



**“SISTEMA DE DEFENSA JURÍDICA DEL ESTADO:
MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO
DE LA PROCURADURÍA GENERAL”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Gestión Pública**

Presentado por

**Sra. Rossana Beatriz Acuña Delgado
Sra. Karen Ruth Ángeles Llerena**

2017

Dedicamos esta tesis a Marina y Alvarito, que son la luz brillante que ilumina cada proyecto en nuestras vidas.

Agradecemos a nuestros profesores, por compartir su conocimiento y experiencia, por guiar nuestras ideas apasionadas de un Estado eficiente, en el camino correcto para esta investigación.

Resumen ejecutivo

El objetivo del presente trabajo de investigación es arribar a una propuesta de cambio para mejorar el desempeño de la Procuraduría General del Estado (PGE) como parte del Sistema de Defensa Jurídica del Estado (SDJE), incrementando la eficacia de su lucha contra la corrupción, de manera que, a la larga, reduzca el costo económico y social que esta le origina a la sociedad.

La reciente promulgación del Decreto Legislativo N° 1326, publicado el 6 enero de 2017, representa un paso hacia adelante en dicha lucha. No obstante, aunque esta norma configura al SDJE con una mayor claridad que su predecesora, el derogado Decreto Legislativo N° 1068, no logra proporcionar a nivel organizacional y funcional la agilidad y efectividad a la PGE para impulsar la eficiencia del SDJE. El 5 de abril 2017 venció el plazo para que el Ministerio de Justicia (Minjus) publique el reglamento del Decreto Legislativo N° 1326, sin embargo, a la fecha este no ha sido aprobado.

El análisis desarrollado en esta tesis se apoya en la metodología del marco lógico (MML) y demás herramientas complementarias. Dicho análisis parte del problema fundamental de la ineficacia histórica del SDJE definido como “la baja proporción y número de juicios con sentencia firme favorable al Estado”. En el corolario de esta metodología se arriba a un conjunto de líneas de acción a través de una jerarquía de categorías conceptuales: fin, propósito, componentes y actividades (líneas de acción).

En el presente trabajo, como se indicó más arriba, se ha utilizado diversas herramientas metodológicas bajo el enfoque de la MML, complementarias entre sí, así como encuestas y entrevistas a profundidad a expertos. Ello permite proponer finalmente un conjunto de líneas de acción seleccionadas entre tres alternativas, buscando mejorar el desempeño de la PGE como parte del SDJE.

Índice de contenidos

Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos	ix
Índice de anexos	x
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Identificación del problema.....	2
1. Delimitación del problema.....	2
1.1. Ámbito legal.....	2
1.2. Alcance social	2
2. Definición del problema e hipótesis.....	2
2.1. Definición del problema.....	2
2.2. Hipótesis.....	2
3. Objetivo general.....	3
4. Importancia	3
5. Limitaciones.....	3
5.1. Disponibilidad de información.....	3
5.2. Encuestas y entrevistas.....	3
Capítulo III. Marco teórico y metodológico: el enfoque del marco lógico	4
1. Antecedentes históricos.....	4
2. Motivación de la MML	4
3. La metodología de la MML	4
3.1. El análisis de los involucrados	5
3.2. El análisis del problema: el árbol del problema y el árbol de objetivos.....	6
3.2.1. El árbol del problema	6
3.2.2. El árbol de objetivos.....	6
3.3. Definición de acciones	7

3.4. La configuración de alternativas o estrategias	8
3.5. La MML.....	9
3.6. Coherencia entre el árbol de objetivos y la MML.....	10

Capítulo IV. Aplicación del marco lógico y herramientas complementarias11

1. El problema a la luz de la investigación con base de encuestas y entrevistas de profundidad a expertos.....	11
1.1. Encuesta al experto Sr. Amado Enco Tirado.....	11
1.2. Entrevista al experto nacional Sr. César Azabache.....	12
1.3. Entrevista al experto nacional Sr. Tomás Aladino Gálvez Villegas.....	13
1.4. Entrevista al experto nacional Sr. García Toma.....	14
1.5. Entrevista al experto nacional Sr. Antonio Maldonado.....	15
1.6. Entrevista a experto alemán Sr. Horst Shoenbohm.....	16
1.7. Entrevista al experto nacional Sr. Luis Vargas Valdivia.....	16
1.8. Entrevista a la experta nacional Sra. Julia Príncipe Trujillo	17
2. El árbol del problema	17
1.1. Efecto del problema	18
1.2. Causas del problema	19
3. El árbol de objetivos y la definición de acciones	19
4. MML: definición de acciones y análisis de involucrados	20
4.1. MML	20
3.2. Definición de acciones	23

Capítulo V. Herramientas complementarias a la MML.....25

1. Análisis de involucrados	25
2. Análisis de expectativas y fuerzas.....	29

3. Configuración, análisis y alternativas del proyecto	30
3.1. Las recomendaciones del Marco Lógico y los principios de Rumlet para la configuración de alternativas	30
3.2. Análisis y selección de alternativas.....	33
Capítulo VI. Análisis de viabilidad de la alternativa seleccionada.....	35
1. Viabilidad legal	35
2. Administrativa: procesos y unidades organizativas	37
2.1. Procesos	37
2.2. Principios del sistema.....	39
2.3. Unidades organizativas	39
2.3.1. Efectos de la nueva estructura.....	41
3. Viabilidad presupuestal.....	42
3.1. Escenario base.....	42
3.2. Propuesta presupuestal viabilizada	43
4. Viabilidad política.....	47
Conclusiones y recomendaciones	49
1. Conclusiones	49
2. Recomendación	49
Bibliografía	50
Anexos	53

Índice de tablas

Tabla 1.	Grupos para el análisis de involucrados	5
Tabla 2.	Esquema de la MML	9
Tabla 3.	MML	21
Tabla 4.	Análisis de los grupos de involucrados	26
Tabla 5.	Expectativas y fuerzas de los involucrados para mejorar la eficiencia de las procuradurías en el SDJE	29
Tabla 6.	Configuración de alternativas.....	32
Tabla 7.	Configuración y selección de alternativas	34
Tabla 8.	Esquema organizativo	40
Tabla 9.	Pliegos presupuestarios de la actividad Defensa Jurídica del Estado.....	43
Tabla 10.	Distribución de remuneraciones del personal de la actividad Defensa Judicial del Estado	44
Tabla 11.	Gasto anual de la propuesta presupuestal	45
Tabla 12.	Distribución de compensación económica	45
Tabla 13.	Ahorro presupuestal por nivel de gobierno	46
Tabla 14.	Ahorro presupuestal de la PGE	47

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Elementos de la MML.....	5
Gráfico 2.	El árbol del problema	6
Gráfico 3.	El árbol de objetivos.....	7
Gráfico 4.	La definición de acciones	8
Gráfico 5.	Las alternativas.....	8
Gráfico 6.	Del árbol de objetivos a la MML	10
Gráfico 7.	El árbol del problema	18
Gráfico 8.	Árbol de objetivos	20
Gráfico 9.	Mapa de procesos	38

Índice de anexos

Anexo 1.	Perfiles de los expertos entrevistados.....	54
Anexo 2.	Cuestionario sobre los problemas del Sistema de Defensa Jurídica del Estado	55
Anexo 3.	Comentarios de líderes de opinión	57
Anexo 4.	Solicitud por Transparencia al Ministerio de Justicia.....	58
Anexo 5.	Respuesta del Ministerio de Justicia.....	59
Anexo 6.	Ejecución del gasto de la defensa judicial por pliegos	69
Anexo 7.	Ejecución del gasto de la defensa judicial por gobiernos locales	71
Anexo 8.	Ejecución del gasto de la defensa judicial por gobiernos regionales.....	73

Capítulo I. Introducción

El objetivo del presente trabajo es elaborar una alternativa viable como propuesta de cambio para el fortalecimiento del Sistema de Defensa Jurídica del Estado (SDJE) en el Perú, expresado en términos de un mejor desempeño de la Procuraduría General de Estado (PGE) que disminuya el costo social y económico de la corrupción. Para ello se emplea la Metodología del Marco Lógico (MML), que ha permitido elaborar una propuesta de líneas de acción, coherentes con el propósito y fines previamente definidos en dicha MML.

El orden general de la temática se inicia con la delimitación del ámbito del trabajo, la definición del problema y el planteamiento de la hipótesis general. Asimismo, se definen las limitaciones encontradas con la disponibilidad de información y las alternativas adoptadas para subsanarlas.

En el tercer capítulo se reseñan los antecedentes históricos y la motivación para la adopción de la MML y se provee una descripción detallada de cada uno de los elementos constituyentes la MML. Se han recogido las opiniones de expertos dedicados a la defensa del Estado y consultado diversas fuentes de información, incluyendo proyectos de ley del Congreso de la República.

En el cuarto capítulo se lleva a cabo la aplicación de la MML, cuyo eje central es el esquema que reúne al fin, el propósito, los componentes y las actividades en un todo orgánico y coherente. El corolario principal lo constituyen un conjunto de líneas de acción que posteriormente son agrupadas como alternativas para su evaluación en el quinto capítulo.

Por su parte, en el quinto capítulo se procede a generar las alternativas de solución mediante la combinación de las diversas líneas de acción producidas en el capítulo anterior. Aplicando los conceptos de Rumlet se determina tres alternativas de solución y se comparan entre sí sobre la base del impacto neto en resultados. Se seleccionó la segunda de las alternativas planteadas.

En el sexto capítulo se estudia y confirma la viabilidad de la alternativa seleccionada a nivel legal, administrativo, presupuestal y de orden político.

Finalmente, se presentan las conclusiones y la recomendación final.

Capítulo II. Identificación del problema

1. Delimitación del problema

1.1.Ámbito legal

En enero 2017 se publicó el Decreto Legislativo N° 1326, por el cual se reestructura el sistema administrativo de defensa jurídica del Estado y se crea por primera vez la PGE. Sin embargo, esta disposición legal no se encuentra vigente hasta que se publique su reglamento¹.

En tal sentido, bajo la perspectiva del presente trabajo, las líneas de acción que se recomiendan suponen cambios en este marco legal.

1.2.Alcance social

La lucha contra la corrupción es una de las políticas del Estado consagradas en el Acuerdo Nacional, involucrando a una diversidad de fuerzas políticas. Sin embargo, el resto de estamentos de la sociedad tiene también un alto grado de interés en la mejora de la efectividad de las políticas adoptadas.

2. Definición del problema e hipótesis

2.1.Definición del problema

A partir del examen del desempeño de las procuradurías en el marco del SDJE, el problema se define como: “La baja proporción y número de juicios con sentencia firme favorable al Estado”.

2.2.Hipótesis

La hipótesis general de trabajo se configura como: “Existe, al menos, una alternativa de solución al problema que es viable legal, administrativa, presupuestal y políticamente”.

¹ El Reglamento debió publicarse dentro de los 90 días calendarios contados desde el día siguiente de la publicación del Decreto Legislativo N° 1326, es decir, el 5 de abril del 2017.

3. Objetivo general

El objetivo general del presente trabajo es proporcionar un conjunto de líneas de acción para mejorar el desempeño de la PGE expresado en un aumento en la proporción y número de juicios con sentencia firme favorable al Estado.

4. Importancia

La importancia del tema tratado en esta tesis estriba en el alto costo económico y social que produce la corrupción, afectando directamente la tasa de crecimiento de la economía.

5. Limitaciones

5.1. Disponibilidad de información

- Se ha enfrentado la poca disponibilidad de datos en el ámbito del Consejo de Defensa Jurídica del Estado (CDJE), evidenciada en la no atención de las solicitudes de información bajo el procedimiento de transparencia.
- La información publicada en la página web del portal del Ministerio de Justicia (Minjus) respecto de las actividades del CDJE es anterior al año 2016.
- Escasez de publicaciones de investigación del propio CDJE.

5.2. Encuestas y entrevistas

Para superar las limitaciones de disponibilidad de información y acceder al objeto de investigación se diseñó y aplicó:

- El cuestionario sobre los problemas del sistema SDJE: PGE (ver anexo 2), dirigido a un profesional nacional del derecho con experiencia como procurador anticorrupción
- Entrevistas a profundidad a expertos nacionales con formación profesional de abogados y con experiencia como procuradores anticorrupción
- Entrevista a profundidad a un experto internacional, profesional del derecho, con 30 años de experiencia en la judicatura europea alemana (juez vitalicio) y como consultor internacional de la Cooperación Alemana al Desarrollo (Agencia de la GIZ en el Perú)

Capítulo III. Marco teórico y metodológico: el enfoque del marco lógico

1. Antecedentes históricos

Normalmente, la metodología del marco lógico se emplea para la planificación o gestión de iniciativas de inversión pública. Según el boletín N° 15 del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), publicado en el año 2004, este enfoque nació durante el desarrollo de técnicas de administración por objetivos en la década de 1960.

Este enfoque, originalmente basado solamente en la matriz de marco lógico (MML) se ha integrado con otras herramientas, como el análisis de involucrados, el árbol del problema y el árbol de objetivos.

2. Motivación del enfoque del marco lógico

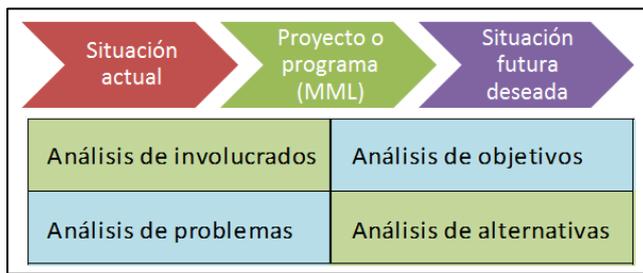
Se ha elegido este método debido a los variados objetivos específicos, pues el enfoque del marco lógico permite definir las responsabilidades de los involucrados y ayuda a un mejor seguimiento y control de las actividades o líneas de acción propuestas.

Bajo este marco, en el presente trabajo se propone un conjunto de líneas de acción que se pueden medir y monitorear, presentadas a detalle bajo las categorías conceptuales de fines, propósitos, componentes y actividades.

3. La metodología del marco lógico

A continuación se muestra cómo opera el marco lógico, sus componentes y cómo estos se interrelacionan de acuerdo con la información del boletín N° 15 del ILPES. En el gráfico 1 se presenta de manera sinóptica cada herramienta.

Gráfico 1. Elementos del enfoque del marco lógico



Fuente: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (2004).

En el gráfico 1, a partir de una situación actual no deseada se formula un proyecto o programa cuya aplicación permite, en un futuro, una nueva situación deseada. El proyecto o programa es en sí misma la Matriz del Marco Lógico (MML), complementado con cuatro tipos de análisis: el análisis de los involucrados, el análisis del problema, el análisis de los objetivos y el análisis de alternativas.

3.1.El análisis de los involucrados

Se debe tomar en cuenta los intereses de los grupos de involucrados. En el problema específico de este trabajo se distinguen grupos que estarían en algún momento a favor del cambio, pero no necesariamente coincidentes en un mismo momento político.

Más adelante se estudia detalladamente estos grupos y sus características. En la tabla 1 se muestra cómo se trabajan los intereses y expectativas y su resultante, variable que resulta de multiplicar la valencia (grado de interés) por la fuerza (grado de fuerza con que se defiende el interés).

Tabla 1. Grupos para el análisis de involucrados

Grupo	Interés o expectativa	Valencia	Fuerza	Resultante
				V*F

Fuente: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (2004).

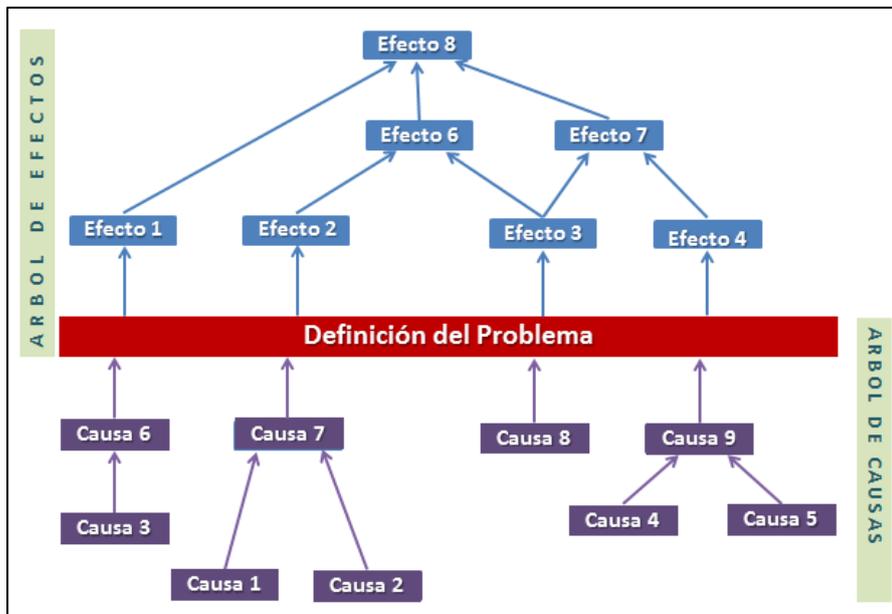
3.2.El análisis del problema: el árbol del problema y el árbol de objetivos

Para el análisis del problema se usan dos herramientas: el árbol del problema y el árbol de objetivos.

3.2.1. El árbol del problema

El árbol del problema se construye una vez definido el problema. Se usa para identificar los efectos y las causas, a través del árbol de efectos y causas en él integrados.

Gráfico 2. El árbol del problema



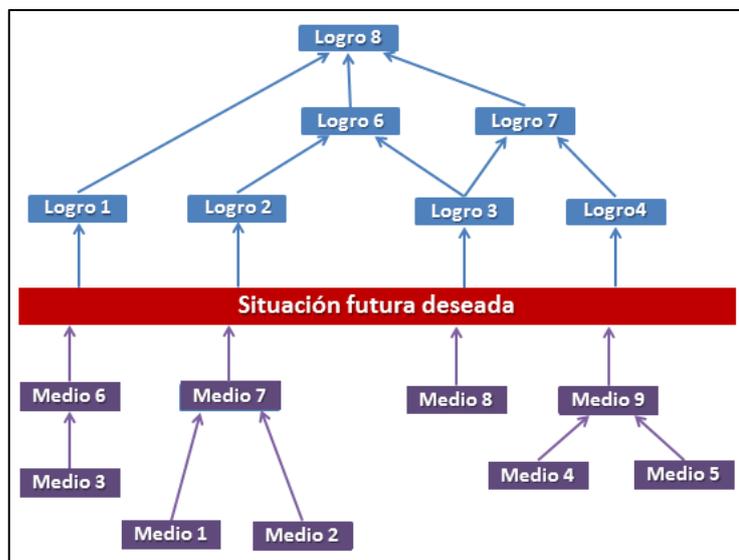
Fuente: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (2004).

3.2.2. El árbol de objetivos

El árbol de objetivos presenta la situación esperada cuando se ha resuelto el problema. Se elabora identificando para cada causa del árbol del problema una nueva situación deseada, mientras que los nuevos efectos representan los “logros”².

² En el boletín N° 15 del Ilpes no se ha encontrado una denominación propia para los “logros”.

Gráfico 3. El árbol de objetivos

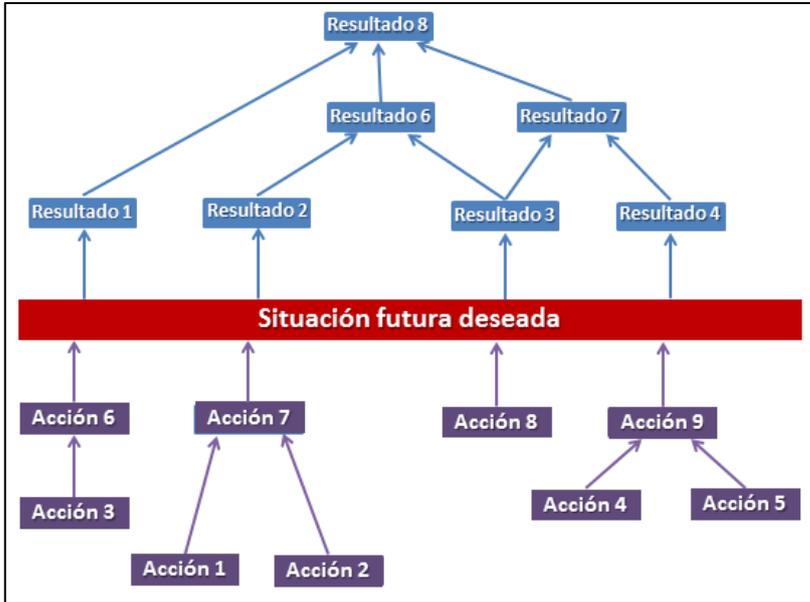


Fuente: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (2004).

3.3. Definición de acciones

Consiste en concretar los medios del árbol de objetivos orientados a la solución del problema, concentrándose en los medios del nivel inferior que representan las causas primigenias. En el gráfico 5 se parte de una acción de nivel inferior para llegar con mayor facilidad a las acciones superiores a medida que se sube de nivel.

Gráfico 4. La definición de acciones

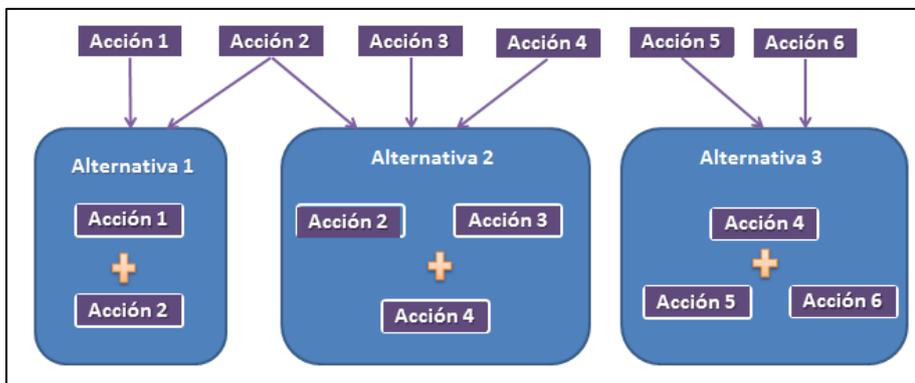


Fuente: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (2004).

3.4. La configuración de alternativas o estrategias

Las alternativas de solución del problema se obtienen agrupando las acciones bajo un criterio de complementariedad. Luego, cada grupo de acciones por sí solo o con otros grupos dará origen a las alternativas, quedando así vinculadas las alternativas con las acciones.

Gráfico 5. Las alternativas



Fuente: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (2004).

Las alternativas de solución se analizan posteriormente bajo el criterio de factibilidad, específicamente considerando la viabilidad legal, administrativa y presupuestal.

3.5. La Matriz del Marco Lógico

La MML es una tabla de cuatro filas y cuatro columnas. En las filas se identifica cuatro niveles de objetivos: el fin, el propósito, los componentes y las actividades. En las columnas se describen las siguientes características de cada nivel de objetivo: el resumen narrativo, los indicadores, los medios de verificación y los supuestos.

