconocimiento c) Transacción judicial d) Desistimiento e) Abandono (*) (*) Fecha última actuación: / /</p> <p>7.3. Conclusión por inasistencia de las partes Audiencia de actuación de pruebas (Art.203 CPC)</p>	<p>b) Sala Superior</p> <p>Resolución 2da. Instancia: / / Recepción Corte Suprema: / / Total parcial: meses () días ()</p> <p>c) Corte Suprema</p> <p>1ª Resolución (procedencia): / / 2ª Resolución (casación): / / Total parcial: meses () días ()</p> <p>d) Juzgado Especializado o Mixto (Ejecución)</p> <p>Recepción Juzg. Origen: / / Total parcial: meses () días ()</p> <p>Total General : meses () días ()</p>
<p>8- PRETENSIÓN</p> <p>a) Estimable patrimonialmente: b) Inestimable patrimonialmente:</p>	<p>11. COSA JUZGADA</p> <p>a) Consentida (No apelada): b) Ejecutoriada (Apelada): 1. Confirmada 2. Revocada 3. Otras:</p> <p>c) Otros:</p>
<p>9. MONTOS</p> <p>Monto demandado: S/. US\$</p> <p>Monto concedido: S/. US\$</p>	<p>OBSERVACIONES:</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>ESTUDIANTE:</p> <p>SUPERVISOR:</p> <p>COORDINADOR: FECHA: / / 98</p>	

ANEXO 06

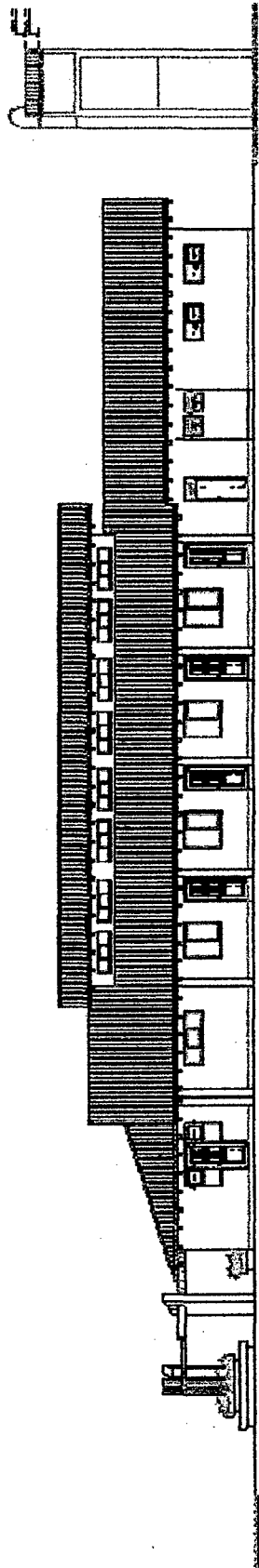
Diseño Arquitectónico de los Módulos Básicos de Justicia



