

# Academia de la Magistratura

## Consejo Directivo

"Año de la Integración Nacional y el Reconocimiento de Nuestra Diversidad"

Lima, 13 de junio de 2012.

Oficio N° 127-2012-SP-AMAG

Señor doctor  
**PEDRO GRANDEZ CASTRO**  
Director General de la  
Academia de la Magistratura.  
Presente.-

### De mi consideración:

Tengo el agrado de dirigirme a usted para REMITIR conforme a lo acordado por el Pleno del Consejo Directivo, el Plan Estratégico Institucional para el Período 2012-2016, así como la Resolución 025-2012-AMAG-CD que dispone su aprobación.

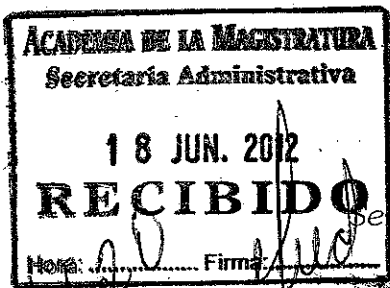
Se adjunta además un informe alcanzado a esta presidencia por el señor Milton Muñoz Santivañez, funcionario de esta institución.

Lo que me permito comunicar a usted, para las estimables acciones que se digne realizar.

Atentamente,

**Luis M. Iglesias León**

Secretario del Pleno del Consejo Directivo  
Academia de la Magistratura



MEMORANDUM 746 DR-DE  
15.06.12  
Encargado a la  
J-A la disputa  
a todas las  
de cas, así como  
su implementación  
7 seguir





## *Academia de la Magistratura*

Aprueban el Plan Estratégico Institucional  
de la Academia de la Magistratura  
Período 2012-2016

**RESOLUCION N° 025-2012-AMAG-CD/P**

Lima, 09 de mayo de 2012

### **VISTO:**

La comunicación de fecha 07 de mayo del 2012 cursada por el profesional consultor contratado por el Proyecto de Mejoramiento de los Servicios de Justicia (PMSJ-Banco Mundial), que contiene el proyecto de Plan Estratégico Institucional de la Academia de la Magistratura para el periodo 2012-2016, y estando al acuerdo adoptado por el Pleno del Consejo Directivo en sesión de la fecha; y,

### **CONSIDERANDO:**

Que de conformidad con el numeral 71.1 de la Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, Ley N° 28411, las entidades para la elaboración de sus Planes Operativos Institucionales y Presupuestos Institucionales, deben tomar en cuenta su Plan Estratégico Institucional (PEI).

Que el Plan Estratégico Institucional de la Academia de la Magistratura para el período 2012-2016, cumple con señalar, además de la Misión y Visión institucional, el cumplimiento de las Políticas y Objetivos propuestos;

Que los objetivos estratégicos señalados se encuentran enmarcados dentro de la Constitución, Ley Orgánica de la Academia de la Magistratura y demás normas vigentes;

Que mediante la sesión del visto, se dispuso aprobar el referido instrumento de gestión, el mismo que será de obligatorio cumplimiento para el desarrollo de las actividades de la Academia de la Magistratura;

Que en uso de las facultades conferidas por la Ley Orgánica de la Academia de la Magistratura N° 26335, el Estatuto aprobado por Resolución N° 022-2001-AMAG/CD, y por acuerdo de Sesión de Consejo del visto;

### **SE RESUELVE:**

**Artículo Primero.-** Aprobar el Plan Estratégico Institucional de la Academia de la Magistratura período 2012-2016, el mismo que forma parte integrante de la presente Resolución;

Jr. Camaná N° 669 – Cercado de Lima ☎ 428-0300 428-0244 428-0265 428-0185  
[www.amug.edu.pe](http://www.amug.edu.pe)





## Academia de la Magistratura

RESOLUCION N° 025-2012-AMAG-CD/P  
Pág. 02

**Artículo Segundo.**- Se dispone que la Dirección General, a través de la Secretaría Administrativa difunda a las unidades orgánicas de la Institución. Asimismo la Dirección General se encargará de supervisar la implementación del referido documento de gestión.

Regístrese, comuníquese y cúmplase.