Tabla 2. Esquema de la Matriz del Marco Lógico

Nivel de Objetivos	Resumen Narrativo u Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin				
Propósito				
Componentes				
Actividades				

Fuente: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (2004).

En el nivel denominado “fin” se describe la situación esperada una vez que la propuesta formulada o proyecto ha funcionado durante algún tiempo (corto, mediano o largo plazo, dependiendo de su horizonte puntual). En el nivel del “propósito” se presenta la situación esperada al concluir el proyecto.

Por su parte, en el nivel de “componentes” se describe lo que deber ser completado (entregables) durante la ejecución o al término del proyecto. En el componente de “actividades” corresponde a aquellas que deberán ser realizadas para producir los componentes.

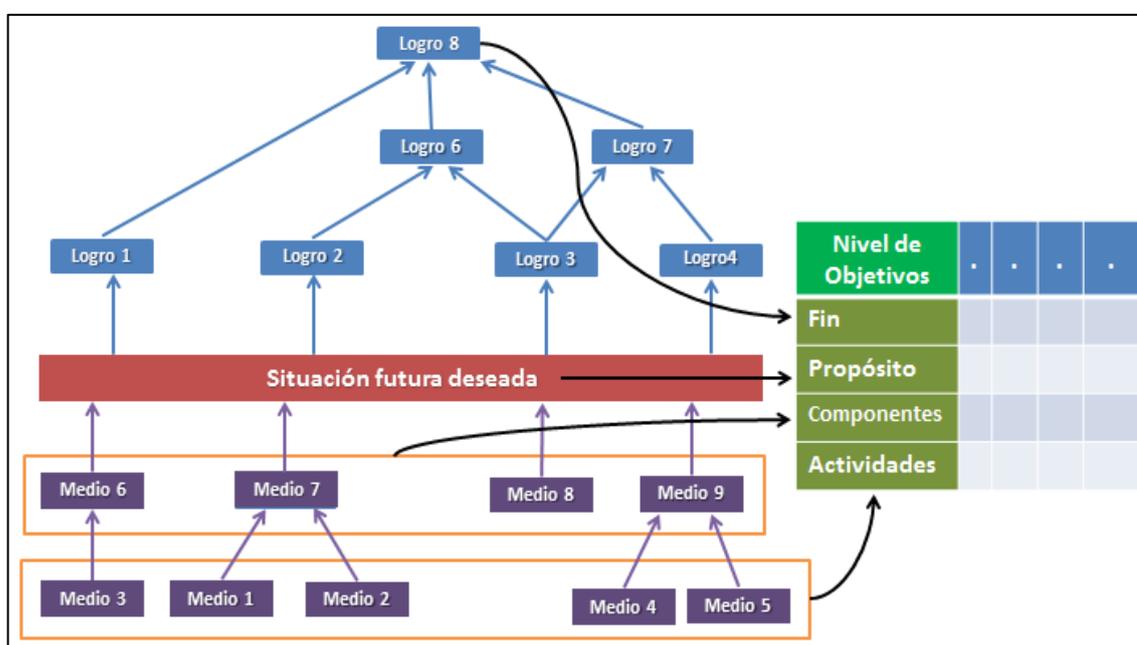
En la columna del “resumen narrativo” se asigna los objetivos del proyecto y las actividades para el logro de tales objetivos. La columna de “indicadores” permite controlar el avance del proyecto y evaluar los logros alcanzados.

En la columna de los “medios de verificación” se incluye las fuentes de información para elaborar la columna de los indicadores; en la de “supuestos”, los factores externos para el logro de los objetivos.

3.6. Coherencia entre el árbol de objetivos y la MML

La coherencia entre el árbol de objetivos y la MML se muestra en el gráfico 6.

Gráfico 6. Del árbol de objetivos a la MML



Fuente: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (2004).

Capítulo IV. Aplicación del marco lógico y herramientas complementarias

2. El problema a la luz de la investigación con base de encuestas y entrevistas de profundidad a expertos

El perfil profesional de los expertos puede verse en el anexo 1.

1.1. Encuesta al experto Sr. Amado Enco Tirado

Al entrevistado se le entregó el cuestionario del anexo 2 cuya respuesta arrojó los siguientes resultados:

- a) Costo económico y social de la corrupción (las escalas valorativas figuran en el anexo 2).
 - Declaró conocer una medición del costo económico anual de la corrupción, la que ascendería a S/15 mil millones, monto que evaluó como muy alto.
 - La distorsión en la asignación del gasto público es alta y el sector que más absorbe esa distorsión es el de infraestructura y plantas.
 - Existe un impacto negativo muy alto en la calidad de los bienes y servicios públicos.
 - El volumen de los bienes y servicios públicos subirían en un 300 por ciento de no existir la corrupción.
 - Apenas el 10 por ciento de los juicios en los que interviene el Estado como demandante tiene una sentencia final favorable, aunque este porcentaje viene subiendo.

- b) Permanencia de los procuradores y abogados
 - El plazo promedio de un procurador antes de salir del SDJE es de 3 años, y de 2 años para los abogados asistentes.
 - Con relación a la rotación interna, el plazo promedio antes de cambiar de puesto de un procurador es de 3 años y el de un abogado de 2 años.

- c) Brecha salarial
 - El salario actual de un procurador está retrasado y debería subir a S/ 18 mil.
 - El salario actual de un administrativo está retrasado y debería subir a S/ 8 mil.

d) Carga procesal y desempeño

- La carga procesal óptima debería ser el 50 por ciento de la actual. Es decir, la sobrecarga procesal para un procurador es actualmente del 100 por ciento.
- El plazo óptimo de un proceso representa el 30 por ciento del plazo actual. Es decir, el plazo actual cubre hasta 3.33 veces el plazo óptimo. En promedio, el plazo actual es de 2 años aproximadamente.
- En promedio, el 70 por ciento de los procesos a cargo de un procurador se encuentran pendientes de culminación.
- En condiciones óptimas, el porcentaje de juicios en donde el Estado es demandante debería tener una tasa de éxito de 50 por ciento.

e) Información y coordinación en el SDJE: Procuraduría General

- El nivel de coordinación e intercambio de información entre las procuradurías es de nivel medio.
- El nivel de desarrollo de los sistemas de información con recursos informáticos es de nivel medio.

f) Independencia del SDJE: Procuraduría General (PG)

- El nivel de independencia es medio.
- La reciente normativa ha mejorado la independencia de la PG.
- La PG necesita de autonomía constitucional

1.2. Entrevista al experto nacional Sr. César Azabache

a) Propuesta a nivel organizativo:

- i) Creación de un Consejo Consultivo, con una mesa de expertos con evaluación de resultados; ii) Creación de una procuraduría asistencial y un coordinador de defensa (enlace con las entidades del Estado); iii) El coordinador de defensa debe ubicarse en la oficina de asesoría jurídica de cada entidad, con cercanía al director de la oficina.
- Modificación del foco de las procuradurías: ocuparse solo de casos emblemáticos, no solo públicos sino también privados.

- Desaparecen las procuradurías actuales en cada entidad como también los defensores de oficio del Ministerio de Justicia.
- b) Principio de costo-beneficio.
- Propone basarlo en: i) indicadores de recupero y ahorro y ii) no litigar cuando se requiere mantener el equilibrio social.
 - Emplear una matriz de criterios con indicadores de relevancia para medir el impacto o resultados potenciales. Así, la procuraduría podrá determinar qué casos asumir. Por ejemplo, en el caso Chinchero se tiene a funcionarios denunciados por la Contraloría y se tiene también el arbitraje. La PG decidiría a quien defender según la matriz de criterios.
- c) Acuerdo político: El Acuerdo Nacional debe considerarse en la viabilidad política de cualquier cambio del sistema.

1.3. Entrevista al experto nacional Sr. Tomás Aladino Gálvez Villegas

- a) Respecto al accionar actual de la Defensa Jurídica del Estado:
- Indicó que no existe una buena defensa de los intereses del Estado, que la defensa que se hace es a los funcionarios.
 - Debe defenderse los intereses del Estado: públicos y sociales.
- b) Procuraduría con autonomía administrativa y presupuestal:
- Creación de una Procuraduría General con autonomía constitucional, que tengan sus funciones bien definidas para que no se confundan funciones con el Ministerio Público o el Poder Judicial.
 - Que se respete fundamentalmente la autonomía a todo nivel, para que no sea expuesto a sometimientos políticos.
 - Debe defender los intereses públicos y sociales del Estado.
- c) Como se debería elegir a los miembros del Consejo de Defensa Jurídica del Estado:

- Se debe elegir a los más técnicos, mediante una institución que tenga prestigio y que sea entendida en la materia (la elección no debe ser “a dedo” ni por voto popular).
- El Consejo Nacional de la Magistratura puede ser esa entidad, toda vez que conoce sobre el sistema jurídico y se encarga de elegir a los magistrados.

d) Algunas apreciaciones sobre cómo debería ser esta Procuraduría:

- Órgano representativo de la Nación.
- Deben de potenciarse a los Procuradores y a las Procuradurías sectoriales.
- Las empresas del Estado (no importa el porcentaje de inversión del Estado) deben tener posibilidad de defensa, dado que hay intereses del Estado en juego.
- Se debe también tener en cuenta en la Defensa del Estado a los agentes internos, es decir, funcionarios o servidores corruptos que cometen un atentado contra los presupuestos públicos y que ponen en riesgo los bienes jurídicos.

1.4. Entrevista al experto nacional Sr. García Toma

a) Considera que el Sistema de la Defensa Jurídica es perfectible. Encuentra problemas en:

- Sobrecarga procesal.
- Especialidad de los temas de defensa.
- Reclutamiento (deficiencias en la selección de personal),
- Deficiencia en la toma de decisiones en materia judicial (hay procesos ya perdidos que no deben continuar, pero que por la cultura del temor el procurador continua en litigio).

b) Hay dos modelos de procuradurías: las clásicas y las de persecución (referidas a las procuradurías especializadas). El riesgo es que se pueden politizar.

- Para abordar problemas de las clásicas se puede crear procuradurías temáticas, asuntos tributarios, ambientales, que sean transversales, no por sectores. Respecto a las procuradurías especiales se les trasladaría al ministerio público.
- Gran parte de los servicios de la defensa judicial debería estar tercerizados. Todo lo que sea recuperación se tercerizaría.

- c) Sostener una reforma de mediano y largo plazo no es viable: se necesita reformas profundas e inmediatas.
- d) Sus propuestas:
- Empoderar al presidente del Consejo de defensa jurídica,
 - Crear una dependencia u organismo (superintendencia adscrito a la PCM) que sancione y fiscalice la actuación de las procuradurías, que permita saber cuántos casos tiene el estado, tener registro de los casos emblemáticos y el reclutamiento.
 - Las procuradurías temáticas deben realizar las estrategias.
 - Sistematizar información para la toma de decisiones para proseguir con un caso o no.
 - No deben intervenir los ministros para proponer a los procuradores para designación.
 - Tercerizar procesos como, por ejemplo: licitar toda la defensa laboral de las empresas públicas.

1.5. Entrevista al experto nacional Sr. Antonio Maldonado

- Su comportamiento y la interacción con el ministro de justicia siempre fue autónomo.
- Mejorar el Sistema de la Defensa Jurídica no pasa por la autonomía constitucional.
- La remuneración del personal de la procuraduría es bajo y los contratos no son favorables para mantenerse en el puesto.
- El plazo promedio de permanencia de un abogado es bajo.
- La rotación del personal es alto.
- El procurador general debería ganar 14 mil dólares.
- Un abogado en la procuraduría debería ganar 6 mil dólares.
- Debe existir una base de datos real sobre los procesos del Estado que no sólo te arroje datos estadísticos sino también definiciones y conceptos, que permitan llenar la información teniendo claro las etapas.
- Los requisitos del perfil de los procuradores contemplados en el Decreto Legislativo 1326 son muy bajos, se deben elevar los estándares. Para ello se debe tomar en cuenta los estándares de los funcionarios de la ONU y los principios básicos de la función de abogados de la ONU.
- Falta un adecuado proceso de reclutamiento con nuevos requisitos de perfiles para obtener procuradores de calidad e idóneas.
- Se necesita fortalecer la institucionalidad de la procuraduría

- Se debe incluir el principio de costo beneficio y de delegación.

1.6. Entrevista a experto alemán Sr. Horst Shoenbohm

a) Costo de la corrupción:

- No existe una medición de costo económico de la corrupción, solo haya estimados y acercamientos. Existen dos tipos de corrupción las de las entidades públicas que reciben dinero y las relacionadas con las empresas privadas. La corrupción en el Perú es sistemático.
- Considera que es alto el costo económico de la corrupción, pero una medida más objetiva es la que se vincula al PBI.
- La distorsión del gasto público es alta.
- La corrupción afecta con un impacto negativo alto la calidad de los bienes y servicios.

b) Autonomía: No se justifica crear un organismo autónomo para combatir la corrupción y las deficiencias de la defensa legal del Estado.

c) Reforma administrativa:

- Propone que las asesorías legales de las entidades se encarguen de la defensa legal y que las procuradurías tengan dos funciones: (i) defensa de entidades de bajo recursos como municipalidades y regionales pequeñas o a entidades del Estado que no puedan defenderse jurídicamente y (ii) para casos emblemáticos y de relevancia para el Estado. Con ello se tiene los siguientes efectos:
 - i) Tener especialistas en la procuraduría, reducir personal a solo especializados y dar agilidad al sistema.
 - (ii) Fortalecer el “relacionamiento” entre estado, entidades y sus procuradores” a través de reglas, protocolos y códigos claros.
 - (iii) Permitir que el Estado pueda tercerizar la defensa legal, si el caso lo amerita por su complejidad.
- Se busca una procuraduría especializada, eficiente, con capacidad de respuesta y concentrada en los casos más relevantes para el Estado.

1.7. Entrevista al experto nacional Sr. Luis Vargas Valdivia

- a) Autonomía: No se justifica crear un organismo autónomo para combatir la corrupción y las deficiencias de la defensa legal del Estado.
- b) El costo de la corrupción es alto e impacta a todo nivel de gobierno. Asimismo, afecta en la adquisición y prestación de bienes, servicios y obras, según corresponda.
- c) Considera que las asesorías legales de las entidades deben encargarse de la defensa del Estado y valorar como estrategia la tercerización de casos.
- d) La remuneración del personal de la procuraduría es bajo y los contratos no son favorables para mantenerse en el puesto.
- e) El plazo promedio de permanencia de un abogado es bajo.
- f) La rotación del personal es alta.
- g) Mejorar los perfiles de los funcionarios encargados de la defensa del Estado.
- h) Considera que las asesorías jurídicas deben tener como titular a un profesional con habilidades de gerenciar.

1.8. Entrevista a la experta nacional Sra. Julia Príncipe Trujillo

- a) Es necesario la autonomía funcional, presupuestal, administrativa y políticas de los procuradores públicos.
- b) Propone la creación de una Procuraduría General como organismo constitucionalmente autónomo.
- c) Reorganizar cada una de las procuradurías a todo nivel para que no esté expuesto a sometimientos políticos e intereses particulares.
- d) Reclutamiento de personal con solvencia moral y reconocida experiencia profesional.
- e) La procuraduría general debe repotenciar a las procuradurías especiales y sectoriales.
- f) La defensa del estado es también contra los funcionarios o servidores inmersos en actos de corrupción y que ponen en riesgos los bienes jurídicos.
- g) La procuraduría general deberá aprobar un plan de capacitación permanente para los procuradores, de acuerdo a la especialidad.

3. El árbol del problema

A través de esta herramienta, en el gráfico 7 se presenta una visión panorámica de las causas y efectos del problema.

Gráfico 7. El árbol del problema



Fuente: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (2004). Elaboración propia.

1.1.Efecto del problema

El efecto del problema identificado se configura como “el alto costo económico y social de la corrupción”. Al respecto, un estudio de Saki Bigio y Nelson Ramírez-Rondán (BCRP 2006) que abarcó el periodo 1960-2000 indica que un mejor control de la corrupción sobre el crecimiento económico de los países de América Latina incrementaría el PBI per cápita en 0,5%. Si se considera la evolución de la realidad nacional en las últimas dos décadas, es razonable esperar que dicho porcentaje haya tendido al alza.

Por otro lado, según Pautrat Lucila. (2016), “La corrupción es uno de los mayores obstáculos para el desarrollo de los países: - distorsiona el cumplimiento de la ley - socava las bases institucionales para el crecimiento económico - debilita los valores de la sociedad democrática y sus instituciones, - genera pérdida de confianza de la población, y cuantiosos daños sociales y económicos a los ciudadanos y al Estado”.

De acuerdo con la autora, el costo de corrupción en el Perú se refleja, entre otros aspectos, en lo siguiente:

- a) Pérdida de recursos públicos, inequidad y afectaciones a la provisión de servicios públicos que exacerban los impactos de la pobreza.
- b) *Doing Business* 2016: Perú en el lugar 50 del Ranking de buen entorno para los negocios, descendiendo 15 posiciones respecto al 2015.
- c) CAN: Presupuesto Anual 2015 de S/. 1'110,033 (0.74% del Presupuesto de la UE Secretaría General PCM).
- d) Dic. 2015. Contralor General de la República indicó que costo de la corrupción es de S/ 11 mil millones (8.94% del PBI 2015), cifra que podría duplicarse si no se actúa con firmeza y celeridad en los casos judicializados de delitos de corrupción.
- e) Perú Meta Estratégica al 2021: incorporación a la OCDE, mejorar la institucionalidad, gobernanza, transparencia y anti-corrupción. Adhesión a la Convención de la OECD para Combatir el Cohecho de Servidores Públicos Extranjeros en Transacciones Comerciales Internacionales.

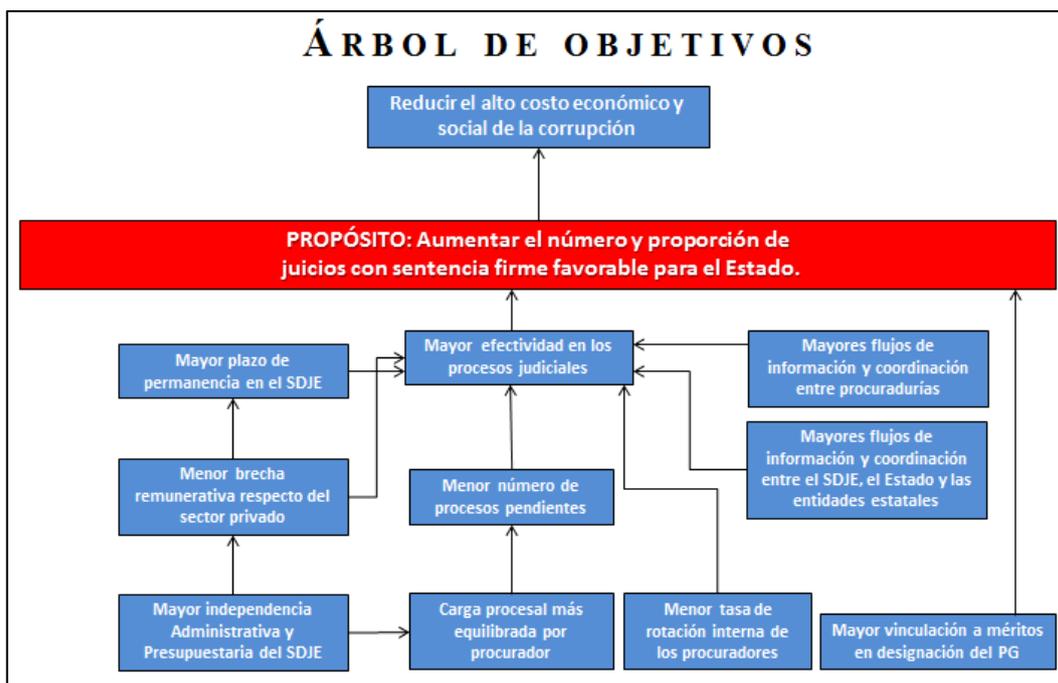
1.2.Causas del problema

En el gráfico 7 se muestra una cadena de nueve causas de una baja efectividad en los procesos judicializados, incluido el sistema de designación del procurador general como cargo de confianza.

4. El árbol de objetivos y la definición de acciones

En el gráfico 8 se muestra el árbol de objetivos, el cual representa la situación esperada al resolver el problema. Con relación al conjunto de líneas de acción que se proponen para resolver el problema, estas se desarrollan más adelante en detalle en la propia MML.

Gráfico 8. Árbol de objetivos



Fuente: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (2004). Elaboración propia.

5. Matriz del Marco Lógico: definición de acciones y análisis de involucrados

5.1. Matriz del Marco Lógico (MML)

En la tabla 3 se despliegan todos los elementos de la MML: el fin, el propósito, los componentes y las actividades o líneas de acción. Se ha determinado un conjunto de indicadores para cada componente y actividad, los medios de verificación y los supuestos para su cumplimiento.

Conviene precisar que para un subconjunto de las actividades o líneas de acción determinadas en este trabajo existe un riesgo primario: el riesgo de que la clase política no cumpla con los supuestos requeridos, lo cual escapa del ámbito de este trabajo.