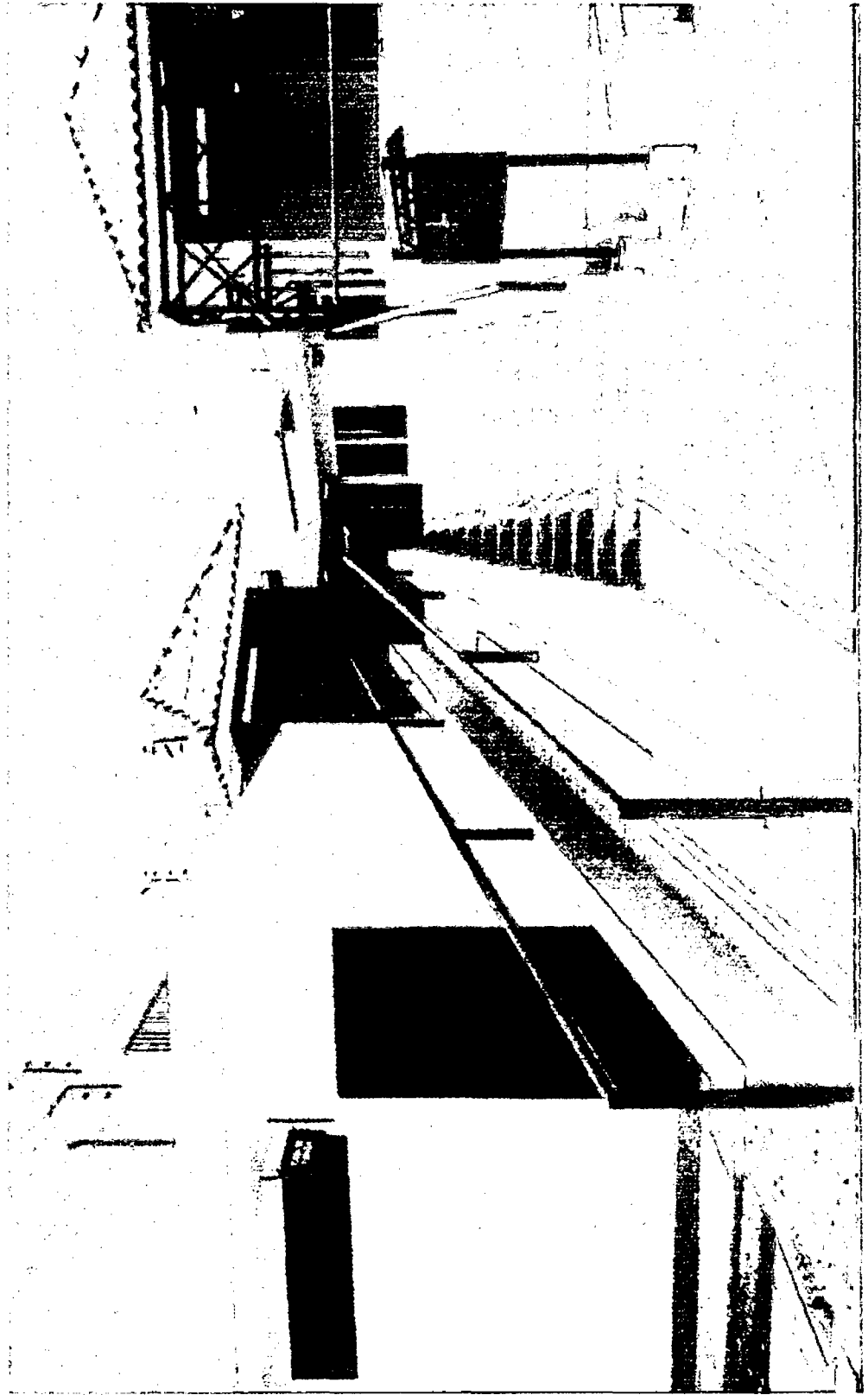
1. SECTION



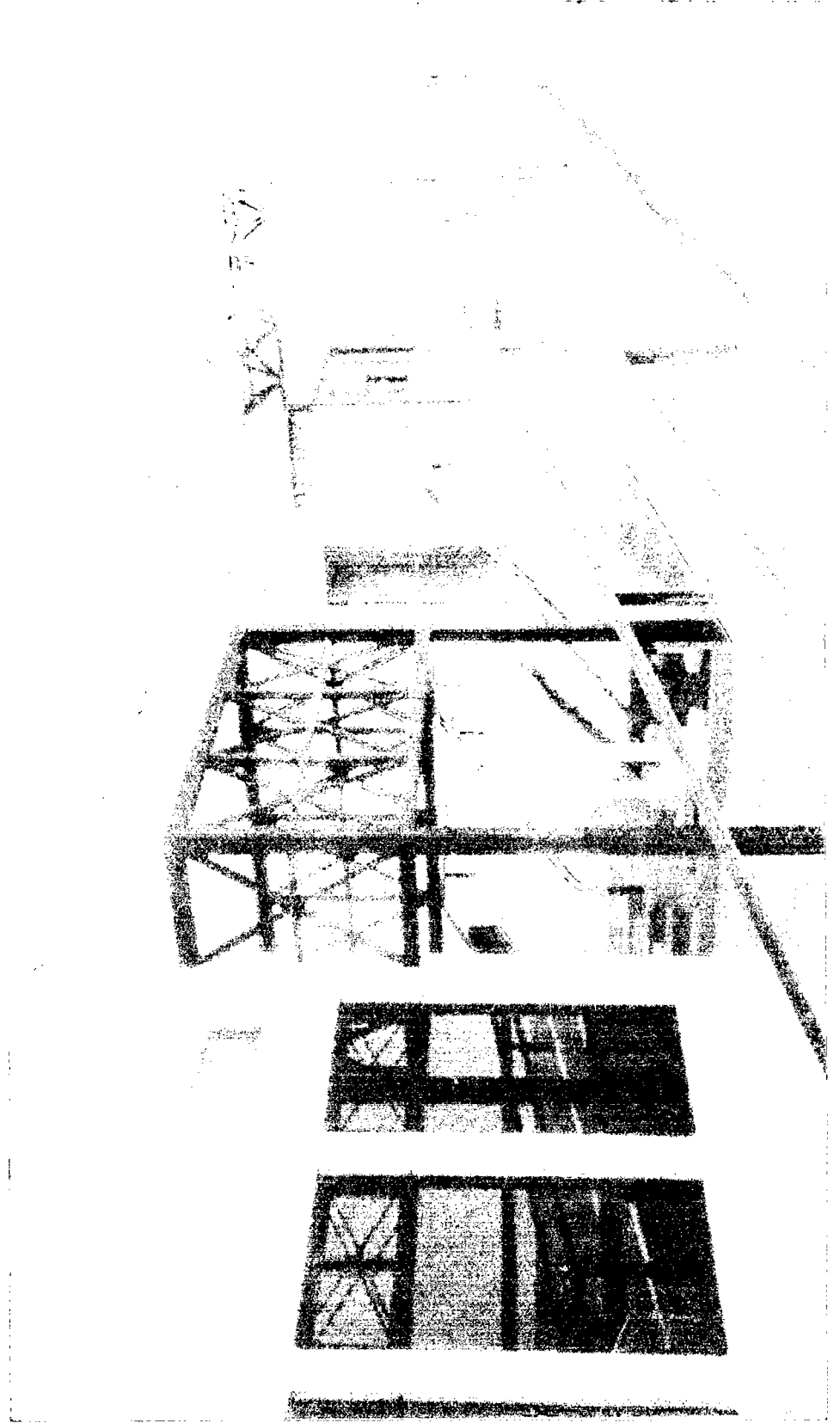
2. SECTION



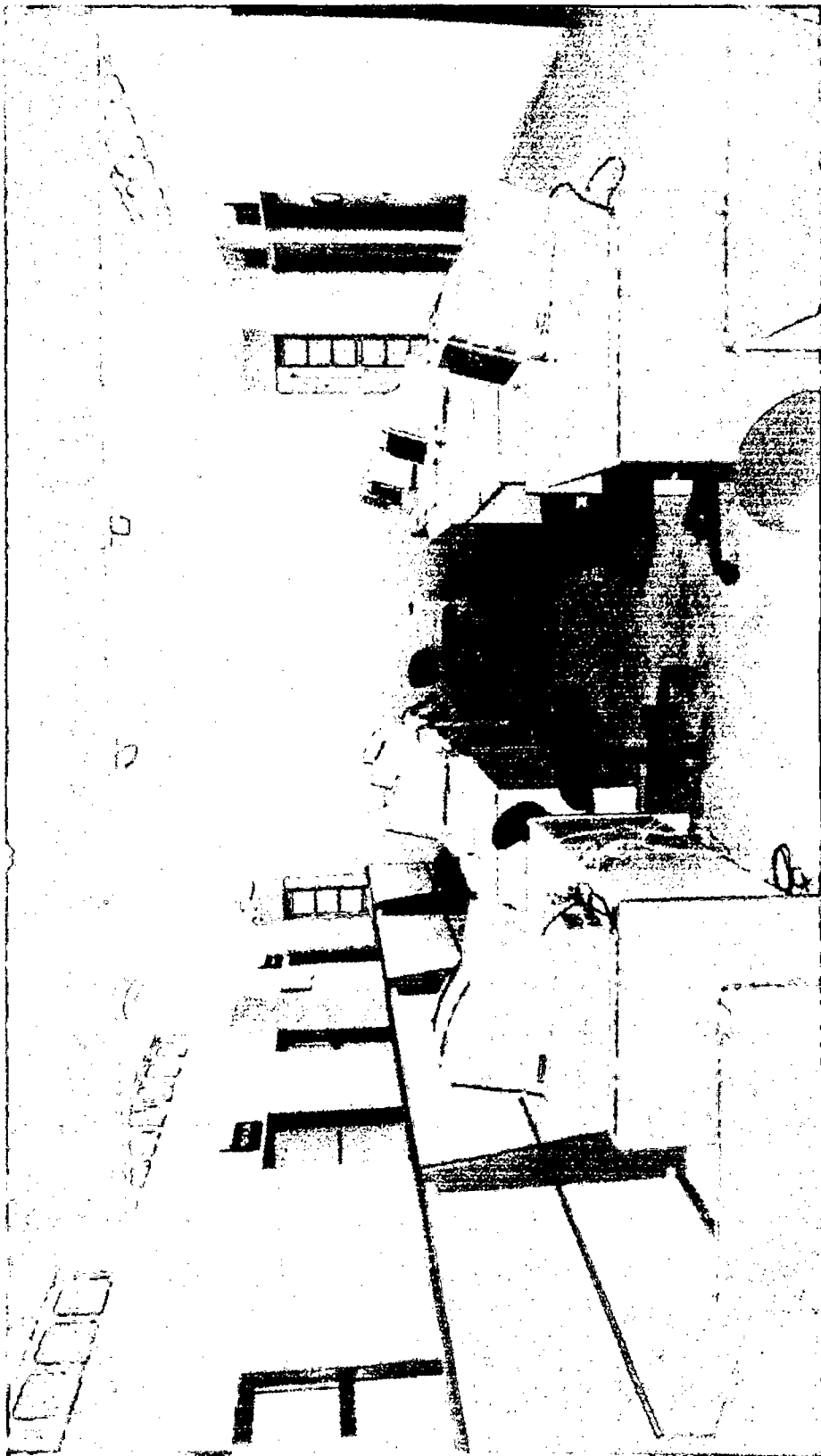
VENTANILLA



PAUCARPATA



SAN JUAN DE LURIGANCHO



ANEXO 07

***Formatos de Evaluación del Nivel de Funcionamiento para los
MBJ***

MONITOREO AL MÓDULO BÁSICO DE JUSTICIA DE

FICHA DE LOGÍSTICA

Fecha: _____

Niveles de Abastecimiento

Papel en almacén	_____	Millares	Gasto diario _____
Carátulas	_____	Millares	Gasto diario _____
Hilo	_____	Conos	Gasto diario _____
Lapiceros	_____	Unidades	
Tonner	_____	Unidades	
Cintas de impresora	_____	Unidades	

Mobiliario

Escritorios	1 Suficientes	2 Insuficientes	3 Más que suficiente
Estado	1 Bueno	2 Malo	3 Deficiente
Equipo / Computo	1 Suficientes	2 Insuficientes	3 Más que suficiente
Estado	1 Bueno	2 Malo	3 Deficiente

Servicios

Luz	1 Tiene	2 Orden de Corte	3 No tienen
Agua	1 Tiene	2 Orden de Corte	3 No tienen
Teléfono	1 Comunicados	2 Incomunicados	3 Aviso de Corte
Fax	1 Tiene	2 No tiene	
Limpieza	1 Diario	2 Cada 48 horas	3 Semanal
Seguridad	1 Uno * 24 h.	2 Dos * 24 h.	3 No tienen

Estado de Mantenimiento

Bombas	1 Bueno	2 Malo	3 Deficiente
Ambientes	1 Bueno	2 Malo	3 Deficiente
Grupo electrógeno	1 Bueno	2 Malo	3 Deficiente
Jardines	1 Bueno	2 Malo	3 Deficiente