**Francisco A. Távara Córdova**  
Presidente de la Corte Suprema de Justicia de la República  
Presidente de la Academia de la Magistratura



# **AMAG - Plan Estratégico Institucional 2012-2016**



**Mayo 2012**

## ÍNDICE

1.	PRESENTACIÓN DEL PRESIDENTE DEL CONSEJO DIRECTIVO.....
2.	INTRODUCCIÓN.....
2.1.	Antecedentes.....
2.2.	Marco normativo.....
2.2.1.	La Constitución Política del Perú y la AMAG.....
2.2.2.	La Ley Orgánica de la AMAG.....
2.2.3.	Los Estatutos de AMAG.....
2.2.4.	La Ley Orgánica del Poder Judicial y la Ley de Carrera Judicial.....
2.2.5.	El Consejo Nacional de la Magistratura.....
2.2.6.	La sentencia del Tribunal Constitucional según Expediente N° 0026-2005-T1.....
2.3.	El proceso de elaboración del plan.....
2.3.1.	Equipo interno de AMAG para la elaboración del Plan.....
2.3.2.	Fases y cronograma.....
2.3.3.	Las consultas regionales.....
2.3.4.	Otros elementos del entorno que han sido considerados en la formulación del Plan Estratégico de la AMAG.....
3.	PUNTO DE PARTIDA: DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL.....
3.1.	Análisis externo.....
3.2.	Análisis interno.....
3.3.	Priorización en la Matriz FODA.....
4.	IDENTIDAD CORPORATIVA Y FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.....
4.1.	Visión, Misión, Valores y Políticas Institucionales.....
4.2.	Factores Críticos de Éxito.....
5.	PUNTO DE DESTINO: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....
6.	MAPA ESTRATEGICO.....
7.	DESARROLLO DEL PLAN: ACCIONES, PRIORIDADES, INDICADORES, METAS Y RESPONSABLES.....
8.	IMPLANTACIÓN Y CONTROL: EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL INSTITUCIONAL Y EL BANCO DE INICIATIVAS.....

9. ANEXOS .....
1. Información recabada en las reuniones con el Equipo interno de AMAG .....
2. Información de Sustento al FODA. Resultado del cuestionario a los Presidentes de Cortes, Presidentes de Juntas de Fiscales y representantes de Universidades y Colegios de Abogados en Chiclayo, Arequipa y Cusco .....
4. Anexos que respaldan los diversos tópicos del Diagnóstico Institucional .....

## 1. PRESENTACIÓN

*La Academia de la Magistratura – AMAG fue creada constitucionalmente con el objetivo central de dotar de formación y capacitación altamente especializada a los magistrados del Poder Judicial, como Poder del Estado, por lo cual se le adscribe a este sector como decisión estratégica, incorporando en su mandato la capacitación a Fiscales que dependen del Ministerio Público, institución autónoma cuyo objetivo es defender los intereses del Estado y la Sociedad en los procesos judiciales.*

*Ese mandato constitucional se fue implementando gradualmente desde el año 1995 en que la AMAG empieza formalmente sus operaciones, con limitados recursos presupuestarios asignados, y a través de un primer Plan Estratégico Institucional 1997-2002. Con el avance de los años, la institución ha diseñado diversos Planes Estratégicos y Operativos con sus correspondientes Actividades, los cuales se han adecuado permanentemente a la disponibilidad de recursos presupuestarios y a los cambios existentes en el entorno, como el reinicio de funciones del Consejo Nacional de la Magistratura y la emisión de nueva normatividad relacionada con la designación, ratificación y evaluación periódica de jueces y fiscales, la sentencia del Tribunal Constitucional del año 2005, la cual interpretando la Constitución, dispone la inexigibilidad de los cursos de formación para el acceso a la Magistratura, así como la novísima normatividad procesal en materia penal y laboral, y diversas leyes y normas que demandan actualización permanente a los operadores de justicia.*

*Los retos que presenta el entorno son amplios, la capacitación se convierte en el marco de la política pública, en un elemento fundamental para la mejora del servicio, con la mirada hacia la satisfacción del justiciable, quien espera que sus jueces y fiscales, decidan con criterio vasto, con conocimiento de la realidad social diversa que caracteriza a nuestro país, y con amplia experiencia en casuística que permita la predictibilidad de sus fallos.*

*La verificación de los resultados del Plan Estratégico Institucional 2007-2011 de AMAG nos permite concluir que no basta formular un Plan retador, con visión de futuro adecuada, sino que debe institucionalizarse en la organización la cultura de monitoreo y evaluación permanente de los resultados que se alcancen, para lograr la eficiencia y la eficacia en el logro de las altas metas que se fije la institución, y además que se convierta en una política de la Alta Dirección, de intencionadamente*

*llevar a la mejora continua a la organización y que ello permita encontrar elementos de motivación en el equipo humano con que ésta cuenta fomentando la cultura de resultados de largo plazo.*