Tabla 3. Matriz del Marco Lógico

RESUMEN EJECUTIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
(a)	(b)	(c)	(d)
1. FIN			
Reducir el alto costo económico y social de la corrupción	Evolución en el largo plazo del perjuicio económico de la corrupción como porcentaje del PBI.	Reporte semestral / anual refrendado por el Procurador General	Reporte obligatorio por Ley.
2. PROPÓSITO			
Aumentar del número y proporción de juicios con sentencia firme favorable para el Estado.	Porcentaje de juicios con sentencia firme favorable al Estado: N° de juicios con sentencia firme favorable / N° de juicios con sentencia firme.	Reporte semestral refrendado por el Procurador General	- Acuerdo político - Ley - Reglamento - Presupuesto
3. COMPONENTES			
3.1 Mayor independencia administrativa y presupuestaria del SDJE	Pliego presupuestario de la Procuraduría General	Información oficial en el portal web del MEF (página amigable)	Ley
3.2 Menor brecha remunerativa y de incentivos respecto del sector privado	Porcentaje: (Remuneración promedio SDJE) / (Remuneración promedio de un magistrado)	Información propia de la procuraduría y del sistema de transparencia del poder judicial (portales web)	Ley
3.3 Mayor plazo promedio de permanencia de los procuradores en el SDJE	Plazo promedio en número de meses antes de salir del SDJE.	Reporte del área de RRH	Ley
3.4 Carga procesal más equilibrada por procurador	i) Número de casos / Número de procuradores. ii) Número de casos / total del personal profesional y de apoyo	Reporte de la procuraduría con base de información propia y de RRHH	Ley
3.5 Menor tasa de rotación interna de los procuradores	Plazo promedio en número de meses dentro de un mismo cargo en el SDJE.	Reporte de la procuraduría con base de información propia y de RRHH	Ley
3.6 Menor número de procesos pendientes	Número de procesos pendientes en el SDJE	Reporte de la procuraduría con base de información propia	Ley
3.7 Mayor efectividad de los procesos judicializados	i) Número de juicios culminados con sentencia favorable / Número total de juicios culminados. ii) Plazo promedio en meses de procesos estacionados dentro del SDJE.	Reporte de la procuraduría con base de información propia	Ley
3.8 Mayores flujos de coordinación e información al interior del SDJE	i) Número de consultas al sistema de información del SDJE. ii) Encuesta interna de satisfacción sobre el funcionamiento de sistema de información del SDJE	Reporte de la procuraduría con base de información propia	Ley .
3.9 Mayores flujos de coordinación e información entre los procuradores del SDJE, el Poder Ejecutivo y las entidades estatales.	Número de consultas entre los procuradores, el gobierno y las entidades estatales.	Reporte de la procuraduría con base de información propia	Ley

RESUMEN EJECUTIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS	CORRELACIÓN ENTRE ACTIVIDADES Y COMPONENTES
(a)	(b)	(c)	(d)	(e)
4. ACTIVIDADES				
4.1 Grado de autonomía				
4.1.1 Emitir nueva normativa para constituirse como pliego presupuestal.	Monto del pliego aprobado	Aprobación del presupuesto mediante Ley	- Acuerdo Político - Constitución - Ley	3.1
4.1.2 Designación del Procurador General por medio de concurso de méritos conducente a una tema.	Número de votos obtenidos por el procurador designado / Total de votos	Resolución que designa al procurador	- Acuerdo Político - Ley	3.1
4.2 Creación de un Sistema de Información electrónico para la recolección, recuperación, procesamiento, almacenamiento y distribución de información para apoyar las estrategias del SDJE, la toma de decisiones y el control de los componentes de dicho sistema de defensa.	i) Aplicaciones informáticas para la gestión de procesos. ii) N° de computadoras / N° del personal del SDJE. ii) Horas-hombre por empleado, recibidas en capacitación.	i) Inventario de bienes físicos y aplicaciones informáticas ad-hoc. ii) Reporte del área de RRHH sobre capacitación.	i) Desarrollo de aplicaciones informáticas ad-hoc. ii) Plan de capacitación del personal. iii) Creación de la Gerencia Estadística y Tecnologías de la Información.	3.4, 3.6, 3.7, 3.8
4.3 Fortalecer el relacionamiento entre procuradores, el Estado y sus entidades.	Nivel de aprobación de la ciudadanía	Encuestas de opinión	Líneamentos, directivas y protocolos internos de comunicación	3.9
4.4 Segregar y dar un nuevo alcance de los ámbitos de la Procuraduría				
4.4.1 Ámbitos segregados: a) Sistema transversal (no sectorial) de procuradurías temáticas para casos clásicos (tributarios, ambientales, etc.). b) Sistema de procuraduría especializada adscrito al Ministerio Público para casos emblemáticos.	Ley modificada y aprobación del ROF por Decreto Supremo	Organigrama, CAP y PAP.	- Acuerdo Político - Ley	3.5, 3.6, 3.7
4.4.2 Reducir el "alcance general" (ámbito) de las procuradurías. Para ello crear el Órgano de Defensa Jurídica conformado por las siguientes unidades orgánicas: a) Crear solo procuradurías especializadas y concentradas en casos relevantes del Estado. b) Crear procuradurías asistenciales. c) Oficinas de asesoría jurídica: i) Asumir la defensa del Estado en cada entidad a la que pertenecen; ii) Gerenciar la distribución de la carga procesal y las tareas inherentes al despacho. d) PG: determinar qué oficinas contarán con un coordinador de defensa (perteneciente a la oficina legal de la entidad).	Ley modificada y aprobación del ROF por Decreto Supremo	Organigrama, CAP y PAP.	- Acuerdo político - Ley - Presupuesto	3.2, 3.3, 3.4, 3.5, 3.6, 3.7
4.5 Modificar del sistema de remuneraciones a los procuradores				
4.5.1 Mejoramiento de la remuneración de los procuradores.	Incremento salarial respecto de año base.	Liquidación en planilla	Aprobación presupuestal correspondiente.	3.2, 3.3, 3.7
4.5.2 Implementar una sistema de transferencia de incentivos económicos adicional a remuneración de los procuradores.	Porcentaje de los ingresos que corresponde a los incentivos.	Liquidación en planilla	Aprobación presupuestal correspondiente.	3.2, 3.3, 3.7
4.6 Número de personal procurador y asistentes nombrados o contratados.				
4.6.1 Incrementar el número de personal procurador y asistentes nombrados o contratados.	Número de miembros del SDJE: a) procuradores; b) personal de apoyo.	Reporte del área de RRH	Aprobación presupuestal correspondiente.	3.3, 3.4, 3.5, 3.7
4.6.2 Reducir el número de personal procurador y asistentes nombrados o contratados.	Número de miembros del SDJE: a) procuradores; b) personal de apoyo.	Reporte del área de RRH	Aprobación presupuestal correspondiente.	3.3, 3.4, 3.5, 3.7
4.7 Tercerización de procesos a cargo de las procuradurías				
4.7.1 Tercerización de procesos judiciales complejos	Número de procesos complejos tercerizados exitosos / total de procesos tercerizados	Informe sustentatorio sobre la necesidad de la tercerización y los resultados	a) Acuerdo Nacional y marco legal específico. b) Informe que sustenta tercerización. c) Presupuesto aprobado	3.3, 3.4, 3.5, 3.6, 3.7
4.7.2 Tercerización de procesos judiciales que determinen las procuradurías	Número de procesos complejos tercerizados exitosos / total de procesos tercerizados	Informe sustentatorio sobre la necesidad de la tercerización y los resultados	a) Acuerdo Nacional y marco legal específico. b) Informe que sustenta tercerización. c) Presupuesto aprobado	3.3, 3.4, 3.5, 3.6, 3.7
4.8 Incorporar el criterio Costo-Beneficio en el SDJE	Monto de ahorro o recupero para el Estado	Informe sobre aplicación del criterio y resultados	Criterio incorporado como principio del sistema	3.4, 3.6, 3.7
4.9 Selección del personal: a) Aumentar los estándares de perfiles de los procuradores acercándolos a los estándares de funcionarios y abogados de la ONU. b) Mejorar el proceso de reclutamiento	Nivel de cumplimiento de metas anuales de desempeño	Informe de la oficina de planificación o área relacionada	Modificación de la Ley y emisión de reglamentos y directivas internas	3.4, 3.6, 3.7
4.10 Implementar herramientas organizativas para la gestión del personal: crear órganos de línea de fiscalización, de investigación y capacitación, seguimiento y monitoreo.	Aprobación del ROF por Decreto Supremo	Organigrama, CAP y PAP.	Acuerdo político y presupuesto	3.5, 3.6, 3.7, 3.8, 3.9
4.11 Crear Consejo Consultivo en la Alta Dirección	Aprobación del ROF por Decreto Supremo	Organigrama, CAP y PAP.	- Acuerdo político - Ley - Presupuesto	3.7, 3.8, 3.9
4.12 Impulsar prácticas de ética profesional	Cursos de Ética sobre desempeño profesional: a) número de participantes por año; b) Número de horas de capacitación por participante.	Reporte del área de RRH	Presupuesto	3.5, 3.6, 3.7, 3.8

Fuente: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (2004). Elaboración propia.

El detalle las líneas de acción (sección de actividades) se relaciona con los diversos objetivos predeterminados en el árbol de objetivos del gráfico 8. En dichas líneas de acción se trabaja con diversos niveles de formulación, como es el nivel estratégico, el de los procesos y el de las tareas, sumando 17 líneas de acción en total.

Las propuestas de líneas de acción se han fundamentado y contrastado con la opinión de expertos del derecho, con formación profesional de abogados, la mayoría de ellos ex procuradores nacionales y un juez en el extranjero (Alemania) con experiencia en asesorías internacionales para la agencia GIZ alemana. El perfil de los entrevistados y las entrevistas y encuestas realizadas se muestran en los anexos.

5.2. Definición de acciones

En términos generales, las actividades cuyo detalle se muestra en la tabla 3 abarcan:

- a) El grado de autonomía. Se plantea un pliego presupuestal propio y un cambio en las reglas de selección del procurador, ambas líneas en la dirección de un mayor grado de autonomía económica y política.
- b) Sistemas de información. Actividad de apoyo que tiende a tener un valor estratégico inicial, dada la carencia actual de sistemas orgánicos y sistematizados.
- c) Relacionamiento entre procuradores, Estado y entidades. Línea de acción orientada a establecer criterios objetivos que regulen los flujos de información al interior del sistema estatal.
- d) Alcance y segregación del sistema actual. Se plantean dos propuestas distintas. La primera busca hacer al SDJE más transversal y pasar el ámbito de las procuradurías especializadas al Ministerio Público. En esta opción la transversalidad ofrece la posibilidad de reducir personal y balancear mejor la carga de trabajo. La segunda plantea principalmente reducir el alcance general de las procuradurías, haciendo que las oficinas legales de las diversas entidades atiendan sus propios casos.
- e) Sistema de remuneraciones. Mejoramiento de las remuneraciones e implantación de un sistema de incentivos a los procuradores relacionado con los resultados de los procesos.
- f) Número de personal. Bajo dos esquemas distintos, se plantea el aumento del número de personal (criterio de carga de trabajo) o su reducción (criterio de productividad).
- g) Tercerización. Contratación de terceros para casos complejos o emblemáticos.

- h) Criterio costo-beneficio. Criterios objetivos para mejorar el resultado neto para el Estado, al permitir el abandono de aquellos casos cuyo costo procesal sea superior a los “recuperos” a obtener o el continuar con aquellos con probables resultados netos favorables.
- i) Selección de personal. Aumentar la calidad profesional del personal que se incorpora al SDJE.
- j) Herramientas para la gerencia. Incorporar herramientas administrativas que permitan balancear la carga laboral, una adecuada monitorización y fiscalización del desempeño de los procuradores, apoyo a la capacitación y promoción de la investigación.
- k) Consejo consultivo. Para diseñar estrategias y políticas a incorporarse en los planes de desarrollo de las procuradurías.
- l) Ética profesional. Brindar al personal de las procuradurías la oportunidad de aprender e internalizar criterios éticos que les permitan identificar y resolver dilemas conductuales.

Capítulo V. Herramientas complementarias a la MML

1. Análisis de involucrados

Este análisis es un método complementario a la MML cuyo objetivo es identificar qué intereses y expectativas poseen los involucrados con relación al proyecto de cambio del SDJE propuesto en este trabajo. Dichos intereses y expectativas pueden coincidir, complementarse o ser antagónicos.

En este trabajo, los grupos involucrados pueden agruparse según la mayor o menor incidencia del componente político o la presencia de un interés por el desempeño institucional. Así, en la categoría con mayor componente político se encuentran el Poder Ejecutivo (gobierno nacional) y el Congreso de la República, seguidos de los gobiernos subnacionales (gobiernos regionales y municipales).

Por su parte, el grupo representado por el Poder Judicial, la Procuraduría General, la Fiscalía de la Nación y la Contraloría General combinan componentes políticos con componentes de desempeño, pero a nivel institucional se admite el predominio de este último componente. En la categoría relacionada con el desempeño también se cuenta a la Unidad de Inteligencia Financiera, a los trabajadores de las procuradurías y a la sociedad civil.

En la tabla 4 se identifica los 11 grupos de involucrados. Aunque este alto número de involucrados puede significar un escenario complejo que dificultaría introducir cambios en las procuradurías, más adelante se evalúa el grado de concordancia entre los intereses de los grupos, considerando además la fuerza que cada uno de ellos tiene para defender sus intereses.

Tabla 4. Análisis de los grupos de involucrados

Grupo	Intereses percibidos	Problemas percibidos	Recursos y mandatos
<p>1. Poder Ejecutivo: Gobierno Nacional (GN)</p>	<ul style="list-style-type: none"> (i) Incrementar el control político sobre la actuación y decisiones de la procuraduría. Control de daños a la imagen del gobierno. (ii) Entregar mayor independencia a la procuraduría para su actuación y decisiones. Mejora de imagen y ganancia de capital político. 	<ul style="list-style-type: none"> (i) Pérdida de capital político y del respaldo ciudadano en relación directa con la independencia de los procuradores. (ii) Riesgo de pérdida de influencia política sobre la procuraduría por cambios en el marco legal. 	<ul style="list-style-type: none"> (i) Facultad para proponer al procurador general. (ii) Información de primera mano sobre denuncias a funcionarios. (iii) Capacidad para influir políticamente en el procedimiento técnico-legal para determinar cuantía de los recursos para la procuraduría. (iv) Capacidad para influir políticamente en el procedimiento técnico-legal para controlar la oportunidad de desembolso de recursos a la procuraduría.
<p>2. Congreso de la República (CR)</p>	<ul style="list-style-type: none"> (i) Grupos opositores al gobierno de turno: obtener dividendos políticos derivados de brindar apoyo a las investigaciones contra funcionarios del gobierno de turno o de gobiernos anteriores. (ii) Grupos favorables al gobierno de turno: obtener dividendos políticos derivados de evitar las investigaciones contra funcionarios del gobierno de turno o de gobiernos anteriores. 	<ul style="list-style-type: none"> (i) Cualquier fuerza política dentro del CR enfrenta una correlación de fuerzas que es variable y alternante en el mediano y largo plazo, sujeta a los cambios del ciclo político, lo cual produce inestabilidad en los dividendos políticos esperados por cada grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> (i) Facultad constitucional del CR para emitir nuevas leyes, modificar o derogar las existentes. (ii) Prerrogativa del CR para que sus fuerzas políticas negocien permanentemente, explícita o implícitamente, para arribar a acuerdos con dividendos políticos compartidos.
<p>3. Poder Judicial (PJ)</p>	<ul style="list-style-type: none"> (i) Recibir casos con un sólido sustento jurídico, con evidencias procesadas válidamente y una estrategia legal que facilite la labor e independencia jurisdiccional del juez. 	<ul style="list-style-type: none"> (i) Exposición del PJ al cuestionamiento público debido la presión de los grupos de poder, incluidas las fuerzas políticas dentro u fuera del congreso que son adversos a los procesos judiciales en curso. (ii) Interferencias de las autoridades del PJ en los procesos de competencia de los jueces de diversas instancias. 	<ul style="list-style-type: none"> (i) Mandato constitucional y legal de impartir justicia. (ii) Escaso apoyo presupuestal y administrativo para mejorar las competencias de los jueces y de su personal de apoyo, especialmente frente a casos de mayor impacto.

Grupo	Intereses percibidos	Problemas percibidos	Recursos y mandatos
4. Fiscalía de la Nación (FN)	<ul style="list-style-type: none"> (i) Mejorar desempeño de la FN donde el Estado es parte demandante: procesos eficazmente formulados por la parte acusadora, con sólido sustento jurídico sobre la base de pruebas válidas y suficientes resultado de un intenso proceso colaborativo entre fiscalía y procuraduría. (ii) Incrementar proporción de sentencias condenatorias. 	<ul style="list-style-type: none"> (i) Débil estrategia legal por insuficiente información y pruebas, acopiadas sin coordinación entre la fiscalía y la procuraduría; menor solidez jurídica de la parte acusadora. (ii) Enfrentamiento con el poder político del gobierno de turno y con el congreso. 	<ul style="list-style-type: none"> (i) Necesidad de apoyo presupuestal y administrativo para la efectiva labor de los fiscales. (ii) Respaldo de la opinión pública a la fiscalía en casos importantes con exposición en los medios.
5. Gobierno Subnacional (regional-municipal)	<ul style="list-style-type: none"> (i) Mayor control político sobre actuación y decisiones de la procuraduría sub nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> (i) Pérdida de capital político y del respaldo ciudadano en relación directa con la independencia de los procuradores. (ii) Riesgo de pérdida de influencia política sobre la procuraduría por cambios en el marco legal. (iii) Confrontaciones políticas con el GN, el cual ejercería su influencia para exacerbar actuación de la procuraduría regional. (iv) Ciclo político del GR de menor duración que el ciclo del GN menor predictibilidad de la correlación de fuerzas. 	<ul style="list-style-type: none"> (i) Facultad para proponer al procurador regional y municipal. (ii) Obtiene información de primera mano sobre denuncias a funcionarios. (iii) Influencia política en el procedimiento técnico-legal para determinar cuantía de los recursos para la procuraduría. (iv) Influencia política en el procedimiento técnico-legal para controlar la oportunidad de desembolso de recursos a la procuraduría.
6. Procuradores	<ul style="list-style-type: none"> (i) Independencia en sus actuaciones y decisiones jurisdiccionales. (ii) Obtener incentivos vinculados con su desempeño. (iii) Reducción de la brecha remunerativa respecto del sector privado. (iv) Sobreexposición en los medios en casos de interés nacional, lo cual produce dividendos profesionales a futuro. 	<ul style="list-style-type: none"> (i) Los cambios y mejoras afectan a determinados grupos de procuradores, produciendo resistencia al cambio. (ii) Cuestionamiento al exceso de protagonismo que afecta imagen profesional de los procuradores. 	<ul style="list-style-type: none"> (i) Recursos y mandatos: los asignados en su presupuesto anual. (ii) Apoyo del MINJUS en las capacitaciones y perfeccionamiento de las competencias de los procuradores

Grupo	Intereses percibidos	Problemas percibidos	Recursos y mandatos
7. Contraloría General (CG)	(i) Intercambio de información de posibles delitos de funcionarios	(i) Procuraduría defiende sus fueros, visibilizando aristas ilegales en intervención de la CG sobre la procuraduría.	(i) Posee poder mediático e institucional para legitimar intentos de control y supervisión de la procuraduría.
8. Unidad de Inteligencia Financiera	(i) Mejorar imagen institucional con la identificación de casos de enriquecimiento ilícito.	(i) Comunicación restringida a solo con las fiscalías.	(i) Alto nivel de especialización de los profesionales para determinar situaciones de lavado de activos
9. Trabajadores de las procuradurías	(i) Mantener o mejorar sus beneficios laborales. (ii) Mejorar su desarrollo profesional o técnico.	(i) Desinterés en perfeccionar sus competencias y capacidades. (ii) Alta rotación de personal	(i) Conocimiento y experiencia en la defensa del Estado
10. Sociedad civil	(i) Ver mejoras en el desempeño de los procuradores y en sus resultados: aumento de la proporción de sentencias condenatorias en donde el Estado es la parte demandante.	(i) Desconocimiento de las funciones de las procuradurías. (ii) Confusión en la opinión pública sobre el rol de las procuradurías y fiscales.	(i) Sociedad organizada: Movilización social y activismo de los colectivos y ONG. (ii) Presión mediática: artículos de opinión y primera plana.
11. Sector privado: profesionales del derecho	(i) Oportunidad de mejora de imagen profesional	(i) Costo de oportunidad	(i) Código de ética profesional y legislación aplicable.

Fuente: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (2004). Elaboración propia.

2. Análisis de expectativas y fuerzas

A fin de evaluar la probabilidad de llevar adelante el presente proyecto de cambio de las procuradurías en el SDJE, en la tabla 5 se muestra una estimación numérica del nivel de apoyo o rechazo que tendría dicho proyecto, nivel identificado por la columna de la variable resultante que, a su vez, es el producto del nivel de los intereses de cada involucrado multiplicado por la fuerza con que puede defender dichos intereses.

Tabla 5. Expectativas y fuerzas de los involucrados para mejorar la eficiencia de las procuradurías en el SDJE (*)

Grupo de involucrados	Intereses percibidos	Valencia	Fuerza	Resultante V*F
1. Poder Ejecutivo	Control político/Interés de reforma	-5/5	5	-25/25
2. Congreso de la República	Control político/Interés por reforma	-5/5	5	-25/25
3. Poder Judicial	Mejor sustento jurídico por el SJDE	3	2	6
4. Fiscalía de la Nación	Mejorar su desempeño	3	2	6
5. Gobierno Subnacional (Regional-Municipal)	Control político	-3	3	-9
6. Procuradores	Independencia, remuneración e incentivos, imagen	4	2	8
7. Contraloría General	Intercambio de información	3	1	3
8. Unidad de Inteligencia Financiera	Imagen propia institucional	4	1	4
9. Trabajadores de las procuradurías	Beneficios laborales, desarrollo profesional	2	1	2
10. Sociedad Civil	Mejor desempeño del SDJE	5	1	5
11. Sector privado: profesionales del derecho	Imagen profesional	4	1	4

(*) En la medición de la valencia, el signo positivo/negativo refleja un interés favorable/desfavorable al cambio en una escala de -5 a +5. En el caso de la fuerza, esta representa la fuerza del grupo para defender sus intereses en una escala de +1 a +5.

Fuente: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (2004). Elaboración propia.

El examen de la tabla 5 indica la existencia de dos grupos gravitantes entre todos los involucrados, como son el Poder Ejecutivo y el Congreso. La resultante de cada uno de estos dos grupos tiene la particularidad de sesgar la probabilidad global de llevar adelante un proyecto de nuevos cambios en el SDJE. Sin embargo, además del nivel de la resultante, su valor tiene dos extremos de signo opuesto en ambos grupos.

Dicha ambivalencia grafica que el apoyo que estos dos grupos están dispuestos a brindar a un proyecto de nuevos cambios en las procuradurías del SJDE depende del momento político; es posible que dicho apoyo se trastocase. Además, de existir una correlación negativa entre el Ejecutivo y los grupos predominantes del Congreso, las resultantes de cada grupo pueden anularse entre sí, dejando al SDJE sin los nuevos cambios que se plantean.

3. Configuración, análisis y alternativas del proyecto

3.1.Las recomendaciones del Marco Lógico y los principios de Rumlet para la configuración de alternativas

Según las recomendaciones del ML, las alternativas se configuran agrupando las líneas de acción complementarias en paquetes que se repiten en cada alternativa. Una alternativa luego se diferencia de otra al asignársele por lo menos una actividad sustituta o diferente de las otras alternativas.

Por otro lado, Rumlet (2011) ha establecido criterios generales para evaluar las estrategias que, en este caso, también se emplearán en la construcción de las alternativas. En caso de que la alternativa no logre satisfacer uno o más de dichos criterios, será descartada por ser incapaz de producir y sostener los cambios propuestos.

A continuación, se detallan dichos criterios y el análisis de las estrategias:

- 1) Consistencia: Este criterio se refiere a que la estrategia (alternativa en el caso del presente trabajo caso) no debe contener en su definición metas ni políticas inconsistentes entre sí. De acuerdo con Rumlet (2011), «la inconsistencia en una estrategia no es tan solo un error en el planteamiento lógico. Una función clave de la estrategia es la de conferir coherencia a los actos de la organización». En el sentido del presente trabajo, este criterio se emplea en el sentido de que la generación de una alternativa de solución debe agrupar líneas diversas de acción que sean coherentes entre sí. Para el mismo autor, el conflicto en una organización no solo puede ser síntoma de un desorden administrativo, sino también de problemas de inconsistencia estratégica.
- 2) Consonancia: La estrategia debe ser una respuesta adaptativa al medio ambiente externo y a los futuros cambios. Rumlet (2011) señala que este criterio tiene un carácter dual: (i) estrategia genérica, es decir, la misión básica o alcance del negocio, y (ii) estrategia competitiva, referida con su posición en determinado momento con relación a su

competencia. En el presente trabajo, las líneas de acción que se proponen deberán orientarse siempre al cumplimiento de la misión que la sociedad o el Estado le ha encargado a la institución, pero al mismo tiempo deben proponerse cambios para estar a la altura de los nuevos retos que plantea la evolución de las modalidades de corrupción.