**PROGRAMA DE MONITOREO
NIVEL DE FUNCIONAMIENTO**

PERIODO: FECHA:

Módulo Básico de Arbitraje	Caso Respecto del mismo	INFRAESTRUCTURA		INFORMÁTICA		CARGA PROCESAL												PERSONAL						
		Equipos de Computo		Cualificación del Software		Carga Anual		Carga Propuesta		▲ %		Carga del Pedido Inactivo		▲ %		CAP PJ		CAP MP		CAP MI		Capacidad		
		B	R	D	B	R	D	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#
DP	ACT	DP	ACT	DP	ACT	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	
SAN JUAN DE LURBANCHO	Zna																							
AGUANILLA	Caso																							
MILAMAR DEL TRINCO	Zna																							
PARONA	CS																							
JACOBO MINTER	Asuque																							
CARAZ	Arush																							
CASTILLA	Plu Turkes																							
CHILICANAS	Plu Turkes																							
ANDAHUAYLAS	Ayofrao																							
HUANTA	Ayacucho																							
PERUENA	Lurto																							
TARMA	Lurto																							

VARIACIÓN PORCENTUAL ▲ %

JUZGADOS) PERALES) #
 JUZGADOS) DE FAMILIA #
 JUZGADOS) NIÑOS) #
 JUZGADOS) PALLETADO) #PL

BUENO B
 REGULAR R
 DEFICIENTE D

USO PERSONALIZADO DP
 ACTUALMENTE ACT

PROGRAMA DE MONITOREO

NIVEL DE FUNCIONAMIENTO

PERÍODO:

FECHA:

MÓDULO BÁSICO DE JUSTICIA	LOGÍSTICA														ATENCIÓN AL PÚBLICO			COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN																							
	Abastecimiento				Patrimonio				Servicios				Mantenimiento				P.J. - CD		MP	MJ	Plata de Divulgación							Derechos y Libertades	Participación Municipal												
	Papel	Carpetas	Libros	Otros Utiles	Mobiliario	Equipos para ...			Otros Equipos	Luz	Agua	Desague	Teléfono	Seguridad	Limpieza	Otros Servicios	Cable Electrico	Bombas	Ambientes	Jardines	Otros Equipos	Recop. Atenc.	Pl. Reduc.	Recop. Atenc.	ML	OO	C/P	CC	Present. MBI	Anexo Present.	Digital	Afiche	Radio	Presas	Brochura	Conferencia					
SAN JUAN DE LURIGANCHO																																									
VENTANILLA																																									
VILLA MARIA DEL TRUNFO																																									
PARCOÑA																																									
JACOBO HUNTER																																									
CARAZ																																									
CASTILLA																																									
CHILUCANAS																																									
JANAHUAYLAS																																									
HUANTA																																									
REQUEÑA																																									
TARMA																																									