*Es sobre la base de todo este gran escenario, que el Proyecto de Plan Estratégico Institucional 2012-2016 que se propone, tiene como gran objetivo el posicionar a la AMAG como la institución académica que lidere el sistema de capacitación de alta calidad para jueces, fiscales y auxiliares de justicia, focalizando esta capacitación en los jueces del Poder Judicial y los Fiscales del Ministerio Público, incluyendo a quienes aspiran a serlo, lo que posibilitará que los procesos se articulen en beneficio de los justiciables. Cabe mencionar que tan alta labor, en un escenario de recursos escasos y dispersos en todas las instituciones requiere de la implementación de estrategias diversas de articulación local e internacional, y de rectoría visto el vasto complejo de instituciones públicas y privadas cuyas actividades de capacitación son aceptables para el CNM para fines de la designación, ratificación y ascenso de los jueces y fiscales, bajo estándares mínimos de calidad definidos en el reglamento respectivo de dicha institución.*

*El presente y el futuro cercano, demandan a la AMAG ser uno de los ejes de la mejora en el Sistema de Justicia, buscando que el conocimiento que se aporte a los jueces y fiscales, y otros operadores en las materias que corresponda, se realice con metodologías de enseñanza-aprendizaje modernas que fomenten la participación activa de los discentes, creando conocimiento adicionalmente mediante la investigación, engarzada con la vasta diversidad cultural de nuestro territorio nacional, colaborando así con el desarrollo local con criterios de justicia adecuados a cada espacio con el correspondiente reconocimiento social por este cambio que se propone realizar.*

*Necesariamente se requiere un importante crecimiento de los recursos presupuestarios para la institución, por lo cual se incorpora como un objetivo estratégico, la gestión activa de nuevos recursos apalancada en un Sistema de Planeamiento y Presupuesto para resultados, y la transparencia activa, permanente de la gestión.*

*Dichos recursos son necesarios para incidir en las actividades necesarias que permitan dotar a los procesos internos de calidad, la cual se espera certificar bajo estándares internacionales según la Norma ISO 9001:2008, con lo cual se preparará a la AMAG para lograr la acreditación universitaria*



que se ha dispuesto en nuestro país, y por ello se propone trabajar intensamente en el periodo de planificación sobre los componentes para lograr la calidad como son la Gestión del nuevo Régimen de Estudios y Contenidos adecuados al sistema, Gestión Docente, Gestión de los Procesos internos para facilitar las actividades educativas, la investigación en materia judicial, y el despliegue de actividades por medios virtuales para lograr una mayor cobertura nacional.

En materia de las actividades de apoyo administrativo, se propone la modernización de la gestión administrativa, haciendo énfasis en el trabajo sobre los sistemas de gestión y organizativos, apoyados en intensivo uso de la tecnología y mejora de los sistemas informáticos para soportar la mayor cobertura a lograr, la gestión de los colaboradores y del clima organizacional, así como un adecuado logro de nuevas instalaciones haciendo uso de la intensa red de convenios que se espera suscribir con diversos entes y gremios que participan en los sectores justicia y educación.

El Plan Estratégico Institucional propuesto dirige el rumbo de la AMAG hacia el logro de cuatro grandes objetivos estratégicos, los cuales permitirán una institución consolidada en su rol constitucional, convertida en ente rector de la capacitación de Jueces y Fiscales, una institución que aporta valor a sus usuarios y a la sociedad, mejorando consecuentemente la opinión que se tiene de ella, con importante presencia en la Red Iberoamericana de Escuelas Judiciales contando con su apoyo y el de diversas instituciones locales para hacer un aporte sustantivo al desarrollo del país, a través de las competencias de alta especialización y calidad que se promoverán entre los discentes.

Este Plan Estratégico, a diferencia del PEI 2007-2011, ha sido íntegramente realizado con un equipo interno definido por la Dirección General de AMAG, ha contado con el apoyo de un facilitador externo aportado por el Proyecto de Mejoramiento de los Servicios de Justicia, y en su contenido incorpora innovaciones que buscan hacer realidad sus propuestas a través de la incorporación de la metodología del Cuadro de Mando Integral, posibilitando que los diversos objetivos, actividades, metas, iniciativas estratégicas y tareas consecuentes en el periodo del 2012 al 2016, se conviertan en realidad en beneficio de la institución y del país.