- 3) Ventaja: Según Rumlet, en una empresa la estrategia deberá facilitar la creación o la preservación de la superioridad competitiva en el área elegida de actividades. En el caso del presente trabajo, por analogía este criterio se refiere a la habilidad de la institución para incrementar su eficacia por encima de su desempeño histórico y obtener un posicionamiento superior para su imagen institucional.
- 4) Factibilidad: La estrategia no deberá agotar los recursos disponibles ni generar problemas irresolubles. En ese sentido, Rumlet (2011) considera que este criterio tiene dos límites: (i) determinar los recursos financieros disponibles y (ii) las capacidades individuales y organizacionales con las que se cuenta. El primer aspecto se desarrolla más adelante, básicamente con la evaluación de la factibilidad presupuestal y administrativa.

Respecto del segundo límite se deben tener en cuenta tres aspectos:

- a) La habilidad de la organización para resolver problemas y los niveles de competencia que se requiere. En tal sentido, entre los criterios para la elaboración de las líneas de acción de este trabajo se ha tomado en cuenta las necesidades organizativas para agilizar la gestión de los recursos del sistema y la mejora en los perfiles profesionales del personal.
- b) La capacidad de integración y coordinación de la organización para implementar la estrategia. En este caso, está relacionada con los flujos de información y coordinación adecuados que debe haber entre las procuradurías y las entidades estatales.
- c) La estrategia deberá representar un desafío y motivación para el personal clave. En este trabajo, el criterio se relaciona con la mejora de los ingresos del personal y con su capacitación.

Así, para la configuración de alternativas se ha considerado los criterios generales establecidos por Rumlet (2011) para evaluar las estrategias. En la tabla 6 se muestra el conjunto de las 17 líneas de acción determinadas (secciones A y B de la tabla). Se ha procedido a asignar verticalmente con una marca (“X”) a todas las aquellas acciones identificadas como complementarias y coherentes entre sí, de acuerdo con los principios del marco lógico y con los principios de Rulet (2011) citados anteriormente.

De este procedimiento resultaron tres alternativas. Entonces, en la lectura horizontal se encuentra un grupo de líneas de acción comunes a las tres alternativas, mientras que las líneas de acción con menos de tres marcas permiten diferenciar cualitativamente una alternativa de otra.

Tabla 6. Configuración de alternativas

A. LÍNEAS DE ACCIÓN	B. ALTERNATIVAS		
	1	2	3
4.1.1 Emitir nueva normativa para constituirse como pliego presupuestal.			X
4.1.2 Designación del Procurador General por medio de concurso de méritos conducente a una tema.	X	X	X
4.2 Creación de un Sistema de Información electrónico para la recolección, recuperación, procesamiento, almacenamiento y distribución de información para apoyar las estrategias del SDJE, la toma de decisiones y el control de los componentes de dicho sistema de defensa.	X	X	X
4.3 Fortalecer el relacionamiento entre procuradores, el Estado y sus entidades.	X	X	X
4.4.1 Ámbitos segregados: a) Sistema transversal (no sectorial) de procuradurías temáticas para casos clásicos (tributarios, ambientales, etc.). b) Sistema de procuraduría especializada adscrito al Ministerio Público para casos emblemáticos.	X		
4.4.2 Reducir el "alcance general" (ámbito) de las procuradurías. Para ello crear el Órgano de Defensa Jurídica conformado por las siguientes unidades orgánicas: a) Crear solo procuradurías especializadas y concentradas en casos relevantes del Estado. b) Crear procuradurías asistenciales. c) Oficinas de asesoría jurídica: i) Asumir la defensa del Estado en cada entidad a la que pertenecen; ii) Gerenciar la distribución de la carga procesal y las tareas inherentes al despacho. d) PG: determinar qué oficinas contarán con un coordinador de defensa (perteneciente a la oficina legal de la entidad).		X	
4.5.1 Mejoramiento de la remuneración de los procuradores.	X	X	X
4.5.2 Implementar una sistema de transferencia de incentivos económicos adicional a remuneración de los procuradores.		X	
4.6.1 Incrementar el número de personal procurador y asistentes nombrados o contratados.			X
4.6.2 Reducir el número de personal procurador y asistentes nombrados o contratados.	X	X	
4.7.1 Tercerización de procesos judiciales complejos		X	
4.7.2 Tercerización de procesos judiciales que determinen las procuradurías		X	
4.8 Incorporar el criterio Costo-Beneficio en el SDJE	X	X	X
4.9 Selección del personal: a) Aumentar los estándares de perfiles de los procuradores acercándolos a los estándares de funcionarios y abogados de la ONU. b) Mejorar el proceso de reclutamiento	X	X	X
4.10 Implementar herramientas organizativas para la gestión del personal: crear órganos de línea de fiscalización, de investigación y capacitación, seguimiento y monitoreo.	X	X	X
4.11 Crear Consejo Consultivo en la Alta Dirección		X	X
4.12 Impulsar prácticas de ética profesional	X	X	X

Fuente: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (2004). Elaboración propia.

En tal sentido, la alternativa 1 se diferencia de las demás por proponer un sistema transversal de procuradurías temáticas, junto con adscribir al Ministerio Público las procuradurías actualmente conocidas como especializadas (ver ítem 4.4.1 de la tabla 6).

La alternativa 2, por su parte, se diferencia del resto por proponer una reducción del alcance general de las procuradurías, concentrando su ámbito en las procuradurías especializadas y en casos emblemáticos (ver ítem 4.4.2 de la tabla 6), además de otras acciones complementarias. Acentúa esta diferencia el sistema de transferencia de incentivos económicos propuesto en el ítem 4.5.2 de la tabla 6.

Respecto de la alternativa 3, su principal característica diferencial está en la línea de acción que propone para la procuraduría un pliego presupuestal propio (ítem 4.1.1 de la tabla 6), diferencia que se acentúa con la propuesta de un incremento del número de personal (ítem 4.6.1 de la tabla 6).

3.2. Análisis y selección de alternativas

Para el análisis de las alternativas se ha trabajado solamente sobre las líneas de acción que no son totalmente comunes. La idea subyacente es que las acciones enteramente comunes implican un mismo esfuerzo, de modo que la comparación de alternativas se facilita si se mide solo aquellas acciones no enteramente comunes.

En la tabla 7, el impacto de una línea de acción cualquiera se mide sobre un escenario base, representado por el estado actual del SDJE y puede significar tanto un esfuerzo adicional (impacto negativo) como también un ahorro (impacto positivo) respecto de dicho escenario base. Por el lado de los resultados, el signo positivo o negativo indica un impacto favorable o desfavorable, respectivamente, respecto del escenario base.

Tabla 7. Configuración y selección de alternativas

A. LÍNEAS DE ACCIÓN	B. ALTERNATIVAS			C. CALIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS					
				Impacto Neto: Favorable (+) / Desfavorable (-)					
	1	2 (*)	3	ESFUERZO			RESULTADO		
	1	2 (*)	3	1	2 (*)	3	1	2 (*)	3
4.1.1 Emitir nueva normativa para constituirse como pliego presupuestal.			X			-			+
4.1.2 Designación del Procurador General por medio de concurso de méritos conducente a una tema.	X	X	X						
4.2 Creación de un Sistema de Información electrónico para la recolección, recuperación, procesamiento, almacenamiento y distribución de información para apoyar las estrategias del SDJE, la toma de decisiones y el control de los componentes de dicho sistema de defensa.	X	X	X						
4.3 Fortalecer el relacionamiento entre procuradores, el Estado y sus entidades.	X	X	X						
4.4.1 Ámbitos segregados: a) Sistema transversal (no sectorial) de procuradurías temáticas para casos clásicos (tributarios, ambientales, etc.). b) Sistema de procuraduría especializada adscrito al Ministerio Público para casos emblemáticos.	X			-			+		
4.4.2 Reducir el "alcance general" (ámbito) de las procuradurías. Para ello crear el Órgano de Defensa Jurídica conformado por las siguientes unidades orgánicas: a) Crear solo procuradurías especializadas y concentradas en casos relevantes del Estado. b) Crear procuradurías asistenciales. c) Oficinas de asesoría jurídica: i) Asumir la defensa del Estado en cada entidad a la que pertenecen; ii) Gerenciar la distribución de la carga procesal y las tareas inherentes al despacho. d) PG determinar qué oficinas contarán con un coordinador de defensa (perteneciente a la oficina legal de la entidad).		X			-			++	
4.5.1 Mejoramiento de la remuneración de los procuradores.	X	X	X						
4.5.2 Implementar una sistema de transferencia de incentivos económicos adicional a remuneración de los procuradores.		X			-			++	
4.6.1 Incrementar el número de personal procurador y asistentes nombrados o contratados.			X			--			+
4.6.2 Reducir el número de personal procurador y asistentes nombrados o contratados.	X	X		++	++				
4.7.1 Tercerización de procesos judiciales complejos		X			-			++	
4.7.2 Tercerización de procesos judiciales que determinen las procuradurías		X			-			++	
4.8 Incorporar el criterio Costo-Beneficio en el SDJE	X	X	X						
4.9 Selección del personal: a) Aumentar los estándares de perfiles de los procuradores acercándolos a los estándares de funcionarios y abogados de la ONU. b) Mejorar el proceso de reclutamiento	X	X	X						
4.10 Implementar herramientas organizativas para la gestión del personal: crear órganos de línea de fiscalización, de investigación y capacitación, seguimiento y monitoreo.	X	X	X						
4.11 Crear Consejo Consultivo en la Alta Dirección		X	X		-	-		++	+
4.12 Impulsar prácticas de ética profesional	X	X	X						

(*) Alternativa seleccionada.

Fuente: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (2004). Elaboración propia.

Dado que los impactos están debidamente consensuados, se ha seleccionado la alternativa 2, puesto que produciría el mayor impacto neto favorable, especialmente por la contribución a los resultados y, en menor medida, por la reducción del esfuerzo necesario respecto del escenario base.

Capítulo VI. Análisis de viabilidad de la alternativa seleccionada

En este capítulo se analiza si las líneas de acción de la alternativa 2 seleccionada pueden llevarse adelante y sostenerse el tiempo suficiente para el logro del objetivo general de este trabajo y, en términos de la MML, para que se cumpla el fin y el propósito esperados.

1. Viabilidad legal

Para la implementación de la alternativa 2 seleccionada se viabilizará legalmente a través de las siguientes acciones:

- a) Modificación del Decreto Legislativo N° 1326, por la cual se reestructura el Sistema Administrativo de Defensa Jurídica del Estado y crea la PGE, en la cual se establezca:
 - (i) Incluir como principios rectores del SDJE el principio de costo beneficio.
 - (ii) Establecer como un órgano de la alta dirección al consejo de consultivo y que la designación del procurador general se efectúe luego de un concurso de mérito.
 - (iii) El consejo consultivo tendrá como función principal establecer las políticas de litigios en la Procuraduría General. Para ello se deberá precisar que el consejo directivo aprobará las normas, lineamientos y las disposiciones rectoras del sistema y supervisar su cumplimiento y conjuntamente con el consejo consultivo orientará la defensa jurídica del Estado.
 - (iv) Como integrantes del SDJE estarán: la Procuraduría General y las procuradurías especiales y asistenciales.
 - (v) Como operadores del sistema estarán: los miembros del consejo directivo y consultivo, el procurador general, los procuradores y jefes de las oficinas de asesoría jurídicas y coordinador de defensa jurídica.
 - (vi) Adicionar nuevos requisitos en los perfiles de los procuradores que mejoren la calidad de los profesionales.
 - (vii) Establecer la creación de procuradurías especiales para los casos relevantes y emblemáticos del Estado.
 - (viii) Conformar procuradurías asistenciales que permitan defender adecuadamente al Estado en aquellas entidades y municipalidades con poco presupuesto. Para ello, la Procuraduría General deberá determinar qué entidades y municipios podrían contar con dichas procuradurías.
 - (ix) Establecer que las oficinas de asesoría jurídica tendrán a su cargo la defensa jurídica del Estado a través del cargo de coordinador de defensa. Cabe indicar que la Procuraduría

General determinará qué entidades, de acuerdo a la carga procesal, entre otros criterios, requieren un coordinador de defensa en la oficina de asesoría jurídica.

- b) Modificación de la Ley N° 27867 - Ley Orgánica de Gobiernos Regionales y la Ley N° 27972 - Ley Orgánica de Municipalidades.

La Ley Orgánica de Gobiernos Regionales establece que el Procurador Regional es nombrado por el presidente regional previo concurso público de mérito. Asimismo, se indica que el procurador establecerá relaciones de coordinación y cooperación con el Consejo de Defensa Judicial del Estado, tal como sigue:

«Artículo 78.- Defensa Judicial de los intereses del Estado

La defensa de los derechos e intereses del Estado a nivel del Gobierno Regional se ejerce judicialmente por un Procurador Público Regional, nombrado por el Presidente Regional, previo concurso público de méritos. El Procurador Público Regional ejercita la representación y defensa en los procesos y procedimientos en que el Gobierno Regional actúe como demandante, demandado, denunciante, denunciado o parte civil, pudiendo prestar confesión en juicio en representación del Gobierno Regional y convenir en la demanda o desistirse de ella o transigir en juicio previamente autorizados por Resolución Ejecutiva Regional, con acuerdo de los Gerentes Regionales. El Procurador Público Regional guarda relaciones de coordinación y cooperación con el Consejo de Defensa Judicial del Estado. Informa permanentemente al Consejo Regional, del estado de las acciones judiciales en defensa de los derechos e intereses del Estado a nivel regional y anualmente formula la memoria de su gestión. Sus informes son públicos» (El subrayado es de las autoras).

Como se puede apreciar, actualmente la procuraduría de los gobiernos regionales (i) no depende funcionalmente del Consejo de Defensa Jurídica y (ii) el procedimiento de designación se encuentra bajo la competencia del gobierno regional.

Respecto de los procuradores de las municipalidades, la Ley Orgánica de Municipalidades establece que los procuradores municipales son designados por el alcalde, y dependen administrativamente de la municipalidad y funcionalmente del consejo de defensa judicial, tal como se indica a continuación:

«Artículo 29.- Procuradurías Públicas Municipales

La representación y defensa de los intereses y derechos de las municipalidades en juicio, se ejercitan a través del órgano de defensa judicial conforme a ley, el cual está a cargo de procuradores públicos municipales y el personal de apoyo que requiera. Los procuradores públicos municipales son funcionarios designados por el alcalde y dependen administrativamente de la municipalidad, y funcional y normativamente del Consejo de

Defensa Judicial del Estado. El concejo municipal, a propuesta del alcalde, aprueba el Reglamento de Organización, Funciones y Responsabilidades de la Procuraduría Pública Municipal. Los procuradores públicos municipales de las municipalidades provinciales extienden sus funciones a las municipalidades distritales de su circunscripción que no cuenten con ellos, previo convenio sobre la materia» (El subrayado es de las autoras).

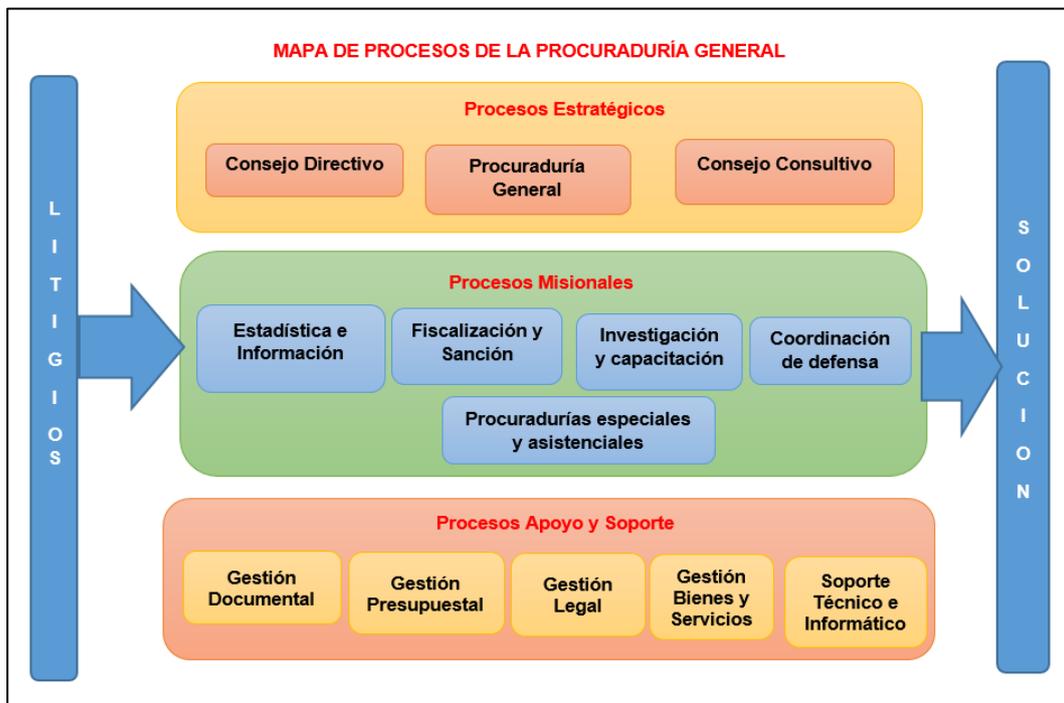
En ese contexto, se considera que para que sea viable y sostenible la propuesta es necesaria la modificación de las normas descritas. Para ello se deberá tener presente: (i) la Procuraduría General establecerá qué gobiernos regionales y municipios requerirían un coordinador de defensa y cuáles un procurador asistencial y (ii) la designación de los procuradores asistenciales lo efectuará la Procuraduría General.

2. Administrativa: procesos y unidades organizativas

2.1. Procesos

Para la viabilidad administrativa y de gestión, la estructura orgánica aprobada en el Decreto Legislativo N° 1326 tiene que ser reformulada, teniendo en cuenta el siguiente mapa de procesos (ver gráfico 9).

Gráfico 9. Mapa de procesos



Elaboración propia

Este mapa permite tener una perspectiva global de la entidad relacionando sus procesos claves con los beneficios o servicios que genera en el exterior. En esa medida, a continuación, se detallan los componentes del mapa de procesos del gráfico 9, que permitirá visualizar los clientes, los productos y la cadena de valor de cada proceso interno.

- Procesos estratégicos: están relacionados a la determinación de las políticas, estrategias, objetivos y metas de la entidad, así como asegurar su cumplimiento. En ese sentido, se considera las áreas que deben conformar este proceso son:
 - Consejo directivo cuya función es determinar junto al procurador general las políticas rectoras de la entidad.
 - Consejo consultivo, encargado de establecer las políticas de litigios para los casos del Estado.
- Procesos operativos o misionales: están netamente avocados a la producción de bienes y servicios de la cadena de valor, denominado también proceso de realización, clave o “*core business*”. Estos procesos se encuentran en:
 - Estadística e información

- Fiscalización y sanción
 - Coordinación de defensa
 - Procuradurías especiales y asistenciales
- c) Procesos de apoyo o soporte: se encargan de brindar apoyo o soporte a los procesos operativos o misionales. Estos procesos se encuentran en:
- Gestión documental
 - Gestión del talento humano
 - Gestión presupuestal
 - Gestión legal
 - Gestión de bienes y servicios
 - Soporte técnico e Informática

2.2.Principios del sistema

Agregar a los principios establecidos del Decreto Legislativo N° 1326 lo siguiente:

- (i) Costo-beneficio: Permitirá a la procuraduría determinar qué procesos o conflictos se solucionaría a través de algún mecanismo de solución de controversia, teniendo en cuenta el análisis jurídico de probabilidad de éxito o no de un proceso judicial.
- (ii) Delegación: Se podrá delegar la defensa jurídica a expertos a fin de garantizar la adecuada defensa y los intereses del Estado.
- (iii)Integridad: La conducta de los procuradores debe estar guiada por la honestidad y veracidad, evitando cualquier práctica indebida.

2.3.Unidades organizativas

Para efectos de la alternativa 2 seleccionada se propone el siguiente esquema organizativo.

Tabla 8. Esquema organizativo

Alta dirección			
1. Consejo Directivo	2. Procuraduría General	3. Consejo Consultivo	4. Secretaría General
Órgano colegiado Tribunal disciplinario			
Órgano de defensa jurídica A) Procuradurías especiales B) Procuradurías asistenciales C) Coordinación de defensa			
Órgano de control interno			
Órganos de administración interna			
Órganos de línea A) Fiscalización y sanción B) Órgano de investigación y capacitación C) Órgano de estadística e información D) Órgano de seguimiento y monitoreo			

Elaboración propia

De la estructura organizacional establecida en el Decreto Legislativo N° 1326 se mantendrá la conformación y funciones del Tribunal Disciplinario y se propone efectuar las siguientes modificaciones:

- (i) Con relación a la Alta Dirección se mantendría lo establecido para el Consejo Directivo, la Procuraduría General y la Secretaría General. Adicionalmente, se propone incluir un Consejo Consultivo. A continuación, se detalla la propuesta:
- Procuraduría General: A diferencia del Decreto Legislativo N° 1326, el procurador deberá ser designado por el presidente de la República, luego de un concurso de mérito, por un periodo de 5 años.
 - Consejo Consultivo: El Consejo Consultivo es el órgano colegiado que forma parte de la Alta Dirección de la Procuraduría General, tendrá a su cargo las políticas de litigio y defensa estratégica del Estado. Deberá estar conformado por cinco (5) miembros los cuales deberán ser designados por el procurador general y cumplir con los siguientes requisitos: (a) ser peruano (a) de nacimiento, (b) título profesional de abogado, (c) experiencia mayor a 10 años en el litigio, (d) reconocida trayectoria profesional y ética, (e) tener al momento de su designación no menor de 40 años ni mayor de 70 años de edad, (f) no tener procesos pendientes con el Estado, salvo procesos por derecho propio, (g) no haber sido condenado por delito doloso ni estar inhabilitado para el ejercicio de la función pública, y (h) gozar del pleno ejercicio de sus derechos civiles.
- (ii) Con relación a los órganos de defensa jurídica, la nueva estructura propone lo siguiente:

- a) Procuradurías Especiales: La Procuraduría General deberá determinar los casos relevantes para el Estado y conformar para ellos las Procuradurías Especiales, cuyas materias serán transversales a cada sector.
 - b) Procuradurías Asistenciales: Son las que se encargará de brindar el servicio de defensa jurídica del Estado a: (i) las entidades públicas con bajo recursos para contratar servicios de terceros en defensa legal y (ii) gobiernos regionales y locales que lo requieran.
 - c) Coordinación de Defensa: Será el enlace entre la Procuraduría General y los coordinadores de defensa de cada órgano de asesoría jurídica de las entidades públicas. Asimismo, efectuará el seguimiento de los casos de cada sector.
- (iii) Respecto a los Órganos de Línea se propone los siguientes cambios:
- a) Fiscalización y Sanción: Unidad encargada de evaluar el desempeño de los procuradores a través de inspecciones inopinadas e iniciará el procedimiento sancionador en caso lo amerite.
 - b) Capacitación e Investigación Jurídica: Unidad encargada de realizar investigaciones para la mejora del Sistema de Defensa Jurídica del Estado. Asimismo, brindará capacitación especializada a los procuradores de acuerdo a las necesidades y la complejidad de casos.
 - c) Estadística e Información: Unidad encargada de brindar sostenibilidad al Sistema Único de Información Judicial del Estado a través de la actualización de información de calidad, real y confiable sobre los procesos judiciales del Estado a nivel nacional. Asimismo, se encargará de recopilar, procesar, analizar, actualizar y modificar información relacionada los procesos judiciales del Estado.
 - d) Seguimiento y Monitoreo: Unidad encargada de evaluar el cumplimiento de las metas por cada procuraduría, a fin de determinar aspectos de mejora continua y posibles trabas que hayan impedido el cumplimiento de los indicadores de gestión.