ANEXO 08

***Instrumentos de Información empleados para la Evaluación
de los Indicadores Sociales***

**MONITOREO DE LOS MÓDULOS BÁSICOS DE JUSTICIA
ENCUESTA A LITIGANTES**

**LA ENCUESTA SOLO PUEDE SER APLICADA A LITIGANTES CON
PROCESOS NO MENORES A MES Y MEDIO DE ANTIGÜEDAD**

Encuesta No. _____

Código No. _____

(no llenar)

DATOS GENERALES

1. Usted es el: Demandante / Denunciante 1 Demandado / Denunciado 2
2. Sexo: Masculino 1 Femenino 2
3. Edad : <18 a 21> 1 <36 a 50> 3 <45 a más> 5
<22 a 35> 2 <51 a 64> 4
4. Nivel de instrucción: Ninguno 1 Secundario 3 Univ.comp. 5
Primaria 2 Técnico o univ.incomp. 4 No precisa 6
5. Lugar de residencia: Distrito: _____

SOBRE EL SERVICIO DE JUSTICIA

6. ¿Ha tenido algún proceso/juicio anteriormente?

Si 1 No 2 No precisa 3

7. ¿Dónde se inició su proceso/juicio actual?

En el local antiguo 1 En el MBJ 2 No precisa 3

8. ¿Recibió orientación por parte del personal del MBJ sobre los trámites a seguir?

Si 1 No 2 No precisa 3

SI RESPONDIÓ NO, PASE A LA PREGUNTA 10.

9. ¿En qué área recibió la orientación? _____

10. En su opinión, la atención al público en el MBJ es:

Muy mala 1 Regular 3 Muy buena 5
Mala 2 Buena 4 No precisa 6

11. ¿Cómo se siente usted con la marcha de su proceso/juicio?

Muy insatisfecho 1 Regular 3 Muy Satisfecho 5
Insatisfecho 2 Satisfecho 4 No precisa 6

12. ¿Cree usted que en su proceso/juicio se actuará con justicia?

Si 1 No 2 No precisa 3

SI RESPONDIÓ SI, PASE A LA PREGUNTA 14.

13. ¿Qué impide que se actúe con justicia? (MÚLTIPLE)

- La falta de preparación de los funcionarios 1
- El excesivo número de procesos/juicios que debe atender 2
- La corrupción de los funcionarios 3
- El poco conocimiento del caso por parte del Juez 4
- Otro (especif.) 5
- No precisa 6

14. ¿Qué preferiría hacer si tuviera un nuevo problema legal? (UNA SOLA ELECCIÓN)
- | | |
|---|---|
| Buscar a la otra parte para llegar a un acuerdo | 1 |
| Buscar a un abogado e ir al MBJ | 2 |
| Buscar a un abogado para que hable con la otra parte | 3 |
| Buscar a una autoridad para que hable con la otra parte | 4 |
| Acudir a un centro de conciliación | 5 |
| Otro (especif.) | 6 |
| No precisa | 7 |