2.3.1. Efectos de la nueva estructura

- (i) Reducción de personal: La defensa legal la asumiría cada órgano de asesoría jurídica acompañado del seguimiento de la coordinadora de estrategias de defensa.

Se conformaría procuradurías solo para los casos de asistencia de apoyo (entidades de bajos recursos, municipalidad y gobiernos regionales) y los casos más relevantes del Estado.

Se permitirá la contratación de expertos en la defensa legal a través de las procuradurías especiales y los órganos de asesoría jurídica de las entidades. Los casos que tengan que ver con recuperaciones o no trascendentales pueden ser también tercerizados.

(ii) Reducción progresiva del presupuesto en personal

(iii) Especialización del personal

(iv) Fortalecimiento de los niveles de relacionamiento, coordinación de la defensa del Estado entre las entidades y los expertos en el marco de las estrategias legales.

3. Viabilidad presupuestal

3.1. Escenario base

El escenario base está representado por las condiciones actuales del marco legal vigente y el presupuesto asociado:

- El numeral 5.2 del artículo 5 del Texto Único Ordenado de la Ley N° 28411 - Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto. Constituyen pliegos presupuestarios las entidades públicas a las que se le aprueba un crédito presupuestario en la Ley de Presupuesto del Sector Público.
- El Anexo N° 01 “Aspectos complementarios para la identificación y diseño de programas presupuestales” de la Directiva N° 002-2016-EF/50.01 “Directiva para los Programas Presupuestales en el marco del Presupuesto por Resultados”, aprobada por la Resolución Directoral N° 024-2016-EF/50.01, describe a la actividad 5000007 “Defensa judicial del estado” como acciones de las entidades para asegurar la defensa de los intereses y derechos del Estado frente a las acciones que deriven en procesos judiciales.
- Para el año fiscal 2017 existen dentro del sector público un total de 187 pliegos presupuestarios que cuentan con recursos por un total de S/ 144.283.212,00 (ciento cuarenta y cuatro millones doscientos ochenta y tres mil doscientos doce con 00/100 soles) para el financiamiento de actividades de defensa judicial del Estado, asignados en los tres niveles de gobierno: nacional, regional y local, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 9. Pliegos presupuestarios de la actividad Defensa Jurídica del Estado

Nivel de gobierno	Pliegos	% Part.	Presupuesto	% Part.
Gobierno nacional	31	16,58%	104.720.046	72,58%
Gobiernos locales	136	72,73%	28.961.887	20,07%
Gobiernos regionales	20	10,70%	10.601.279	7,35%
Total general	187	100,00%	144.283.212	100,00%

Fuente: Consulta amigable del MEF

- Responsabilidad y rendición de cuentas de funcionarios. El Comentario 03 del numeral 1.7 de las normas de Control Interno aprobadas por la Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG, el mismo que señala que todo el personal que labora en las entidades del Estado debe asumir sus responsabilidades en relación con las funciones y autoridad asignadas al cargo que ocupa. Se entiende que cada funcionario o servidor público es responsable de sus actos y debe rendir cuenta de los mismos.

3.2.Propuesta presupuestal viabilizada

Si se considera que el 72,58% de los recursos están asignados a pliegos del Gobierno Nacional, se ha revisado la información de personal, al mes de enero de 2017, de cada uno de los 31 pliegos presupuestarios. En ese sentido se ha tomado como muestra la cantidad de personas profesionales de solamente 23 pliegos presupuestarios, ya que estos cuentan con información de acceso público en materia de personal y que realiza actividades profesionales dentro de sus respectivas procuradurías.

Del análisis realizado a la información anterior, se ha identificado un total de 823 personas que brindan servicios profesionales dentro de la actividad 5000007 “Defensa judicial del Estado”. Los honorarios promedio alcanzan la suma de S/ 5.658,00 (cinco mil seiscientos cincuenta y ocho con 00/100 soles), esta es la muestra más representativa en un 20% respecto al total de registros evaluados.

Tabla 10. Distribución de remuneraciones del personal de la actividad Defensa Judicial del Estado

Clases			Marca de clase	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta acumulada
1	815	2.199	1.507	114	14%	14%
2	2.199	3.582	2.891	146	18%	32%
3	3.582	4.966	4.274	131	16%	48%
4	4.966	6.350	5.658	166	20%	68%
5	6.350	7.734	7.042	125	15%	83%
6	7.734	9.117	8.425	70	9%	91%
7	9.117	10.501	9.809	12	1%	93%
8	10.501	11.885	11.193	17	2%	95%
9	11.885	13.268	12.577	22	3%	98%
10	13.268	14.652	13.960	2	0%	98%
11	14.652	16.036	15.344	18	2%	100%
TOTAL GENERAL				823	100%	

Elaboración propia

Sobre la base de la información anterior, se propone lo siguiente:

- 1) Contar con cinco (5) personas que desempeñen labores de defensa jurídica del Estado dentro de la oficina de Asesoría Jurídica de los Pliegos Presupuestarios.
- 2) Que los honorarios de todas las personas que laboren en las oficinas de Asesoría Jurídica de los diferentes pliegos presupuestarios, asciendan a S/ 5.600,00 (cinco mil seiscientos con 00/100 soles), importe que permitirá implementar un mecanismo de incentivos que contribuya a mejorar la eficiencia de la defensa jurídica del Estado.

El importe generaría un gasto al Estado de S/ 5.236.000,00 (cinco millones doscientos treinta y seis mil con 00/100 soles) mensual, siendo el gasto anual S/ 68.629.000,00 (sesenta y ocho millones seiscientos veintinueve mil con 00/100 soles), según el siguiente detalle:

Tabla 11. Gasto anual de la propuesta presupuestal

Detalle	Pliegos	Costo mensual	Costo anual	Gratificaciones	Total anual
Gobierno Nacional	31	868.000	10.416.000	93.000	11.377.000
Gobiernos locales	136	3.808.000	45.696.000	408.000	49.912.000
Gobiernos regionales	20	560.000	6.720.000	60.000	7.340.000
Total general	187	5.236.000	62.832.000	561.000	68.629.000

Elaboración propia

3.3.Mejora remunerativa por medio de un mecanismo de incentivos

La mejora en la escala remunerativa, a través del mecanismo de incentivos, atraerá profesionales más calificados y permitirá a la Procuraduría General diseñar y obtener un mejor perfil para los procuradores. Los indicadores de desempeño deberán establecerse al momento de la firma del contrato laboral con cada abogado encargado de la defensa del Estado, que trabajará en las oficinas de Asesoría Jurídica de cada sector.

Se propone una política de incentivos monetarios sobre la base de: i) el resultado económico obtenido para el Estado, y ii) las competencias, genéricas y técnicas del personal. De este modo, frente a un mismo resultado económico los incentivos serían mayores si también lo son las competencias adquiridas por el personal. Al cultivar sus propias competencias el personal aumentará la probabilidad de un mejor resultado y también de obtener mejores incentivos, situación que contribuirá a crear un círculo virtuoso. Además, esta política proveerá más herramientas para la rendición de cuentas y la fiscalización de la función de los procuradores.

En el caso de las competencias genéricas se propone destacar aquellas que favorecen el trabajo en equipo, la orientación al resultado, la capacidad para la generación de estrategias legales y para la coordinación con otros grupos de trabajo.

Por el lado de las competencias específicas se propone aquellas de carácter fundamentalmente técnico, sobre la base de la propia carrera profesional a la que se agregarían los cursos de actualización y capacitación en el campo legal profesional, en las normas de los procesos de contratación del Estado y el aprendizaje de herramientas de apoyo para una mayor productividad.

La Procuraduría General fijará los lineamientos generales para la aplicación de los incentivos que se darán en forma progresiva y conforme a la evaluación y seguimiento de los procuradores que trabajan en la Oficinas de Asesoría Jurídica de cada entidad. Estos incentivos serán prefijados por la Procuraduría General y cada sector podrá adecuarlos a su carga procesal. A continuación, se detallan los lineamientos para cada tramo de incentivos que se otorgará a los procuradores, luego de asignada su carga procesal:

1. **Primer incentivo:** Por las contestaciones de demandas admitidas, sin haber sido declaradas inadmisibles en al menos un 70% de la carga procesal a su cargo.
2. **Segundo incentivo:** i) Por las sentencias favorables al Estado en primera instancia de hasta el 40% de la carga procesal; ii) solución de controversias vía mecanismos alternativos para la conclusión anticipada del proceso en beneficio del Estado, en al menos un 10% de la carga procesal a su cargo.
3. **Tercer incentivo:** Por el recupero o cobro de reparación civil o de indemnización o suma de dinero favorable para el Estado en un 60% de la carga procesal a su cargo, y que este cobro se haga efectivo por al menos el 35% de la reparación civil, indemnización o suma de dinero a favor del Estado (procesos penales o civiles).

Los incentivos se darán en tres (3) tramos y se establecerá que, sumado a los honorarios previstos (S/ 5.600,00), el trabajador encargado de la defensa del Estado podrá percibir una mejora remunerativa, obteniendo unos ingresos hasta por S/ 16.000,00 (dieciséis mil con 00/100 soles). Este tope corresponde al puntaje mínimo de asignación del puesto por concepto de contraprestación máxima que recibe un gerente municipal, establecido por el Decreto Supremo N° 023-2014-EF, que aprueba los montos por concepto de Compensaciones Económicas a Funcionarios Públicos de la Ley.

Se deberá tomar en cuenta que el límite superior de cada escala será alcanzable por el personal si sus competencias adquiridas en el último año se han incrementado. En tal sentido, se hará necesario que cada sector defina cuáles serían los parámetros a considerar para dichas competencias, de acuerdo con su realidad particular respecto de la complejidad de los procesos, de los probables montos involucrados y de una línea base del perfil del personal con que cuenta.

El importe generaría un gasto al Estado no mayor a S/ 60.588.000,00 (sesenta millones quinientos ochenta y ocho mil con 00/100 soles), según el siguiente detalle.

Tabla 12. Distribución de compensación económica

Incentivo	Importe S/	Pea	Total mensual
Primer incentivo	1.400	5	7.000,00
Segundo incentivo	3.600	5	18.000,00
Tercer incentivo	5.400	5	27.000,00
* Honorarios	5.600		
Total	16.000		

Detalle	Pliego	Costo mensual	Costo anual
Gobierno Nacional	31	837.000	10.044.000
Gobiernos locales	136	3.672.000	44.064.000
Gobiernos regionales	20	540.000	6.480.000
Total general	187	5.049.000	60.588.000

Los importes se calculan sobre la base del tercer incentivo, por ser el de mayor costo.

Elaboración propia

- 1) Considerando que el presupuesto del Estado cuenta con S/ 144.283.212,00 (ciento cuarenta y cuatro millones doscientos ochenta y tres mil doscientos doce con 00/100 soles) destinados al financiamiento de las actividades de defensa jurídica del Estado y la estimación, de los cuales la propuesta implementada dejaría un saldo favorable de S/ 15.066 212,00 (quince millones sesenta y seis mil doscientos doce con 00/100 soles).
- 2) Cabe precisar que, de conformidad por lo establecido por el artículo 58 del Texto Único Ordenado de la Ley N° 28411, la creación de unidades ejecutoras se realiza siempre que exista un presupuesto anual por toda fuente de financiamiento no inferior a S/ 10.000.000,00 (diez millones y 00/100 de soles) y se crean para el logro de objetivos y la contribución de la mejora de la calidad del servicio público, y con sujeción a la especialización funcional, cuando la entidad cuenta con una función relevante, cuya administración requiere independencia a fin de garantizar su operatividad, la cobertura del servicio, cuando se constituye por la magnitud de la cobertura del servicio público que presta la entidad, y excepcionalmente, se podrá tomar en cuenta como criterio los factores geográficos cuando la ubicación geográfica limita la adecuada prestación y administración del servicio público.

En tal sentido, los S/ 15.066.212,00 permitirían financiar el pliego presupuestario creado: Procuraduría General del Estado (PGE).

El detalle del análisis precedente se muestra a continuación.

Tabla 13. Ahorro presupuestal por nivel de gobierno

Detalle	Pliegos	Presupuesto A	Honorarios anuales B	Incentivos anuales C	Saldo D = A - B - C
Gobierno Nacional	31	104.720.046	11.377.000	10.044.000	83.299.046
Gobiernos locales	136	28.961.887	49.912.000	44.064.000	-65.014.113
Gobiernos regionales	20	10.601.279	7.340.000	6.480.000	-3.218.721
Total general	187	144.283.212	68.629.000	60.588.000	15.066.212

Elaboración propia

Tabla 14. Ahorro presupuestal de la PGE

ALTA DIRECCIÓN	463.574,00
Consejo Directivo	
Procuraduría General	
Consejo Consultivo	
ÓRGANO COLEGIADO	231.788,00
Tribunal Disciplinario	
ÓRGANO DE DEFENSA JURÍDICA	927.152,00
Procuradurías especiales	
Procuradurías asistenciales	
Coordinación de defensa	
ÓRGANO DE CONTROL INTERNO	231.788,00
Órgano de Control Interno	
ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN INTERNA	463.576,00
Órganos de Administración Interna	
ÓRGANOS DE LÍNEA	4.635.758,00
Fiscalización y sanción	
Órgano de investigación y capacitación	
Órgano de estadística e información	
Órgano de seguimiento y monitoreo	
ÓRGANOS ADMINISTRATIVO	3.476.818,00
Secretaría General	
Gestión documental	
Gestión del talento humano	
Gestión presupuestal	
Gestión legal	
Gestión de bienes y servicios	
Soporte técnico e Informática	
ÓRGANOS DESCONCENTRADOS	4.635.758,00

Coordinadores de Defensa	
Procuradurías especiales y asistenciales	
TOTAL GENERAL	15.066.212,00

Elaboración propia

4. Viabilidad política

El análisis de las expectativas y fuerzas mostró cómo el juego de los intereses de los grupos puede tener un sesgo marcado por la fuerza de los dos grupos dominantes del escenario: el Poder Ejecutivo (Gobierno Nacional) y el Congreso (representado por la fuerza política dominante).

En este sentido, la variabilidad de los intereses de ambos grupos responde a la variabilidad del momento político, por lo cual una coalición distributiva de intereses puede tomar mucho tiempo en suceder.

Según uno de los expertos entrevistados, es importante tomar en cuenta que el cambio debe hacerse de manera más acelerada cuanto más profundo sea, a fin de evitar precisamente el cambio de signo en la correlación de fuerzas momentáneamente alineada. Por ello, para asegurar avances significativos en este tema se propone trabajar con el Acuerdo Nacional, preparando el escenario propicio.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- 1) La herramienta del marco lógico ha permitido seleccionar un conjunto de líneas de acción, denominada alternativa 2, viables para el cumplimiento del fin propuesto, que es reducir el alto costo económico y social de la corrupción. En este mismo sentido, se confirma la hipótesis de trabajo.
- 2) Por medio de la alternativa 2 es viable obtener un aumento en la proporción y número de juicios con sentencia firme favorable al Estado, debido a las ganancias en productividad en los distintos ámbitos del sistema.
- 3) Las ganancias en productividad permitirán disminuir el personal y presupuesto de la Procuraduría, además de la redistribución de la carga procesal. Es viable además encargar a las propias oficinas de asesoría jurídica de las diversas entidades estatales la defensa del Estado, a las cuales se direccionará una parte menor del presupuesto de las procuradurías.
- 4) La introducción como principio rector del SDJE del principio del costo beneficio, el cual actualmente no forma parte del actual SDJE, mejorará la productividad de las procuradurías.
- 5) Para incrementar las probabilidades de cambio de la procuraduría en el SDJE, se requiere de actuar bajo el ámbito político-legal del Acuerdo Nacional. Se necesita además de celeridad y profundidad en la implementación del cambio para hacerlo sostenible.

2. Recomendación

Llevar adelante las líneas de acción propuestas en la alternativa 2 de este trabajo.

Bibliografía

Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado (2016). “Información General de la Agencia”. Fecha de consulta: 4/03/2016. <<http://www.defensajuridica.gov.co/Paginas/Default.aspx>>.

Armijo, Marianela (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. CEPAL - Serie Manuales N° 69. Santiago de Chile: Naciones Unidas.

Banco Central de Reserva del Perú (2006). Documento de Trabajo del Banco Central de Reserva N° 2006-007 de junio 2006. Disponible en:
<<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2006/Documento-Trabajo-07-2006.pdf>>.

Bello, Rosario (2008). *Planificación Estratégica en Organizaciones Públicas. Curso de Planificación Estratégica y Construcción de indicadores en el Sector Público*. Santiago de Chile: ILPES/CEPAL.

Congreso de la República del Perú (s.f.). Proyecto de Ley que fortalece el Sistema de Defensa Jurídica del Estado. *Congreso de la República*. Fecha de consulta: 11/11/2015.
<[http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/TraDocEstProc/Contdoc03_2011.nsf/ba75101a33765c2c05257e5400552213/f2debf22cae58c8b05257f760061f1cc/\\$FILE/TOMO-4.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/TraDocEstProc/Contdoc03_2011.nsf/ba75101a33765c2c05257e5400552213/f2debf22cae58c8b05257f760061f1cc/$FILE/TOMO-4.pdf)>.

Consejo de Defensa del Estado (2016). “Misión”. Fecha de consulta: 24/01/2016.
<<http://www.cde.cl/>>

Daft, Richard L. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional*. Décima edición. México D.F.: Cengage Learning.

Decreto Legislativo N° 1068, por el cual crea el Sistema de Defensa Jurídica del Estado. *Diario Oficial El Peruano*. Lima, 28 de junio de 2008.

Decreto Legislativo N° 1326, mediante el cual reestructura el Sistema Administrativo de Defensa Jurídica del Estado y crear la Procuraduría General del Estado. *Diario Oficial El Peruano*. Lima, 6 de enero de 2017.

Decreto Supremo N° 017-2008-JUS, Reglamento del Decreto Legislativo del Sistema de Defensa Jurídica del Estado. *Diario Oficial El Peruano*. Lima, 5 de diciembre de 2008.

Decreto Supremo N° 043-2006-PCM, Aprueban Lineamientos para la elaboración y aprobación del Reglamento de Organización y Funciones - ROF por parte de las entidades de la Administración Pública. *Diario Oficial El Peruano*. Lima, 26 de julio de 2006.

Grafe Fernando y Strazza Luciano (2014). *¿Es efectiva la defensa jurídica del Estado? Perspectivas sobre la gestión del riesgo fiscal en América Latina*". Banco Interamericano de Desarrollo- Documento de Debate.

Grandez Geisel. (2017). *Creación de la Procuraduría General del Estado y reestructuración del Sistema de Defensa Jurídica del Estado*. Revista Administración Pública & Control N° 39. Lima.

Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (2004). *Metodología del Marco Lógico*, Boletín N° 15

Krick, Thomas, Forstater, Maya, Monaghan, Philip y Sillanpää, Maria (2006). *De las palabras a la acción. El Compromiso con los stakeholders. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés*. Barcelona: AccountAbility/UDEP.

Landa Arroyo, César y Velazco Lozada, Ana. (2014). *Constitución Política del Perú 1993*. Novena edición. Lima: Fondo editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades. *Diario Oficial El Peruano*. Lima, 27 de mayo de 2003.

Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo. *Diario Oficial El Peruano*. Lima, 20 de diciembre de 2007.

Ley N°27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales. *Diario Oficial El Peruano*. Lima, 18 de noviembre de 2002.

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (2016). “Defensa del Estado”. Fecha de consulta: 23/02/2016. <<http://www.minjus.gob.pe/defensa-del-estado/>>.

Mujica Jaris, Quinteros Víctor, Castillo Rafael & Chávez Carlos. (2012). *Informe de Gestión Procuraduría Anticorrupción – La Procuraduría Anticorrupción Perspectiva Crítica*. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Lima.

Pautrat Lucila. (2016). *Políticas Anticorrupción*. Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.

Rumelt, Richard P. (2011). *Good Strategy, bad strategy: the difference and why it matters*. New York: Crown Business.

Anexos

Anexo 1. Perfiles de los expertos entrevistados

Enco Tirado, Amado

Abogado con maestría en Derecho Penal, procurador público especializado en delitos de corrupción y ex procurador adjunto del Ministerio de Interior.

Gálvez Villegas, Tomas Aladino

Consejero de la Academia de la Magistratura, Fiscal Supremo Titular a cargo de la Fiscalía Suprema Transitoria en lo Contencioso Administrativo del Ministerio Público desde el 2015, consultor de la OEA (CICAD) en materia de lavado de activos (2003).

García Toma, Víctor

Abogado, especialista en Derecho Constitucional, ex ministro en la cartera de Justicia en el año 2010, juez ad hoc en la Corte Interamericana de Derechos Humanos en el 2008-2009.

Guzmán Mendoza, Julio César

Abogado, procurador del Ministerio del Ambiente, procurador público especializado en delitos ambientales, ex Secretario Técnico del CDJE y formó parte de la Comisión elaboradora del Decreto 1068 que crea el SDJE y su Reglamento.

Maldonado, Antonio

Abogado, ex procurador ad hoc anticorrupción desde diciembre 2004 a agosto 2006, en los casos de Alberto Fujimori y Vladimiro Montesinos.

Príncipe Trujillo, Julia

Abogada, ex procuradora especializada en lavado de activos en el año 2009, actual Presidenta del Consejo de Defensa Jurídica del Estado.

Shoenbohm, Horst

Abogado, juez vitalicio alemán, más de 30 años de experiencia en la dirección de programas de reforma judicial y de política económica en países de Latinoamérica. Miembro de Transparencia Internacional y de la Cooperación Alemana GIZ.

Vargas Valdivia, Luis

Abogado, especialista en derecho penal y procesal penal, ex procurador especial ad hoc en el caso de Alberto Fujimori 2001-2004, magistrado del Poder Judicial del 1984 al 1992.

Anexo 2. Cuestionario sobre los problemas del Sistema de Defensa Jurídica del Estado

CUESTIONARIO SOBRE LOS PROBLEMAS DEL SISTEMA DE DEFENSA JURÍDICA DEL ESTADO (SDJE): PROCURADuría GENERAL (PG)	
PERFIL GENERAL DEL ENTREVISTADO	
1. Edad _____	2. Sexo _____
2. Formación profesional de principales carreras. Indicar nivel: pregrado, diplomado, maestría, doctorado	
Especialidad profesional	Nivel
_____	_____
_____	_____
_____	_____
3. Ocupación de los últimos 5 años	
Entidad	Cargo y tiempo
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
4. Ha trabajado antes o trabaja actualmente en la Procuraduría?	
<input type="checkbox"/> Sí	Tiempo en años _____
<input type="checkbox"/> No	
5. ¿Ha desempeñado cargos de confianza en la Procuraduría?	
<input type="checkbox"/> Sí	Tiempo en años _____
<input type="checkbox"/> No	
6. Si su respuesta fue positiva en 4. ¿Cuánto personal ha tenido a su cargo?	

7. Si su respuesta fue positiva en 4 ¿En cuántos juicios en los que participa el Estado ha participado Ud., sea como procurador o como parte del equipo de defensa? (número aproximado)	

CUESTIONARIO SOBRE LOS PROBLEMAS DEL SISTEMA DE DEFENSA JURÍDICA DEL ESTADO (SDJE): PROCURADuría GENERAL (PG)	
A. COSTO ECONÓMICO Y SOCIAL DE LA CORRUPCIÓN	
1. ¿Conoce Ud. alguna medición del costo económico de la corrupción?	
<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
2. Si su respuesta a la pregunta 1 fue afirmativa: ¿En cuánto se estima?	
Monto _____	Período _____
3. En su opinión, el actual costo económico de la corrupción es de un nivel	
Marque solo una opción. Escriba una "X" encima.	
<input type="checkbox"/> 1. Muy bajo	<input type="checkbox"/> 2. Bajo
<input type="checkbox"/> 3. Medio	<input type="checkbox"/> 4. Alto
<input type="checkbox"/> 5. Muy alto	
4. Según algunos autores, la corrupción consigue que el Estado destine recursos hacia sectores que, de otra forma, no recibirían un monto como el que actualmente reciben (distorsión en la asignación del gasto público). En su opinión, dicha distorsión actualmente es:	
Marque solo una opción. Escriba una "X" encima.	
<input type="checkbox"/> 1. Muy baja	<input type="checkbox"/> 2. Baja
<input type="checkbox"/> 3. Media	<input type="checkbox"/> 4. Alta
<input type="checkbox"/> 5. Muy alta	
5. ¿Hacia qué sector cree Ud. que se desvían más los recursos asignados por el Estado?	
<input type="checkbox"/>	Obras de Infraestructura y Plantas
<input type="checkbox"/>	Adquisición de Bienes
<input type="checkbox"/>	Adquisición de Servicios
6. También la corrupción afecta negativamente la calidad de los bienes (incluyendo la infraestructura) y servicios públicos. En su opinión, el impacto negativo en la calidad actualmente es:	
Marque solo una opción. Escriba una "X" encima.	
<input type="checkbox"/> 1. Muy baja	<input type="checkbox"/> 2. Baja
<input type="checkbox"/> 3. Media	<input type="checkbox"/> 4. Alta
<input type="checkbox"/> 5. Muy alta	
7. Si no existiera corrupción ¿En qué porcentaje cree que subiría el volumen de los bienes y servicios? (más carreteras, más colegios, etc.)	
_____ por ciento	
8. En su opinión ¿Qué porcentaje de los juicios en los que interviene el Estado como demandante tiene actualmente una sentencia final favorable?	
_____ por ciento	
9. En su opinión, el porcentaje de juicios en los que interviene el Estado como demandante con una sentencia final favorable viene ... (marque 'X' en una casilla)	
<input type="checkbox"/>	Subiendo
<input type="checkbox"/>	Se mantiene
<input type="checkbox"/>	Bajando
10. En su opinión ¿Qué porcentaje de los juicios en los que interviene el Estado como demandado tiene una sentencia final favorable?	
_____ por ciento	

11. En su opinión, el porcentaje de juicios en los que interviene el Estado como demandado con sentencia final favorable viene ... (marque X en una casilla)	
<input type="checkbox"/>	Subiendo
<input type="checkbox"/>	Se mantiene
<input type="checkbox"/>	Bajando
12. En su opinión, considerando su experiencia y conocimientos, ¿cuál debería ser el porcentaje mínimo de juicios con sentencia favorable al Estado si el SDJE fuese realmente eficaz?	
_____ por ciento	

CUESTIONARIO SOBRE LOS PROBLEMAS DEL SISTEMA DE DEFENSA JURÍDICA DEL ESTADO (SDJE): PROCURADORÍA GENERAL (PG)

B. PERMANENCIA DE LOS PROCURADORES Y ABOGADOS

1. ¿Cuál cree Ud. que es el plazo promedio de permanencia de un procurador general antes de dejar su cargo?

Indicar periodo
(en meses o años)

Dicho plazo promedio es... (escriba una "X" encima)

1. Muy bajo	2. Bajo	3. Medio	4. Alto	5. Muy alto
-------------	---------	----------	---------	-------------

2. Rotación externa: ¿Cuál cree Ud. que es el plazo promedio de permanencia de un procurador antes de dejar su cargo? (es decir, antes de salir del SDJE)

Indicar periodo
(en meses o años)

Dicho plazo promedio es... (escriba una "X" encima)

1. Muy bajo	2. Bajo	3. Medio	4. Alto	5. Muy alto
-------------	---------	----------	---------	-------------

3. Rotación externa: ¿Cuál cree Ud. que es el plazo promedio de permanencia de un abogado del SDJE antes de dejar su cargo? (es decir, antes de salir del SDJE)

Indicar periodo
(en meses o años)

Dicho plazo promedio es... (escriba una "X" encima)

1. Muy bajo	2. Bajo	3. Medio	4. Alto	5. Muy alto
-------------	---------	----------	---------	-------------

4. Rotación interna de procuradores (excluyendo Al procurador general): el plazo promedio de permanencia sin salir del SDJE es...

Indicar periodo
(en meses o años)

Dicho plazo promedio es... (escriba una "X" encima)

1. Muy bajo	2. Bajo	3. Medio	4. Alto	5. Muy alto
-------------	---------	----------	---------	-------------

5. Rotación interna de abogados : el plazo promedio de permanencia sin salir del SDJE es... (marque con "X" solo una casilla)

Indicar periodo
(en meses o años)

Dicho plazo promedio es... (escriba una "X" encima)

1. Muy bajo	2. Bajo	3. Medio	4. Alto	5. Muy alto
-------------	---------	----------	---------	-------------

CUESTIONARIO SOBRE LOS PROBLEMAS DEL SISTEMA DE DEFENSA JURÍDICA DEL ESTADO (SDJE): PROCURADORÍA GENERAL (PG)

C. Brecha Salarial

1. Si actualmente el procurador general tiene un salario anual base de 100 ¿Cuál cree que debería ser su salario óptimo?

_____ por ciento

2. Si actualmente un procurador del SDJE tiene un salario anual base de 100 ¿Cuál cree que debería ser su salario óptimo?

_____ por ciento

3. Si actualmente un abogado del SDJE tiene un salario anual base de 100 ¿Cuál cree que debería ser su salario óptimo?

_____ por ciento

4. Si actualmente un personal administrativo del SDJE tiene un salario anual base de 100 ¿Cuál cree que debería ser su salario óptimo?

_____ por ciento

D. Carga Procesal y Desempeño

1. Si la carga procesal actual por procurador es una base de 100 ¿Cuál cree que debería ser la carga óptima? (indicar en términos porcentuales)

_____ por ciento

2. Si el plazo promedio actual por juicio hasta su sentencia firme es una base de 100 ¿Cuál cree que debería ser el plazo óptimo? (indicar en términos porcentuales)

_____ por ciento

3. ¿Cuál cree Ud. que sea el plazo promedio actual por juicio hasta su sentencia firme? (indicar plazo eligiendo meses o años, según lo que Ud. considere apropiado)

_____ meses / años (subrayar el periodo elegido)

4. Sobre el número actual de procesos pendientes por procurador ¿Cuál es su opinión?

Número de pendientes x procurador _____ ¿Considera Ud. que el número de procesos pendientes por procurador actualmente es...? Escriba una "X" encima

1. Muy bajo	2. Bajo	3. Medio	4. Alto	5. Muy alto
-------------	---------	----------	---------	-------------

5. Sobre el desempeño actual del SDJE ¿Cuál es el porcentaje, obtenido por el Estado, de juicios con sentencia firme favorable? (poner el porcentaje de éxito en cada caso abajo)

Juicios en donde el Estado es demandante _____ por ciento Juicios en donde el Estado es el demandado _____ por ciento

6. Si las condiciones del SDJE fuesen óptimas: ¿Cuál sería el porcentaje de éxito que obtendría el Estado, en juicios con sentencia firme favorable? (poner el porcentaje de éxito en cada caso abajo)

Juicios en donde el Estado es demandante _____ por ciento Juicios en donde el Estado es el demandado _____ por ciento

Anexo 3. Comentarios de líderes de opinión

OPINIONES DE LIDERES POLÍTICOS, GREMIALES, ESPECIALISTAS Y OTROS

TEMA: DEFENSA JURIDICA DEL ESTADO

TITULO	SUB TÍTULO	RESUMEN	LÍDER DE OPINIÓN	LINK
Ley de creación de la Procuraduría General no cumplirá con su cometido	"...el decreto Legislativo..., con el que se pretende preservar la autonomía de los procuradores públicos, no cumplirá con su cometido, ...las designaciones estarían bajo la decisión de autoridades del gobierno"	"La razón fundamental para la creación de la procuraduría general de la república, era dotarla de autonomía e independencia..., sin embargo, es un retroceso. La disposición resulta un absoluto contrasentido, nació como respuesta a la intromisión y las represalias del gobierno en la labor de los procuradores (Vilcatoma -Figallo y Julia Príncipe- Nadine Heredia)..., en forma contradictoria la norma señala que Procurador General será designado por el Presidente de la República a propuesta del Ministro de Justicia. Totalmente contradictorio."	Juan Portugal, Especialista en Derecho Penal	http://larepublica.pe/politica/837568-ley-de-creacion-de-la-procuraduria-general-no-cumplira-su-cometido
"Decretos fijan reglas claras para lucha anticorrupción"	"...saludó los decretos legislativos emitidos por el Gobierno utilizando las facultades concedidas por el Congreso. Destacó la ampliación de la muerte civil como una medida positiva".	"...los decretos legislativos emitidos..., utilizando las facultades que le concedió el Congreso, favorecerán definitivamente la lucha contra la corrupción en el Estado".	Joel Segura, Ex Procurador Anticorrupción	http://larepublica.pe/politica/837507-exprocurador-joel-segura-decretos-fijan-reglas-claras-para-lucha-anticorrupcion
Critican decreto que crea Procuraduría General del Estado	Ex procuradores, congresistas y CMM cuestionan que el Gobierno no haya dado autonomía a los defensores del Estado	La procuradora ad hoc del caso Lava Jato, Katherin Ampuero, ha denunciado ante la fiscalía al ex presidente A. García y ex ministro de Transportes E. Comejo por el caso de la Línea 1 del metro de Lima, pero no ha revelado en qué se basa. ¿Se justifica la reserva o debería haber dado a conocer estos fundamentos, por lo menos de manera general?	Congresistas: M. Torres, U. Letona, Y. Vilcatoma, Pdte CMM, G. Agalla, Ex Procurador Anticorrupción, L. Montoya.	http://elcomercio.pe/politica/gobierno/critican-decreto-que-crea-procuraduria-general-estado-noticia-196053
Cuestionan a Príncipe por asignar procuradoras sin experiencia	El caso Lava Jato merecía "un abogado con mucho fuste y trayectoria"	La procuradora ad hoc del caso Lava Jato, Katherin Ampuero, ha denunciado ante la fiscalía al ex presidente A. García y ex ministro de Transportes E. Comejo por el caso de la Línea 1 del metro de Lima, pero no ha revelado en qué se basa. ¿Se justifica la reserva o debería haber dado a conocer estos fundamentos, por lo menos de manera general?	Joel Segura, Ex Procurador Anticorrupción	http://elcomercio.pe/politica/actualidad/cuestionan-principe-asignar-procuradoras-sin-experiencia-noticia-1974838
Procurador General: "Debería ser elegido ajeno al poder político"	"... existe una percepción respecto a que el procurador anticorrupción le debe rendir cuentas a la presidenta del Consejo Jurídico del Estado, Julia Príncipe."	"...la elección del procurador general no refleja la independencia que debería tener el organismo, por lo que considero que serán "un fracaso", ..."	Cong. Yenny Vilcatoma	https://www.msn.com/es-pe/noticias/nacional/yenny-vilcatoma-sobre-elecci%C3%B3n-de-procurador-general-deber%C3%A1-de-ser-elegido-ajeno-al-poder-pol%C3%A1tico/ar-BBZuNCT7i=BB0MgR
Minjus debe empoderar a procurador Enco y desvincularlo de Príncipe	"... existe una percepción respecto a que el procurador anticorrupción le debe rendir cuentas a la presidenta del Consejo Jurídico del Estado, Julia Príncipe. Apuntó que ese es un error que el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos debe corregir."	Se debe empoderar, respaldar y reforzar la figura del procurador anticorrupción Amado Enco. Existe una percepción respecto a que el procurador anticorrupción le debe rendir cuentas a la presidenta del Consejo Jurídico del Estado, Julia Príncipe. Apuntó que ese es un error que el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos debe corregir.	Ex Fiscal Avelino Guillén	http://www.idealradio.org.pe/lo-ultimo/avelino-guillen-minjus-debe-empoderar-a-procurador-enco-y-desvincularlo-de-principe/
Corrupción y construcción	Lo sucedido con Odebrecht ha manchado una de las actividades más antiguas de la humanidad: la construcción.	Para evitar la corrupción se debería, entre otras medidas, establecer la obligatoriedad de contratar una entidad supervisora, independiente y certificada, que vigile el correcto desenvolvimiento del concurso público.	Blog Corrupción Bajo la Lupa. Diario Gestión. Abogado Eduardo Herrera Velarde	http://blogs.gestion.pe/corruption-bajo-la-lupa/2017/01/corruption-y-construccion.html
Nada ha cambiado, señor director o gerente: Usted sigue siendo responsable	"...el Decreto Legislativo N° 1352... establece la responsabilidad "administrativa" de las personas jurídicas por los delitos de corrupción y lavado de activos. Es decir, de ahora en adelante, por ejemplo, una empresa podrá ser considerada "autora" de uno de esos delitos y podrá merecer una sanción (por ejemplo, multa)."	La empresa siempre pudo responder penalmente ante un juez penal por los delitos cometidos en su seno, por cualquier delito. El artículo 105 del Código Penal establece sanciones a la persona jurídica que "participa" en un delito prestando su organización (consecuencias accesorias). Y no me refiero a una sanción indemnizatoria. Si usted se fija, son casi las mismas sanciones que previene el Decreto Legislativo N° 1352.	los mayores niveles de corrupción en la época republicana (como porcentaje del PBI) fueron entre 1820-1829 (6.1%), 1880-1889 (5%), 1970-1979 (4.9%), 1870-1879 (4.6%) y 1990-1999 (4.5%)	http://blogs.gestion.pe/corruption-bajo-la-lupa/2017/01/nada-ha-cambiado-senor-director-o-gerente-usted-sigue-siendo-responsable.html
Corrupción, neoliberalismo y APP		La corrupción no sólo compromete a las máximas autoridades políticas y a la tecnocracia que los avaló por motivos pecuniarios delictivos, intercambio futuro de favores, sumisión u omisión; también ocurre por un marco regulatorio laxo que la hizo posible. Nota: hace alusión a estudio de Quiroz sobre que los mayores niveles de corrupción en la época republicana (como porcentaje del PBI) fueron entre 1820-1829 (6.1%), 1880-1889 (5%), 1970-1979 (4.9%), 1870-1879 (4.6%) y 1990-1999 (4.5%).	Blog Herejías Económicas. Diario Gestión. Germán Alarco	http://blogs.gestion.pe/herejas-economicas/2017/02/corruption-neoliberalismo-y-app.html
Perú pierde por corrupción estatal unos US\$ 3,000 millones al año, estima Contraloría		Enfrentar la corrupción es el principal problema del país, se ha convertido en un cáncer. El Estado pierde al año \$ 3 000 millones de los cuales son \$ 900 millones son detectados. Existen 13 000 funcionarios demandados de los cuales solo 700 han sido sentenciados, pero apenas 60 cumplen condenas efectivas.	Ex Contralor Fuad Kuony	http://gestion.pe/economia/peru-pierde-corruption-estatal-us-3000-millones-al-ano-estima-contraloria-2156708
La Madre de todas las reformas 24.04.17		¿Qué tienen en común los miles de viviendas que estaban construidas en las quebradas de los ríos; los vendedores de DVDs en Polvos azules; el endemoniado tráfico limeño; la mafia de terrenos en Chilca; la espantosa corrupción en los megaproyectos; los elefantes blancos y los jueces que habilitan a diversos proveedores del Estado, sancionados? Pues una evidente falta de institucionalidad. Global Competitiveness Index (GCI) 2016-2017 del FEM evidencia lo retrasado que se encuentra nuestro país en lo referente al primer Pilar del GCI, el referido a instituciones. Resulta que en cuanto al independencia de la Justicia (103), favoritismo de los funcionarios públicos (puesto 108) y pagos irregulares y sobornos (puesto 70).	Blog Atalaya Económica. Diario Gestión. Economista Manuel Romero Caro	http://blogs.gestion.pe/atalayaeconomica/2017/04/la-madre-de-todas-las-reformas-24-04-17.html
"Nosotros no vamos a poner límites a los procuradores"	Ministra Pérez Tello expresa respaldo a Consejo de Defensa Jurídica	Para la ministra Pérez es importante no poner límites a los procuradores para evitar perder el prestigio institucional		http://www.elperuano.pe/noticia-%E2%80%9Cnosotros-no-vamos-a-poner-limites-a-los-procuradores-%E2%80%9D-52759.aspx
Gobierno fijará requisitos para denuncias de procuradores tras enfrentamiento de Zavala y Enco	Los parámetros que se establecerán se detallarán en el reglamento del Decreto Legislativo 1326, el cual reestructura el sistema administrativo de la defensa jurídica del Estado.	Esto surge luego de que el jefe del gabinete, Fernando Zavala, calificara de poco riguroso y desprolijo el trabajo del procurador Amado Enco, y solicitara acciones correctivas a la ministra de Justicia, Marisol Pérez Tello, de cuyo sector depende el Consejo de Defensa Jurídica del Estado. Esto debido a la denuncia por colusión interpuesta ante la fiscalía para que se investigue al ministro de Transportes, Martín Vizcarra, por la adenda del contrato para la construcción del Aeropuerto Internacional de Chinchero (Cusco), proyecto a cargo de Kuntur Wasí.		https://redaccion.lamula.pe/2017/03/08/gobierno-fijara-requisitos-para-denuncias-de-procuradores-tras-enfrentamiento-de-zavala-y-enco/lumasap/
Sheput llama al orden a ministra de Justicia	La responsabiliza por "desmadre" de procuradurías	Se está produciendo un desorden en el trabajo de la Procuraduría, especialmente de las procuradurías ad hoc del caso Odebrecht, y la responsable de lo que llamó "un desmadre" es la misma ministra de Justicia y Derechos Humanos, Marisol Pérez Tello, afirmó el vocero alterno de Peruanos Por el Cambio, (PPK), Juan Sheput.		http://diariouno.pe/2017/03/08/sheput-llama-al-orden-a-ministra-de-justicia/

FORMULARIO	RESPONSABLE DE BRINDAR INFORMACIÓN SEGÚN LEY N° 27806	USO DE MESA DE PARTES							
N° 032	SOLICITUD DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA (Texto Único Ordenado de la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, aprobado por Decreto Supremo N° 043-2003-PCM)	015591							
I. FUNCIONARIO RESPONSABLE DE ENTREGAR LA INFORMACIÓN									
Oficina General de Administración									
II. DATOS DEL SOLICITANTE									
APELLIDOS Y NOMBRES / RAZÓN SOCIAL		DOCUMENTO DE IDENTIDAD							
MARIA ANTON, MARIA BELEN		D.N.I. / L.M. (C.E. / OTRO) 48151978							
DOMICILIO									
AV / CALLE / JR. / PSJ.	N° / DPTO. / INT.	DISTRITO							
AV. LA HERCUL 1015	DPTO. C-102	SURCO							
PROVINCIA	DEPARTAMENTO	Correo electrónico							
Lima	Lima	kruthall@yahoo.es							
		TELÉFONO							
		941397295							
III. INFORMACIÓN SOLICITADA									
Ver documento adjunto									
IV. DEPENDENCIA DE LA CUAL SE REQUIERE LA INFORMACIÓN									
Oficina de administración documentaria y archivo									
V. FORMA DE ENTREGA DE LA INFORMACIÓN (MARCAR CON UNA "X")									
COPIA SIMPLE	<input checked="" type="checkbox"/>	DISKETTE	<input type="checkbox"/>	CD	<input type="checkbox"/>	CORREO ELECTRÓNICO	<input checked="" type="checkbox"/>	OTRO	<input type="checkbox"/>
APELLIDOS Y NOMBRES		FECHA Y HORA DE RECEPCIÓN							
MARIA ANTON, MARIA BELEN									
FIRMA									
Mara BeLEN									
OBSERVACIONES									
la información solicitada se encuentra detallada en el documento adjunto a la presente solicitud.									



Anexo 5. Respuesta del Ministerio de Justicia

"Decenio de las Personas con Discapacidad en el País"
"Año de la Consolidación del Mar de Grau"

Miraflores, 29 de marzo de 2016

OFICIO N° 008-2016-JUS-OPRE

Ing° Eco.
BETTY LILIANA MARRUJO ASTETE
Jefe de la Oficina General de la Planeamiento y Presupuesto
Ministerio de Justicia y Derechos Humanos
Presente.-



Asunto: Solicitud de Información en el marco del TUO de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública y su Reglamento

Ref. : Oficio N° 221-2016-JUS-OGA-TRANSP

Es grato dirigirme a usted, en atención al asunto del rubro y documento de la referencia, mediante el cual doña María Belén Marca Anton con DNI 48151978; solicita información, amparando dicha solicitud en lo dispuesto en el TUO de la Ley N° 27806 – Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

Al respecto se remite la información en lo que corresponde a la Oficina de Presupuesto (segundo punto de la información solicitada):

- Presupuesto del presente año 2016 del Sistema de Defensa Jurídica del Estado (Consejo de Defensa Jurídica del Estado) por fuente de financiamiento y específicas del gasto
- Presupuesto del presente año 2016 de la Procuraduría Pública Especializada en Delitos de Corrupción, por fuente de financiamiento y específicas del gasto

En lo que respecta a las Procuradurías Sectoriales, Regional, Local, Especiales; el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, no es responsable del manejo presupuestario.