SOBRE EL SERVICIO DE JUSTICIA

15. ¿Cuánto tiempo demora en venir desde su casa o trabajo hasta el MBJ?
- | | | | | | |
|--------------------|---|-------------------|---|---------------------|---|
| Menos de 30 min. | 1 | Entre 1 y 2 horas | 3 | Más de cuatro horas | 5 |
| Entre 30 y 60 min. | 2 | Entre 2 y 4 horas | 4 | No precisa | 6 |
16. ¿Cuántas veces viene al MBJ?
- | | | | | | | |
|--------------------|---|----------------|---|-----------------|-------|---|
| Una vez por semana | 1 | Una vez al mes | 3 | Otra (especif.) | _____ | 5 |
| Cada quince días | 2 | Cada dos meses | 4 | No precisa | | 6 |
17. ¿Recibe información actualizada sobre su proceso/juicio cada vez que lo pide?
- | | | | | | |
|----|---|----|---|------------|---|
| Sí | 1 | No | 2 | No precisa | 3 |
|----|---|----|---|------------|---|
18. ¿Quién le da dicha información? _____
19. ¿Ha sido notificado oportunamente durante su proceso/juicio en el MBJ?
- | | | | | | |
|----|---|----|---|------------|---|
| Sí | 1 | No | 2 | No precisa | 3 |
|----|---|----|---|------------|---|
20. ¿Qué instituciones del MBJ ha visitado más? (MÚLTIPLE)
- | | | | | |
|----------------------|---|------------------------|-------|---|
| Juzgados | 1 | Defensoría de Oficio | 5 | |
| Fiscalía | 2 | Centro de Conciliación | 6 | |
| Médico Legista | 3 | Otra (especif.) | _____ | 7 |
| Consultorio Jurídico | 4 | No precisa | 8 | |
| Juzgados | 1 | Defensoría de Oficio | 5 | |
21. ¿Cuenta con abogado ACTUALMENTE?
- | | | | | | |
|----|---|----|---|------------|---|
| Sí | 1 | No | 2 | No precisa | 3 |
|----|---|----|---|------------|---|
- SI RESPONDE SÍ, PASE A LA PREGUNTA 23.**
22. ¿Por qué no tiene abogado? (MÚLTIPLE)
- | | | | | | | |
|-----------------------------|---|-----------------|---|-----------------|-------|---|
| No hay abogados cercanos | 1 | Es muy caro | 3 | Otro (especif.) | _____ | 5 |
| No quieren venir al Juzgado | 2 | No es necesario | 4 | No precisa | | 6 |
23. ¿Qué tipo de abogado es?
- | | | | | | |
|--------------------|---|----------------------|-------|------------|---|
| Particular | 1 | Consultorio Jurídico | 3 | No precisa | 5 |
| Defensor de Oficio | 2 | Otro (especif.) | _____ | 4 | |
24. ¿Ha tenido problemas a causa del idioma?
- | | | | | | |
|----|---|----|---|------------|---|
| Sí | 1 | No | 2 | No precisa | 3 |
|----|---|----|---|------------|---|
25. ¿Conoce casos de litigantes que hayan sido discriminados?
- | | | | | | |
|-----------|---|-----------|---|------------|---|
| Si conoce | 1 | No conoce | 2 | No precisa | 3 |
|-----------|---|-----------|---|------------|---|

26. ¿Alguna vez ha dejado de presentar una demanda o denuncia?

Si 1 No 2 No precisa 3

SI RESPONDE NO, PASE A LA PREGUNTA 28.

27. ¿Por qué dejó de presentar dicha demanda/denuncia? (MÚLTIPLE)

Prob. de desplazamiento 1 Es muy caro 4 No precisa 7

Desconocía los trámites 2 Es inútil 5

No consiguió abogado 3 Otro (especif.) 6

28. ¿Cuánto viene gastando aproximadamente en su proceso/juicio?

Abogado _____ Tasas y cédulas _____

Transporte, alojamiento _____ Otros _____

29. ¿Por qué medio se informó del MBJ?

Radio 1 Alguien del barrio / comunidad 5

Periódicos locales 2 Policía 6

Volantes 3 En el local antiguo 7

Su abogado 4 Otra (especif.) 8

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

DATOS DE CONTROL INTERNO

Responsable: _____ Distrito Judicial: _____

MBJ: _____ Fecha y Hora: _____

MONITOREO AL MÓDULO BÁSICO DE JUSTICIA DE

FICHA DEL FUNCIONARIO

Fecha: _____

Nombres y Apellidos
Fecha de Nacimiento
Cargo
Fecha de ingreso al Poder Judicial
Fecha de inicio de trabajo en el Módulo Básico de Justicia

1. Antes de la creación del MBJ, ¿dónde trabajaba usted?
--

En los Juzgados del lugar	1
En la sede de la Corte	2
En los juzgados de otro lugar	3
No trabajaba para el Poder Judicial ...	4

2. ¿Conoce el idioma local o dialecto?
--

Lo entiende y habla	1
Solo lo entiende	2
No lo conoce	3

3. ¿Tiene usted contacto con el Público?
--

Si	1
No	2

4. ¿Fue capacitado para desempeñarse en su carga?

Si	1
No	2

5. Califique la capacitación que hizo el Poder Judicial acompañado de la AMAG

Mala	1
Regular	2
Buena	3
Muy Buena	4

6. Califique la capacitación en informática

Mala	1
Regular	2
Buena	3
Muy Buena	4

7. ¿Precisa mayor capacitación?