Es propicia la oportunidad para expresar a usted los sentimientos de mi consideración.

Atentamente,

Econ. GALO MERINO GUERRERO
Director de la Oficina de Presupuesto
Oficina General de Planeamiento y Presupuesto
Ministerio de Justicia y Derechos Humanos

REPORTE DE EJECUCION PRESUPUESTAL Y SALDOS POR CENTRO DE COSTO - 2016

U. EJECUTORA : MINISTERIO DE JUSTICIA-OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACION

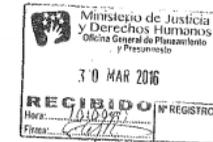
ORGANO INSTITUCIONAL UNIDAD ORGANICA (CENTRO DE COSTO) SEC.FUNC. (META) F.F. ESPECIFICA DET	PIA	MOD.	PIM (A)	CERTIFICADO (B)	COMP.ANUAL (C)	DEVENGADO (D)	SALDO (A - B)	MTO POR DEVENGAR (B - D)	% AVANCE (B / A)	% AVANCE (C / A)	% AVANCE (D / A)
CDJE- CONSEJO DE DEFENSA JURIDICA DEL ESTADO	2,025,168.00	-30,000.00	1,995,168.00	638,138.50	0.00	376,338.60	1,357,027.50	291,799.90	0.32	0.00	0.19
CDJE- CONSEJO DE DEFENSA JURIDICA DEL ESTADO	2,025,168.00	-30,000.00	1,995,168.00	638,138.50	0.00	376,338.60	1,357,027.50	291,799.90	0.32	0.00	0.19
0045-000007H DEFENSA JUDICIAL DEL ESTADO	2,024,168.00	-30,000.00	1,994,168.00	638,138.50	0.00	376,338.60	1,357,027.50	291,799.90	0.32	0.00	0.19
00 - RECURSOS ORDINARIOS	1,996,540.00	-30,000.00	1,966,540.00	638,138.50	0.00	376,338.60	1,328,401.50	291,799.90	0.32	0.00	0.19
23 - BIENES Y SERVICIOS	1,996,540.00	-30,000.00	1,966,540.00	638,138.50	0.00	376,338.60	1,328,401.50	291,799.90	0.32	0.00	0.19
23 1 5 1 2 - PAPELERIA EN GENERAL, UTILES Y MATERIALES	0.00	3,600.00	3,600.00	0.00	0.00	0.00	3,600.00	0.00	0.00	0.00	0.00
23 2 1 2 1 - PASAJES Y GASTOS DE TRANSPORTE	38,000.00	3,000.00	40,000.00	14,519.31	0.00	352.00	27,480.69	14,167.31	0.35	0.00	0.01
23 2 1 2 2 - VIATICOS Y ASIGNACIONES POR COMISION DE	67,420.00	3,000.00	70,420.00	40,442.00	0.00	5,024.20	28,968.00	35,017.80	0.57	0.00	0.08
23 2 1 2 9 - OTROS GASTOS	38,000.00	0.00	38,000.00	38,000.00	0.00	753.00	0.00	35,247.00	1.00	0.00	0.02
23 2 2 1 1 - SERVICIO DE SUMINISTRO DE ENERGIA	24,000.00	0.00	24,000.00	6,600.00	0.00	666.40	17,400.00	5,741.60	0.28	0.00	0.04
23 2 2 1 2 - SERVICIO DE AGUA Y DESAGUE	12,000.00	0.00	12,000.00	2,866.00	0.00	736.77	8,505.00	1,956.23	0.22	0.00	0.06
23 2 2 2 3 - SERVICIO DE INTERNET	8,600.00	0.00	8,600.00	0.00	0.00	0.00	8,600.00	0.00	0.00	0.00	0.00
23 2 2 4 4 - SERVICIO DE IMPRESIONES, ENCUADERNACION	0.00	2,000.00	2,000.00	0.00	0.00	0.00	2,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00
23 2 3 1 1 - SERVICIOS DE LIMPIEZA E HIGIENE	48,000.00	0.00	48,000.00	0.00	0.00	0.00	48,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00
23 2 3 1 2 - SERVICIOS DE SEGURIDAD Y VIGILANCIA	72,000.00	0.00	72,000.00	10,747.09	0.00	0.00	61,252.91	10,747.09	0.15	0.00	0.00
23 2 4 1 1 - DE EDIFICACIONES, OFICINAS Y ESTRUCTURAS	35,000.00	0.00	35,000.00	0.00	0.00	0.00	35,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00
23 2 5 1 1 - DE EDIFICIOS Y ESTRUCTURAS	168,000.00	0.00	168,000.00	0.00	0.00	2,350.00	168,000.00	-2,350.00	0.00	0.00	0.01
23 2 7 2 9 - OTROS SERVICIOS SIMILARES	0.00	117,000.00	117,000.00	82,850.00	0.00	55,000.00	34,500.00	27,500.00	0.71	0.00	0.47
23 2 7 10 1 - SEMINARIOS, TALLERES Y SIMILARES	36,000.00	-1,000.00	34,400.00	6,866.00	0.00	2,250.00	27,454.00	4,716.00	0.20	0.00	0.07
23 2 7 1 1 9 - SERVICIOS DIVERSOS	168,000.00	-127,000.00	39,000.00	600.00	0.00	0.00	38,900.00	500.00	0.01	0.00	0.00
23 2 8 1 1 - CONTRATO ADMINISTRATIVO DE SERVICIOS	1,230,800.00	0.00	1,230,800.00	431,400.00	0.00	303,812.88	799,200.00	127,587.02	0.35	0.00	0.23
23 2 8 1 2 - CONTRIBUCIONES A ESSALUD DE C.A.S.	52,800.00	-30,000.00	22,800.00	8,758.10	0.00	4,795.25	17,160.90	959.85	0.25	0.00	0.21
09 - RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	28,626.00	0.00	28,626.00	0.00	0.00	0.00	28,626.00	0.00	0.00	0.00	0.00
23 - BIENES Y SERVICIOS	28,626.00	0.00	28,626.00	0.00	0.00	0.00	28,626.00	0.00	0.00	0.00	0.00
23 2 7 1 1 9 - SERVICIOS DIVERSOS	28,626.00	0.00	28,626.00	0.00	0.00	0.00	28,626.00	0.00	0.00	0.00	0.00



"Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú"
"Año de la consolidación del Mar de Grau"

Miraflores, 30 de marzo del 2016

OFICIO N° 010-2016-OGPP-ORA



Sra.
BETTY LILIANA MARRUJO ASTETE
Jefa de la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto
Ministerio de Justicia y Derechos Humanos
Presente.-

Asunto : Solicitud de Información en el marco del TUP de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública y su Reglamento

Referencia : Oficio N° 221-2016-JUS-OGA-TRANSP

Es grato dirigirme a usted, en atención al documento de la referencia, mediante el cual se solicita información requerida en mérito al TUO de la Ley N° 27806 – Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública y su Reglamento.

La información solicitada, no se encuentra dentro de la Oficina de Racionalización, por lo que devolvemos el oficio de la referencia con la finalidad que el mismo sea derivado a quien corresponda.

Es propicia la oportunidad para expresarle las muestras de mi especial consideración y estima personal.

Atentamente,


Lic. Norma A. Herrera Herrera
Jefe de la Oficina de Racionalización de la
Oficina General de Planeamiento y Presupuesto
Ministerio de Justicia y Derechos Humanos

U. EJECUTORA : MINISTERIO DE JUSTICIA-OFCINA GENERAL DE ADMINISTRACION

ORGANO INSTITUCIONAL UNIDAD ORGANICA (CENTRO DE COSTO) SEG.FUNC.(META) F.F. ESPECIFICA DET	PIA	MOD.	PM (A)	CERTIFICADO (B)	COMP ANUAL (C)	DEVENGADO (D)	SALDO (A - B)	MTO POR DEVENGADO (B - D)	% AVANCE (B / A)	% AVANCE (C / A)	% AVANCE (D / A)
23 2 710 1 - SEMINARIOS, TALLERES Y SIMILARES	36,000.00	0.00	36,000.00	0.00	0.00	0.00	36,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00
23 2 711 2 - TRANSPORTE Y TRASLADO DE CARGA, BIENES Y	10,000.00	20,000.00	30,000.00	15,216.00	0.00	0.00	14,784.00	15,216.00	0.51	0.00	0.00
23 2 711 1 - EMBAJAJE Y ALMACENAJE	40,800.00	4,461.00	45,261.00	45,200.04	0.00	0.00	0.060.96	0.96	38,168.72	1.00	0.00
23 2 711 99 - SERVICIOS DIVERSOS	469,628.00	-161,943.00	247,685.00	236,027.65	0.00	0.00	11,657.35	11,307.35	178,447.36	0.85	0.00
23 2 8 1 1 - CONTRATO ADMINISTRATIVO DE SERVICIOS	11,214,900.00	-102,203.00	11,112,697.00	2,974,165.88	0.00	0.00	2,450,948.28	8,138,394.34	525,239.26	0.27	0.00
23 2 8 1 2 - CONTRIBUCIONES A ESSALUD DE C.A.S.	169,872.00	102,203.00	272,075.00	65,428.55	0.00	0.00	63,028.54	206,705.45	2,419.31	0.24	0.00
25 - OTROS GASTOS	2,500.00	6,000.00	8,500.00	8,000.00	0.00	0.00	0.00	5,500.00	5,000.00	0.58	0.00
25 4 1 2 1 - DERECHOS ADMINISTRATIVOS	2,500.00	0.00	2,500.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2,500.00	0.00	0.00	0.00
25 4 3 2 1 - DERECHOS ADMINISTRATIVOS	0.00	6,000.00	6,000.00	5,000.00	0.00	0.00	0.00	1,000.00	5,000.00	0.83	0.00
09 - RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	715,638.00	0.00	715,638.00	0.00	0.00	0.00	0.00	715,638.00	0.00	0.00	0.00
23 - BIENES Y SERVICIOS	715,638.00	0.00	715,638.00	0.00	0.00	0.00	0.00	715,638.00	0.00	0.00	0.00
23 1 5 3 1 - ASEO, LIMPIEZA Y TOCADOR	17,280.00	0.00	17,280.00	0.00	0.00	0.00	0.00	17,280.00	0.00	0.00	0.00
23 2 1 2 1 - PASAJES Y GASTOS DE TRANSPORTE	238,200.00	0.00	238,200.00	0.00	0.00	0.00	0.00	238,200.00	0.00	0.00	0.00
23 2 4 1 1 - DE EDIFICACIONES, OFICINAS Y ESTRUCTURAS	266,376.00	0.00	266,376.00	0.00	0.00	0.00	0.00	266,376.00	0.00	0.00	0.00
23 2 710 1 - SEMINARIOS, TALLERES Y SIMILARES	8,142.00	0.00	8,142.00	0.00	0.00	0.00	0.00	8,142.00	0.00	0.00	0.00
23 2 711 2 - TRANSPORTE Y TRASLADO DE CARGA, BIENES Y	38,640.00	0.00	38,640.00	0.00	0.00	0.00	0.00	38,640.00	0.00	0.00	0.00

PERU Ministerio de Justicia y Derechos Humanos Secretaría General

Oficina General de Administración

Decenio de las Personas con discapacidad en el Perú
"Año de la Consolidación del Mar de Grau"

INFORME N° 084 - 2016-OGA-ORRH

RECIBIDO N° 696282

04 ABR 2016

A : BARTOLOME CUEVA SAENZ
Responsable de la Transparencia y Acceso a la Información Pública

Asunto : Solicitud de información en el marco del TUO de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública y su Reglamento

Referencia : a) Oficio N° 220-2016-JUS-OGA-TRANSP
b) Solicitud N° 015591

Fecha : Lima, 31 de marzo de 2016

Tengo el agrado de dirigirme a usted, con relación a la solicitud de Acceso a la Información Pública, con fecha de recepción 21 de marzo de 2016, con expediente N° 015591, presentada por la Sra. Maria Belén Marca Antón, quien solicita entre otros, la información detallada sobre: número de personal con que cuenta las procuradurías a nivel nacional, los gastos de capacitación a procuradores y personal de la procuraduría, procedimiento interno de designación de procuradores y el tiempo de ingreso y salida de los procuradores del sistema.

- Al respecto, se informa lo siguiente:
- a) **NÚMERO DE PERSONAL CON QUE CUENTA LAS PROCURADURÍAS A NIVEL NACIONAL**
- ✓ Procuraduría Pública del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos = 12 servidores
 - ✓ Procuraduría Pública Especializada en Delitos de Corrupción = 186 servidores
 - ✓ Procuraduría Pública Especializada en Materia Constitucional = 5 servidores
 - ✓ Procuraduría Pública Especializada Supranacional = 10 servidores

b) **GASTOS DE CAPACITACIÓN A PROCURADORES Y PERSONAL DE LA PROCURADURÍA**

Sobre el particular, se han revisado los registros y no obra documento de gastos de capacitación o presupuesto asignado exclusivamente para los procuradores y el personal de procuraduría; cabe señalar, que el presupuesto para capacitación está asignado al Plan de Desarrollo de las Personas al Servicio del Estado Anualizado del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, que constituye un instrumento que contempla las actividades de capacitación a ejecutarse cada año, las cuales son determinadas a través del diagnóstico de necesidades de capacitación con la finalidad de buscar la mejora del desempeño de todos los servidores de la entidad, dicho plan es elaborado de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Autoridad Nacional de Servicio Civil y ejecutado por la Oficina de Recursos Humanos de manera genérica.

c) **PROCEDIMIENTO INTERNO DE DESIGNACIÓN DE PROCURADORES Y TIEMPO DE INGRESO Y SALIDA DEL SISTEMA DE DEFENSA JURÍDICA DEL ESTADO**

Al respecto, cabe indicar que la designación y cese de los Procuradores Públicos es realizada mediante Resolución Suprema, de acuerdo con el Decreto Legislativo N° 1068, Decreto Legislativo del Sistema de Defensa Jurídica del Estado.

C. G. C. Esto es todo en cuanto tengo que informar.

Atentamente,

Juan B. Dedios Vargas

JUAN B. DEDIOS VARGAS
JEFE DE LA OFICINA DE RECURSOS HUMANOS
MINISTERIO DE JUSTICIA Y DERECHOS HUMANOS
SOLICITUD DE RECURSOS HUMANOS
2048020
www.minjus.gob.pe

"Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú"
 "Año de la Consolidación del Mar de Grau"

Miraflores, 04 ABR 2016

OFICIO N° 222-2016-JUS/CDJE

Señor

Bartolomé E. Cueva Saenz
 Responsable de la Transparencia y Acceso a la Información Pública
 Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.
 Presente.-

Ref.: Oficio N° 222-2016-JUS-OGA-TRANSP



Tengo el agrado de dirigirme a usted, en atención al documento de la referencia, mediante el cual trasladó la solicitud de acceso a la información pública presentada por la señora María Belén Marca Antón, el mismo que ampara su solicitud en el Texto Único Ordenado de la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, aprobado por Decreto Supremo N° 043-2003-PCM, quien solicita se le otorgue copia simple de la siguiente documentación:

- Organización del Sistema de Defensa Jurídica del Estado (Procuradurías en el Gobierno Nacional, Regional, Local, Especiales y Ad Hoc)
- Presupuesto del Sistema de Defensa Jurídica del Estado. Especificar fuente de financiamiento; presupuesto de las Procuradurías Públicas Sectoriales, Regional, Local, Especiales y Ad Hoc; y su fuente de financiamiento.
- Número de personal con que cuentan las Procuradurías a nivel nacional y su Presupuesto asignado.
- Gastos de capacitación a procuradores y personal de la Procuraduría. Señalar el procedimiento interno de designación de Procuradores. Y, asimismo, especificar cada cuanto tiempo ingresan y salen procuradores del sistema.
- Información actualizada sobre procesos judiciales pendientes, número de juicios perdidos, deudas del Estado por juicios. Señalar criterios de evaluación para Procuradores.

Sobre el particular, cabe precisar que conforme al artículo 10° del Texto Único Ordenado de la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, aprobado por Decreto Supremo N° 043-2003-PCM, se considera información de acceso público y la obligación de la administración pública de proveerla, a la siguiente:

"Artículo 10.- Información de acceso público
 Las entidades de la Administración Pública **tienen la obligación de proveer la información requerida** si se refiere a la contenida en documentos escritos, fotografías, grabaciones, soporte magnético o digital, o en cualquier otro formato, **siempre que haya sido creada u obtenida por ella o que se encuentre en su posesión o bajo su control.** (Negrita y subrayado nuestro)



"Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú"
 "Año de la Consolidación del Mar de Grau"

Asimismo, cabe mencionar que el tercer párrafo del artículo 13° del citado texto normativo establece que la solicitud de información no implica la obligación de las entidades de la Administración Pública de crear o producir información con la que no cuente o no tenga obligación de contar al momento de efectuarse el pedido; asimismo, señala que la citada Ley tampoco permite que los solicitantes exijan a las entidades que efectúen evaluaciones o análisis de la información que posean.

En ese sentido, respecto a la información solicitada por la señora María Belén Marca Antón en el **ítem a)** en lo relacionado a la organización del Sistema de Defensa Jurídica del Estado, cabe señalar que el Decreto Legislativo N° 1068 tiene por objeto la creación del Sistema de Defensa Jurídica del Estado con la finalidad de fortalecer, unificar y modernizar la defensa jurídica del Estado en el ámbito local, regional, nacional, supranacional e internacional, en sede judicial, militar, arbitral, Tribunal Constitucional, órganos administrativos e instancias de similar naturaleza, arbitrajes y conciliaciones, la que está a cargo de los Procuradores Públicos, cuyo ente rector es el Ministerio de Justicia y está representado por el Presidente del Consejo de Defensa Jurídica del Estado.

El artículo 3° determina que los operadores del Sistema de Defensa Jurídica del Estado son:

- El Presidente del Consejo de Defensa Jurídica del Estado.
- Los miembros del Consejo de Defensa Jurídica del Estado.
- Los Procuradores Públicos.
- El Presidente del Tribunal de Sanción.

En lo relacionado a la evaluación y propuesta de los Procuradores Públicos que asumen la defensa jurídica del Estado a nivel nacional, se debe tomar en consideración lo señalado en el artículo 10° del Decreto Legislativo N° 1068.

Ahora bien, respecto a lo solicitado en el **ítem b)**; debemos indicar que la citada información, no se encuentra bajo custodia ni ha sido producida por esta Secretaría Técnica, toda vez que cada Procuraduría Pública se encarga del manejo de su propio presupuesto; en tal sentido, corresponde al peticionario solicitarla a cada una de la Procuradurías Sectorial, Regional, Local, Especial y Ad Hoc, siendo éstas últimas de manejo exclusivo de cada entidad; por lo que, en virtud a lo dispuesto por los artículos 10° y 13° del Texto Único Ordenado de la Ley N° 27806, aprobado por el Decreto Supremo N° 043-2003-PCM, no es posible brindar la información a la solicitante conforme lo requiere.

En ese sentido, tomando en cuenta lo expuesto, mucho agradeceremos que la información requerida sea solicitada directamente a los órganos y unidades orgánicas correspondientes de cada entidad a la que pertenecen las Procuradurías mencionadas en el párrafo precedente.

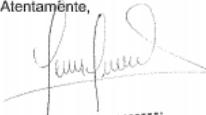


De otro lado, con relación a la información solicitada contenida en el ítem c) referida al

establecen los supuestos de infracción que son pasibles de una sanción disciplinaria por inconducta funcional.

En ese sentido, se adjunta copia de la Resolución Ministerial N° 0229-2009-JUS del 01 de diciembre del 2009.

Atentamente,


 PERCY CURÍ PORTOCARRERO
 Secretario Técnico
 Consejo de Defensa Jurídica del Estado

obligados a cumplir los principios rectores del Sistema (Principio Rector de Autonomía Funcional) y, en ese entendido, son responsables por el ejercicio indebido de la defensa jurídica del Estado (Principio Rector de Responsabilidad).

Asimismo, conforme a lo dispuesto en el numeral 22.5 del artículo 22° del Decreto Legislativo N° 1068, es función de los procuradores Públicos informar al Consejo de Defensa Jurídica del Estado, sobre todos los asuntos a su cargo; sin embargo, cabe precisar que no se estipula en la Ley del Sistema de Defensa Jurídica del Estado y su Reglamento la obligación de los Procuradores Públicos de reportar o informar periódicamente sobre la información específica solicitada; por lo tanto, en virtud a lo dispuesto por los artículos 10° y 13° del Texto Único Ordenado de la Ley N° 27806, aprobado por el Decreto Supremo N° 043-2003-PCM, no es posible brindar la información a la solicitante conforme lo pide.

- Sobre el pedido de información referido a las Deudas del Estado por juicios, no se tiene certeza si es que la solicitante se está refiriendo a las deudas que tiene el Estado (en contra del mismo) en virtud de los procesos judiciales donde fue parte procesal o se refiere a las deudas en favor del Estado; en ese sentido, es preciso mencionar que conforme a los artículos 7° y 8° del Decreto Legislativo N° 1068, que regula las atribuciones y obligaciones del Consejo de Defensa Jurídica del Estado y del Presidente del mismo, no se estipula alguna referida a recabar y consolidar información específica sobre las deudas del Estado por juicios; sin embargo, cabe indicar que en virtud a la Sexagésima Novena Disposición Complementaria Final de la Ley 29812, Ley del Presupuesto para el Sector para el Año Fiscal 2012, se dispuso la conformación de una Comisión Evaluadora de las deudas del Estado generadas por sentencias judiciales emitidas, la misma que fue reactivada por disposición de la Septuagésima Tercera Disposición Complementaria Final la Ley N° 30372 Ley del Presupuesto para el Sector para el Año Fiscal 2016; y, la cual está pendiente su instalación por cuanto aún no se ha reglamentado dicha disposición legal; por lo que en virtud a lo dispuesto por los artículos 10° y 13° del Texto Único Ordenado de la Ley N° 27806, aprobado por el Decreto Supremo N° 043-2003-PCM, no es posible brindar la información a la solicitante conforme lo requiere.

Sobre el pedido de información referido a señalar criterios de evaluación para procuradores, cabe indicar que no se tiene certeza si la información solicitada se refiere a los criterios de evaluación para Procuradores Públicos respecto a su desempeño funcional o para ser designados como tales; en ese sentido, cualquiera de ambas sea su requerimiento, precisamos que la Ley del Sistema de Defensa Jurídica del Estado y su Reglamento no contemplan o regulan criterios de evaluación, solo aspectos generales de evaluación y requisitos para ser designados como Procuradores Públicos y Procuradores Públicos Adjuntos, establecidos en los artículos 10°, 12° y 13° del Decreto Legislativo N° 1068; sin embargo, debemos precisar que está vigente la Resolución Ministerial N° 0229-2009-JUS del 01 de diciembre del 2009, que aprueba los Criterios de Evaluación de las Ternas propuestas por los Titulares del Poder Legislativo, Poder Judicial y de los Organismos Constitucionalmente Autónomos, es decir, para la designación de los Procuradores Públicos de estas entidades. Asimismo, en cuanto a su desempeño funcional, cabe indicar que el Decreto Legislativo N° 1068 y su Reglamento





Resolución Ministerial

Lima, 01 DIC. 2009

N° 0229-2009-JUS

CONSIDERANDO:

Que, la defensa de los intereses del Estado está a cargo de los Procuradores Públicos, conforme a lo dispuesto por el artículo 47° de la Constitución Política del Perú;

Que, mediante Decreto Legislativo N° 1068 se crea el Sistema de Defensa Jurídica del Estado con la finalidad de fortalecer, unificar y modernizar la defensa jurídica del Estado en el ámbito local, regional, nacional, supranacional e internacional, en sede judicial, militar, arbitral, Tribunal Constitucional, órganos administrativos e instancias de similar naturaleza, arbitrajes y conciliaciones;

Que, el numeral 10.2 del artículo 10° del Decreto Legislativo N° 1068 establece que los titulares del Poder Legislativo, Poder Judicial y de los Organismos Constitucionalmente Autónomos proponen una terna que será evaluada por el Consejo de Defensa Jurídica del Estado;

Que, el numeral 24.2 del artículo 24° del Reglamento del Decreto Legislativo N° 1068, aprobado por Decreto Supremo N° 017-2008-JUS, prevé que para efectos de la evaluación de la terna a la que se refiere el inciso 10.2 del artículo 10 de la Ley, mediante Resolución Ministerial se aprobarán los criterios que serán utilizados para la misma;

Que, de acuerdo a lo señalado, el Consejo de Defensa Jurídica del Estado ha propuesto establecer criterios de evaluación de las ternas propuestas por los titulares del Poder Legislativo, Poder Judicial y los Organismos Constitucionalmente Autónomos;

De conformidad con lo dispuesto por el Decreto Ley N° 25993 – Ley Orgánica del Sector Justicia, el Decreto Legislativo N° 1068 por el cual se crea el Sistema de Defensa Jurídica del Estado y su Reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 017-2008-JUS;



SE RESUELVE:

Artículo Único.- Aprobar los Criterios de Evaluación de las ternas propuestas por los titulares del Poder Legislativo, Poder Judicial y de los Organismos Constitucionalmente Autónomos, contenidos en el Anexo I y que forma parte integrante de la presente Resolución.

Regístrese, comuníquese y publíquese.


AURELIO PASTOR VALDIVIESO
Ministro de Justicia



ANEXO I

CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE LAS TERNAS PROPUESTAS POR LOS TITULARES DEL PODER LEGISLATIVO, PODER JUDICIAL Y DE LOS ORGANISMOS CONSTITUCIONALES AUTÓNOMOS

Disposiciones Generales

- I. El Consejo de Defensa Jurídica del Estado tiene como una de sus atribuciones y funciones evaluar el cumplimiento de los requisitos de designación de los Procuradores Públicos del Poder Legislativo, Poder Judicial y de los Organismos Constitucionales Autónomos.
- II. El presente dispositivo legal establece los criterios de evaluación de las ternas propuestas por los titulares del Poder Legislativo, Poder Judicial y de los Organismos Constitucionales Autónomos, de conformidad con lo dispuesto por el numeral 24.2 del artículo 24° del Reglamento del Decreto Legislativo N° 1068, aprobado por Decreto Supremo N° 017-2008-JUS.
- III. La información contenida en las propuestas y remitidas al Consejo de Defensa Jurídica del Estado se dará por cierta. El abogado sujeto a evaluación por el Consejo de Defensa Jurídica del Estado para ser propuesto como Procurador Público que presente documentos o declaraciones total o parcialmente falsa se le aplicará las sanciones correspondientes.

De la Evaluación

La evaluación se realizará en las siguientes etapas:

- Evaluación Curricular
 - Entrevista Personal
1. **Evaluación Curricular.**- Permitirá la valoración de los Curriculum Vitae documentados, cuya calificación equivale 60% del puntaje total de evaluación. El puntaje máximo de la evaluación curricular es de (60) puntos, debiéndose considerar los aspectos de acuerdo a los siguientes cuadros:

Rubro	Puntaje Máximo
A. Grados académicos, Estudios y Capacitación.	20 puntos
B. Docencia y participación en eventos.	10 puntos
C. Experiencia profesional.	30 puntos
Total	60 puntos

A. Grados académicos, Estudios y Capacitación	Máximo 20 puntos
1. Grados Académicos en Derecho	
1.1. Doctor	20 puntos
1.2. Maestro.	15 puntos

2. Estudios	
2.1. Estudios concluidos de Doctorado	10 puntos
2.2. Estudios Concluidos de Maestría	08 puntos
3. Capacitación	
3.1. Cursos, Diplomados (De 200 horas a más) - 2 puntos por cada uno.	Hasta 5 puntos

- A. Docencia y participación en eventos.
Máximo 10 puntos

B. Docencia y Participación en eventos académicos	Máximo 10 puntos
1. Docencia Universitaria (2 puntos por año)	Hasta 10 puntos
2. Participación en eventos	
2.1. Expositor, Ponente, Panelista (en temas de Derecho) – 1 punto por cada uno	Hasta 6 puntos

- B. Experiencia Profesional.
Máximo 15 puntos

C. Experiencia Profesional	Máximo 30 puntos
1. Experiencia Profesional.	
1.1. Magistrado (Fiscal o Juez) - 03 puntos por cada año	15 puntos
1.2. Procurador Público o Procurador Público Adjunto (05 puntos por cada año)	15 puntos
1.3. Abogado litigante (3 puntos por cada año en ejercicio)	15 puntos

3. **Entrevista Personal.**- Tiene por finalidad conocer a los profesionales propuestos y evaluarlos sobre la experiencia profesional, actitud y desenvolvimiento, cuya calificación equivale al 40% del puntaje total de la evaluación. La calificación de la entrevista personal es de cero (0) a cuarenta (40) puntos.



Anexo 6. Ejecución del gasto de la defensa judicial por pliegos

Consulta Amigable - Navegador

Página 1 de 2

Portal del MEF | Portal de Transparencia Económica

Consulta Amigable

Consulta de Ejecución del Gasto

miércoles, 04 de mayo del 2016

Navegador | Buscador | Reportes

Reiniciar | Exportar | Graficar

Año 2015 | Actividades/Proyectos

¿Quién gasta?	¿En qué se gasta?	¿Con qué se financian los gastos?		¿Cómo se estructura el gasto?	¿Dónde se gasta?	¿Cuándo se hizo el g	
Pliego	Función	Fuente	Rubro	Genérica	Departamento	Trimestre	M
▲ TOTAL	130,621,290,973	152,888,949,577	138,659,349,423	136,447,198,292	135,947,549,651	135,551,867,020	135,002,2
▲ Categoría Presupuestal 9001: ACCIONES CENTRALES	13,301,542,402	15,818,726,577	14,237,235,889	14,135,195,780	14,090,601,238	14,075,696,954	14,034,1
▲ Producto/Proyecto 3999999: SIN PRODUCTO	13,133,624,577	15,594,952,274	14,075,850,154	13,979,924,448	13,935,576,723	13,920,891,198	13,880,1
▲ Actividad/Acción de Inversión/Obra 5000007: DEFENSA JUDICIAL DEL ESTADO	100,182,431	108,417,468	100,880,165	99,921,774	99,787,250	99,642,223	99,4
▲ Nivel de Gobierno E: GOBIERNO NACIONAL	76,477,142	82,112,525	77,538,486	77,043,642	77,043,331	77,042,981	76,9

Sector	PIA	PIM	Certificación	Compromiso Anual	Ejecución			Avance %	
					Atención de Compromiso Mensual	Devengado	Girado		
Buscar ítem <input type="text"/> Por código Por descripción ¿Cómo buscar?									
<input type="radio"/>	01: PRESIDENCIA CONSEJO MINISTROS	4,082,810	3,232,669	2,986,544	2,985,500	2,985,500	2,985,500	2,979,859	92.4
<input type="radio"/>	03: CULTURA	1,028,792	1,557,699	1,257,188	1,257,001	1,257,001	1,257,001	1,256,988	80.7
<input type="radio"/>	04: PODER JUDICIAL	3,662,344	4,770,512	4,769,059	4,769,059	4,769,059	4,769,059	4,766,287	100.0
<input type="radio"/>	05: AMBIENTAL	1,808,961	2,103,896	2,088,766	2,088,711	2,088,711	2,088,711	2,088,391	99.3
<input type="radio"/>	06: JUSTICIA	18,574,704	16,860,864	15,635,046	15,629,736	15,629,736	15,629,736	15,589,767	92.7
<input type="radio"/>	07: INTERIOR	12,228,688	15,449,784	14,486,719	14,194,859	14,194,859	14,194,859	14,170,911	91.9
<input type="radio"/>	08: RELACIONES EXTERIORES	477,338	490,162	487,531	486,542	486,279	486,279	485,161	99.2
<input type="radio"/>	09: ECONOMIA Y FINANZAS	2,930,546	3,449,751	3,005,336	3,005,203	3,005,203	3,005,203	3,005,003	87.1
<input type="radio"/>	10: EDUCACION	5,716,180	5,167,738	5,058,431	5,058,431	5,058,431	5,058,431	5,056,568	97.9
<input type="radio"/>	12: TRABAJO Y PROMOCION DEL EMPLEO	962,595	1,123,273	1,103,865	1,103,865	1,103,865	1,103,865	1,103,684	98.3
<input type="radio"/>	13: AGRICULTURA	1,923,731	2,061,207	2,056,862	2,056,862	2,056,862	2,056,862	2,056,801	99.8
<input type="radio"/>	16: ENERGIA Y MINAS	1,615,264	1,538,915	1,507,714	1,414,844	1,414,844	1,414,844	1,414,844	91.9
<input type="radio"/>	19: CONTRALORIA GENERAL	3,078,170	3,679,371	3,669,723	3,588,927	3,588,927	3,588,577	3,586,248	97.5
<input type="radio"/>	22: MINISTERIO PUBLICO	1,868,261	3,406,158	3,328,464	3,328,464	3,328,464	3,328,464	3,320,091	97.7
<input type="radio"/>	26: DEFENSA	5,000,000	2,497,988	2,352,830	2,352,830	2,352,830	2,352,830	2,352,830	94.2

http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/Navegar_6.aspx?y=2015&ap=ActPr... 04/05/2016

<input type="radio"/>	31: JURADO NACIONAL DE ELECCIONES	716,684	781,188	706,851	706,851	706,851	706,851	706,761	90.5
<input type="radio"/>	33: REGISTRO NACIONAL DE IDENTIFICACION Y ESTADO CIVIL	1,630,252	2,382,865	2,283,457	2,283,457	2,283,457	2,283,457	2,278,067	95.8
<input type="radio"/>	35: COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO	1,852,851	1,697,786	1,684,447	1,684,447	1,684,447	1,684,447	1,683,068	99.2
<input type="radio"/>	36: TRANSPORTES Y COMUNICACIONES	2,391,146	3,447,133	2,968,071	2,946,472	2,946,472	2,946,472	2,945,988	85.5
<input type="radio"/>	37: VIVIENDA CONSTRUCCION Y SANEAMIENTO	2,004,347	3,335,960	3,193,101	3,193,101	3,193,053	3,193,053	3,190,982	95.7
<input type="radio"/>	38: PRODUCCION	2,011,724	2,230,265	2,061,524	2,061,524	2,061,524	2,061,524	2,055,471	92.4
<input type="radio"/>	39: MUJER Y POBLACIONES VULNERABLES	911,754	847,341	846,959	846,959	846,959	846,959	846,224	100.0

Notas

Los montos están en **Nuevos Soles**.

La columna Avance % representa la razón del Devengado entre el PIM, expresado en porcentajes.

A partir del 2007 se comienza a incluir información de los **Gobiernos Locales**. [Ver más detalles](#).

A partir del 2012 el programa cambia de denominación por el de división funcional, y el subprograma por el de grupo funcional.

La información se actualiza diariamente. **Última actualización: 03 de mayo de 2016.**

[Sobre la información presentada](#) | [Estadísticas de uso](#)

Anexo 7. Ejecución del gasto de la defensa judicial por gobiernos locales

Consulta Amigable - Navegador

Página 1 de 2



Portal del MEF | Portal de Transparencia Económica

Consulta Amigable Consulta de Ejecución del Gasto

miércoles, 04 de mayo del 2016

¿Quién gasta?		¿En qué se gasta?		¿Con qué se financian los gastos?		¿Cómo se estructura el gasto?	¿Dónde se gasta?	¿Cuánto se gasta?
Provincia	Municipalidad	Función	Fuente	Rubro	Genérica	Departamento	Trim	
TOTAL		130,621,290,973	152,888,949,577	138,659,349,423	136,447,198,292	135,947,549,651	135,551,867,020	135,002
Categoría Presupuestal 9001: ACCIONES CENTRALES		13,301,542,402	15,818,726,577	14,237,235,889	14,135,195,780	14,090,601,238	14,075,696,954	14,034
Producto/Proyecto 3999999: SIN PRODUCTO		13,133,624,577	15,594,952,274	14,075,850,154	13,979,924,448	13,935,576,723	13,920,891,198	13,880
Actividad/Acción de Inversión/Obra 5000007: DEFENSA JUDICIAL DEL ESTADO		100,182,431	108,417,468	100,880,165	99,921,774	99,787,250	99,642,223	99
Nivel de Gobierno M: GOBIERNOS LOCALES		12,034,191	16,090,469	13,553,923	13,133,109	12,998,896	12,854,436	12
M: GOB.Loc./Mancom. M: MUNICIPALIDADES		12,034,191	16,090,469	13,553,923	13,133,109	12,998,896	12,854,436	12

Departamento	PIA	PIM	Certificación	Compromiso Anual	Ejecución			Avance %
					Atención de Compromiso Mensual	Devengado	Girado	
Buscar ítem <input type="text"/> Por código Por descripción ¿Cómo buscar?								
<input type="radio"/> 02: ANCASH	202,926	1,320,046	1,083,804	1,071,074	1,071,074	1,071,074	1,071,074	81.1
<input type="radio"/> 04: AREQUIPA	54,181	82,778	77,519	77,519	77,519	77,519	77,519	93.6
<input type="radio"/> 05: AYACUCHO	45,148	48,583	43,382	43,382	43,382	43,382	43,382	89.3
<input type="radio"/> 06: CAJAMARCA	198,851	270,910	193,264	191,438	191,401	191,401	191,401	70.7
<input type="radio"/> 07: PROVINCIA CONSTITUCIONAL DEL CALLAO	800,622	1,085,424	1,029,376	1,020,861	958,783	958,783	958,783	88.3
<input type="radio"/> 08: CUSCO	582,586	1,243,421	1,052,233	1,033,836	1,032,986	1,032,986	1,032,986	83.1
<input type="radio"/> 09: HUANCVELICA	65,450	62,157	59,288	58,869	58,869	58,869	58,869	94.7
<input type="radio"/> 10: HUANUCO	114,384	133,049	110,664	110,664	110,664	110,664	110,664	83.2
<input type="radio"/> 12: JUNIN	654,776	905,241	804,587	791,566	791,566	791,566	791,458	87.4
<input type="radio"/> 15: LIMA	6,188,814	6,226,179	5,355,128	5,120,898	5,082,196	4,943,894	4,878,705	79.4
<input type="radio"/> 16: LORETO	159,457	190,122	182,096	182,096	182,096	182,096	182,056	95.8
<input type="radio"/> 18: MOQUEGUA	38,646	26,536	22,536	22,536	22,536	22,536	22,536	84.9
<input type="radio"/> 20: PIURA	1,343,817	1,864,571	1,668,249	1,620,346	1,592,320	1,586,162	1,570,257	85.1
<input type="radio"/> 21: PUNO	673,972	779,688	646,824	565,085	565,085	565,085	564,967	72.5
<input type="radio"/> 22: SAN MARTIN	159,917	220,518	207,266	206,172	204,350	204,350	203,726	92.7
<input type="radio"/> 23: TACNA	715,394	1,572,418	966,387	965,450	962,751	962,751	962,751	61.2

http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/Navegar_6.aspx?y=2015&ap=ActPr... 04/05/2016

<input type="radio"/> 24: TUMBES	35,250	58,828	51,319	51,319	51,319	51,319	51,319	87.2
----------------------------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	------

Notas

Los montos están en **Nuevos Soles**.
La columna Avance % representa la razón del Devengado entre el PIM, expresado en porcentajes.
 A partir del 2007 se comienza a incluir información de los **Gobiernos Locales**. [Ver más detalles](#).
 A partir del 2012 el programa cambia de denominación por el de división funcional, y el subprograma por el de grupo funcional.
 La información se actualiza diariamente. **Última actualización: 03 de mayo de 2016.**

[Sobre la información presentada](#) | [Estadísticas de uso](#)

Anexo 8. Ejecución del gasto de la defensa judicial por gobiernos regionales

Consulta Amigable - Navegador

Página 1 de 2

Portal del MEF | Portal de Transparencia Económica

Consulta Amigable
Consulta de Ejecución del Gasto

miércoles, 04 de mayo del 2016

Navegador | Buscador | Reportes

Reiniciar | Exportar | Graficar

Año 2015 | Actividades/Proyectos

¿Quién gasta?	¿En qué se gasta?	¿Con qué se financian los gastos?		¿Cómo se estructura el gasto?	¿Dónde se gasta?	¿Cuándo se hizo el g		
Ejecutora	Función	Fuente	Rubro	Genérica	Departamento	Trimestre	M	
TOTAL		130,621,290,973	152,888,949,577	138,659,349,423	136,447,198,292	135,947,549,651	135,551,867,020	135,002,2
Presupuestal								
9001: ACCIONES CENTRALES	13,301,542,402	15,818,726,577	14,237,235,889	14,135,195,780	14,090,601,238	14,075,696,954	14,034,1	
Producto/Proyecto 3999999: SIN PRODUCTO	13,133,624,577	15,594,952,274	14,075,850,154	13,979,924,448	13,935,576,723	13,920,891,198	13,880,1	
Actividad/Acción de Inversión/Obra 5000007: DEFENSA JUDICIAL DEL ESTADO	100,182,431	108,417,468	100,880,165	99,921,774	99,787,250	99,642,223	99,4	
Nivel de Gobierno R: GOBIERNOS REGIONALES	11,671,098	10,214,474	9,787,756	9,745,022	9,745,022	9,744,805	9,7	
Sector 99: GOBIERNOS REGIONALES	11,671,098	10,214,474	9,787,756	9,745,022	9,745,022	9,744,805	9,7	

Pliego	PIA	PIM	Certificación	Compromiso Anual	Ejecución			Avance %	
					Atención de Compromiso Mensual	Devengado	Girado		
Buscar Ítem <input type="text"/> Por código Por descripción ¿Cómo buscar?									
<input type="radio"/>	444: GOBIERNO REGIONAL DEL DEPARTAMENTO DE AYACUCHO	321,645	309,827	298,999	298,999	298,999	298,999	298,999	96.5
<input type="radio"/>	445: GOBIERNO REGIONAL DEL DEPARTAMENTO DE CAJAMARCA	201,455	319,795	318,369	318,369	318,369	318,369	318,369	99.6
<input type="radio"/>	446: GOBIERNO REGIONAL DEL DEPARTAMENTO DE CUSCO	132,319	277,179	235,673	235,673	235,673	235,673	235,673	85.0
<input type="radio"/>	448: GOBIERNO REGIONAL DEL DEPARTAMENTO DE HUANUCO	760,854	1,883,903	1,849,825	1,849,825	1,849,825	1,849,608	1,842,937	98.2
<input type="radio"/>	449: GOBIERNO REGIONAL DEL DEPARTAMENTO DE ICA	194,009	155,202	145,423	145,423	145,423	145,423	145,394	93.7
<input type="radio"/>	450: GOBIERNO REGIONAL DEL DEPARTAMENTO DE JUNIN	269,875	221,014	217,242	217,242	217,242	217,242	217,215	98.3
<input type="radio"/>	451: GOBIERNO REGIONAL DEL DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD	511,397	484,776	444,401	444,401	444,401	444,401	441,733	91.7

http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/Navegar_6.aspx?y=2015&ap=ActPr... 04/05/2016

<input type="radio"/>	452: GOBIERNO REGIONAL DEL DEPARTAMENTO DE LAMBAYEQUE	327,469	358,179	356,432	355,852	355,852	355,852	355,852	99.4
<input type="radio"/>	453: GOBIERNO REGIONAL DEL DEPARTAMENTO DE LORETO	223,000	891,676	820,029	820,029	820,029	820,029	819,944	92.0
<input type="radio"/>	454: GOBIERNO REGIONAL DEL DEPARTAMENTO DE MADRE DE DIOS	59,130	43,101	43,100	43,100	43,100	43,100	43,100	100.0
<input type="radio"/>	455: GOBIERNO REGIONAL DEL DEPARTAMENTO DE MOQUEGUA	150,378	154,948	150,409	150,408	150,408	150,408	150,345	97.1
<input type="radio"/>	456: GOBIERNO REGIONAL DEL DEPARTAMENTO DE PASCO	113,099	193,881	191,739	191,739	191,739	191,739	191,739	98.9
<input type="radio"/>	457: GOBIERNO REGIONAL DEL DEPARTAMENTO DE PIURA	418,456	448,050	412,011	409,578	409,578	409,578	409,578	91.4
<input type="radio"/>	458: GOBIERNO REGIONAL DEL DEPARTAMENTO DE PUNO	122,221	141,041	141,037	141,037	141,037	141,037	140,740	100.0
<input type="radio"/>	461: GOBIERNO REGIONAL DEL DEPARTAMENTO DE TUMBES	271,359	270,481	270,480	270,480	270,480	270,480	270,480	100.0
<input type="radio"/>	462: GOBIERNO REGIONAL DEL DEPARTAMENTO DE UCAYALI	414,977	89,133	88,526	88,526	88,526	88,526	88,526	99.3
<input type="radio"/>	463: GOBIERNO REGIONAL DEL DEPARTAMENTO DE LIMA	200,000	173,888	172,681	172,681	172,681	172,681	172,584	99.3
<input type="radio"/>	464: GOBIERNO REGIONAL DE LA PROVINCIA CONSTITUCIONAL DEL CALLAO	6,979,455	3,798,400	3,631,381	3,591,661	3,591,661	3,591,661	3,591,661	94.6

Notas

Los montos están en **Nuevos Soles**.

La columna **Avance %** representa la razón del Devengado entre el PIM, expresado en porcentajes.

A partir del 2007 se comienza a incluir información de los **Gobiernos Locales**. [Ver más detalles](#).

A partir del 2012 el programa cambia de denominación por el de división funcional, y el subprograma por el de grupo funcional.

La información se actualiza diariamente. **Última actualización: 03 de mayo de 2016.**

[Sobre la información presentada](#) | [Estadísticas de uso](#)