Si	1
No	2

ANEXO 09

Glosario de Términos y Conceptos

1. **Acceso a la Justicia:** Derecho de toda persona de ser acogida por la administración de justicia y de obtener tutela jurisdiccional. El acceso a la justicia debe contemplar los plazos establecidos y considerar, entre otros, los aspectos geográficos (tiempos, distancias, accidentes geográficos, disponibilidad de medios de transporte, accesos físicos y costos); socio-culturales (idioma, usos y costumbres); demográficos, económicos; las tasas y auxilio judicial; defensores de oficio, traductores e interpretes, etc.
2. **Apoyo a la justicia:** Conjunto de actos y/o servicios que facilitan la realización de las funciones jurisdiccionales.
3. **Autonomía:** La facultad de una institución para establecer su organización, sus normas de dirección y gobierno; así como emplear sus recursos de acuerdo a las exigencias del cumplimiento de su misión.
4. **Beneficiario:** Es el usuario que dirige o jefatura una Entidad u Organismo que recibe el producto de un proyecto.
5. **Carga Procesal:** Los expedientes o causas que son presentados por los usuarios que demandan justicia y que deben ser atendidas dentro de un período determinado por los códigos o normas.
6. **Cliente externo:** Las instituciones, abogados, litigantes y público en general que reciben el servicio de administración de justicia y de tutela jurisdiccional que presta el Poder Judicial.
7. **Cliente Interno:** Dentro de la Organización del Poder Judicial, es cada uno de los miembros de esta Organización y usa los productos de otros dentro del proceso de Modernización y Reforma del Poder Judicial, es el responsable de cada Organismo del Poder Judicial que recibirá un producto de la reforma.

No hay cliente externo si no hay cliente interno y viceversa. El concepto cliente interno permite a todos los integrantes de la Organización tener una visión de conjunto hacia el exterior. Todos se sirven entre sí y en conjunto sirven al cliente externo. Es el concepto fundamental en la búsqueda de la calidad total.

8. **Código:** cuerpo ordenado y metódico de leyes. En el caso de la justicia peruana se definen Código Procesales de aplicación a cada rama de especialización de la Justicia (Código Procesal Civil, Código Procesal Penal, etc.).
9. **Co evolución:** Evolución coordinada de las instituciones comprendidas en la Administración de Justicia, a fin de lograr una eficacia inter institucional.
10. **Confianza:** Es el grado de seguridad que tienen los usuarios de la administración de justicia de contar con un Poder Judicial, autónomo accesible, oportuno, predecible y transparente, con jueces que emitan justicia con independencia, ética, probidad, equidad y capacidad.
11. **Control:** Proceso pro activo de seguimiento de la ejecución de proyectos en procura de prever y alertar la posible ocurrencia de desfases entre lo planeado y lo ejecutado, así como de determinar las necesidades de coordinación entre las gerencias y/o áreas involucrados, los beneficiarios y los clientes internos y el coordinador del proyecto respectivo de modo de coadyuvar al logro de una gestión eficaz y eficiente del proyecto.
12. **Coordinación:** Mecanismo de información, comunicación y de apoyo a la toma de decisiones, en un proceso interactivo entre las personas, las gerencias, áreas y órganos funcionales, involucrados en el proceso de Modernización y Reforma.
13. **Cultura Organizacional:** Marco axiológico que comprende la mística o filosofía organizacional. Es la que define, normaliza, orienta y regula la misión, la proyección y visión de la Organización; las relaciones entre los miembros, los comportamientos, actitudes, profesionalismo y compromiso esperado de todos sus miembros; los resultados en servicios, productividad y calidad; la concepción y relaciones de autoridad, poder, responsabilidad, solidaridad y participación; las relaciones con organismos gremiales, con instituciones involucradas en la administración de justicia, proveedores y sociedad.

La cultura de una Organización es una fuerza invisible; pero poderosa que puede determinar la aceptación o el rechazo de un diseño o re diseño. Si los cambios no son compatibles con la cultura el diseño o re diseño fracasará. La cultura siempre prevalece sobre el cambio. La cultura debe ser modificada para hacerla consistente con el cambio por

medio de programas gerenciales, tales como el liderazgo, desarrollo de la fuerza laboral, orientación a equipo y los sistemas de medición y recompensa.

La cultura es un conjunto de maneras de pensar, sentir y de actuar mas o menos formalizadas, las que siendo aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas, sirven objetiva y simbólicamente para hacer de ellas una colectividad particular y distinta.

Los factores culturales impregnan todos los componentes del esquema organizacional de una institución: Las personas, las tareas, la estructura, el sistema de motivación y el sistema de información y decisión.

- 14. Competencia Territorial:** Es la determinación del tamaño y ubicación de las Sedes, sus unidades orgánicas y el ámbito de influencia dentro de un territorio determinado.

La competencia territorial considera los siguientes aspectos: Demanda de servicios de administración de justicia, demografía, condiciones geográficas (accidentes geográficos y accesos físicos, tiempos, distancias, medios de transporte y costos) condiciones socio económicas, culturales y otros.

El fin de la competencia territorial es facilitar el acceso a la justicia acercando la justicia al litigante y a su intermediario (abogado), y maximizando la eficiencia de la organización.

- 15. Demanda:** Es la cantidad de servicios de administración de justicia y tutela jurisdiccional requerida por la sociedad y que debe ser atendida por el Poder Judicial. La demanda se mide básicamente en función a la cantidad de expedientes.
- 16. Descarga Procesal:** Eliminación de la sobrecarga producida por acumulación progresiva de expedientes atrasados; mediante la solución de los mismos a través de Salas y Juzgados Transitorios, así como itinerantes, u otros medios que establezcan. No se incluyen los procesos en reserva y en ejecución de las sentencias.
- 17. Despacho Judicial:** Entorno inmediato al Magistrado, que debe brindarle a éste todas las herramientas y soporte técnico necesarios para la eficiente administración de justicia, a fin

de ofrecer a la ciudadanía un servicio con características de equidad, predecibilidad, celeridad y eficiencia.

18. Diseño: Es el conjunto de actividades que tiene como finalidad establecer la arquitectura de la organización, de un sistema o de un proceso.

19. Impacto: Efecto de las acciones de reforma en el desempeño y comportamiento de la organización; así como en los usuarios.

Se refiere también la forma en que el atraso y/o diferencia en el costo, en la ejecución de las acciones planeadas, afectará el cumplimiento de las metas estratégicas, así como de las otras acciones planeadas.

20. Implantación: Es el conjunto de actividades que tiene como finalidad poner en práctica (ejecutar) los diseños de la organización y de los procesos que permitirán consolidar e institucionalizar la Imagen Objetivo del Programa de Mejoramiento de Acceso a la Justicia.

21. Implementación: Dotar de los recursos y facilidades requeridas para la implantación del Programa de Mejoramiento de Acceso a la Justicia.

22. Independencia: Concepto relacionado con el Juez en su función jurisdiccional de administrar justicia de acuerdo a su conciencia y sustentado en la Ley. Concepto relacionado con los valores del Juez: Probidad, capacidad, ética, criterio y equidad.

23. Indicador: Es la expresión cuantitativa y cualitativa del comportamiento de una variable dentro de una actividad, cuya magnitud o condiciones, al ser comparadas con algún patrón de referencia, podrán estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas, preventivas o de proyecciones según sea el caso.

24. Jurisdiccional: Función ejercida exclusivamente por el Juez dentro del proceso judicial. Es todo y solo aquello que conoce el Juez dentro del proceso.

25. **Perfil del Magistrado:** Las calificaciones físicas, académicas, de capacitación, de entrenamiento, de experiencia, de personalidad y de actitudes requeridas para cumplir la función de Magistrado en cada especialidad y Categoría dentro del Poder Judicial.
26. **Procedimiento:** Ordenamiento secuencial de las acciones para ejecutar un proceso, de acuerdo a las normas que lo sustentan.
27. **Proceso:** Una serie de acciones ordenadas para producir un resultado (producto o servicio) con el cual logramos transformar o agregar valor a unos insumos determinados.
28. **Saneamiento:** Inversión y acciones orientados a disminuir la sobrecarga de trabajo administrativo y jurisdiccional acumulada, originada por el desorden o la falta de condiciones apropiadas. Tiene como objetivo concreto, preparar a la Institución para la implantación de nuevos diseños, dejando los pasivos en una cifra manejable que permitan una pronta respuesta al ciudadano.
29. **Sistemas:** Un grupo de elementos, humanos o no, el cual es organizado y arreglado, en forma tal que los elementos puedan actuar como uno solo (como unidad) para lograr una meta, objetivo o fin común. Conjunto de procesos que, ordenadamente relacionados entre sí, contribuyen a un fin determinado.

Colección de objetos, procedimientos, o técnicas que inter actúan de manera regulada formando un todo organizado.
30. **Sobre Carga:** Des balance entre el ingreso y el egreso de expedientes, producido por incapacidad del sistema para atender la demanda.
31. **Sub componente:** Parte de la estructura de un proyecto y corresponde al desagregado de un componente que tiene un fin determinado.
32. **Tercerización:** Modalidad de ejecución de una actividad encargada a un tercero especializado en la materia.

- 33. Usuario:** Es el conjunto final de un producto o servicio. En el caso de la Modernización y Reforma del Poder Judicial, el usuario, es el ciudadano o la sociedad organizada que demanda Servicio de Justicia y Tutela Jurisdiccional y el abogado litigante.
- 34. Valores:** Principios que rigen la conducta de la Organización, dando confianza a la ciudadanía a través de una justicia accesible, oportuna, predecible, transparente y seguridad con Magistrado éticos que administran justicia.
- 35. Visión:** Clara concepción del futuro cimentada en una filosofía que comprende los valores y creencias, constituye identificación y compromiso de la organización consigo misma, es la herramienta estratégica de mas alto nivel.