La construcción del presente documento ha sido por ende participativa, con lo cual se garantiza que sus propuestas serán aceptables para la comunidad beneficiaria. Sin embargo, su implementación se

*sustenta fundamentalmente en el apoyo de la Alta Dirección para contar con los Factores Críticos de Éxito necesarios para hacer realidad el Plan, especialmente en cuanto a la creación de las unidades orgánicas que se requieren para implementar muchos de los cambios e innovaciones propuestos.*

*En el presente documento se incorpora la normatividad vigente para la institución y para el proceso de planificación ejecutado, se explica su proceso de elaboración, se presenta el resultado del exhaustivo análisis tipo FODA, que da lugar a la propuesta de misión, visión y ejes estratégicos, que nos lleva al punto de destino, referenciado en objetivos, estrategias, actividades concretas para implementarlas, indicadores y metas, con designación de áreas responsables de su logro.*

*Todo ello se plasma en un Cuadro de Mando Integral que nos ayude a mejorar nuestra institución al contar con una mirada real de nuestra situación, con asignación de responsables, indicadores y metas a alcanzar en el periodo de cinco años por el cual se ha elaborado el presente Plan.*

**Francisco Távara Córdova**  
**Presidente del Consejo Directivo**

## 2. INTRODUCCIÓN

### 2.1. Antecedentes

La creciente complejidad interna y externa que afrontan las instituciones públicas en el Perú, y especialmente las que se dedican a la capacitación, hace que la Gestión para Resultados sea el norte a donde se orienten las acciones de mejora, buscando a través de la satisfacción de los usuarios de los servicios educativos que se proveen, así como de la mejora en su desempeño, el eje central del nuevo sistema para sus labores.

Esta gestión para resultados incorpora la necesidad de potenciar la capacidad de los directivos en herramientas de gestión, resultando dentro de ellas altamente recomendable la utilización de herramientas y metodologías de la Dirección Estratégica, como en este caso la Planeación Estratégica. Ello requiere que no solo los directivos sino también la organización integra orienten sus decisiones y sus acciones a la implementación de estrategias de largo plazo que brinden resultados medibles y que éstos se comuniquen a la sociedad. En dicho escenario potenciar –o de ser el caso crear-, los Sistemas Internos (Sistema de Planificación y Presupuesto, Sistema de Gestión de la Capacitación, Sistema de Gestión Administrativa, entre sus principales componentes), resulta ser un eje de trabajo fundamental.

Diseñar este Sistema Interno de Gestión para Resultados, requiere la creación de un proyecto colectivo que determine hacia dónde queremos conducir la institución y cómo posicionarnos (diferenciarnos) en el contexto de la capacitación a los jueces y fiscales peruanos, influyendo consciente y deliberadamente sobre su desempeño, y acompañando su carrera en la institución, con la consecuente aceptación por parte del ente evaluador. Esto se traduce en la formulación de una estrategia que, al marcar su personalidad, sus perfiles, permita orientar y dar coherencia a las decisiones que día a día se adoptan en las diferentes áreas que integran las complejas organizaciones judicial y fiscal, a la vez que posibilite que sus integrantes comprendan porqué y para qué se adoptan esas decisiones.

Dado que el Plan Estratégico Institucional 2007-2011 de la AMAG ya caducó en su vigencia, oportunamente se gestionó la inclusión de una actividad en el Proyecto de Mejoramiento de los Servicios de Justicia del Banco Mundial - PMSJ, al cual se ha incorporado la AMAG desde su primera fase, a través de la cual se busca impulsar la elaboración de un nuevo PEI de largo plazo, con mirada hacia el Bicentenario de la República. Este nuevo instrumento se planificó para que se desarrollara de manera participativa, contando con la opinión de los principales grupos de interés, conducido por un equipo interno que se apoya en un facilitador externo aportado por el PMSJ. El propósito último fue siempre que dicho plan terminara siendo el plan de todos, el proyecto de todos los sectores vinculados a la institución, tanto internos (docentes, colaboradores internos, directivos, discentes), como externos (gremios e instituciones educativas de nivel superior que preparan abogados para desempeñarse, entre otros, en el sistema de justicia).

La Planeación Estratégica se entiende como un subproceso de la Gestión Estratégica, a través del cual se diseña la ruta que debe seguir una institución para que, de manera intencionada, se alcance un futuro mejor tanto para la institución misma como para sus colaboradores, usuarios, beneficiarios y toda persona o institución interesada. La Planeación Estratégica no es la panacea para las instituciones públicas, en primer lugar porque sus teorías se originaron para ser aplicadas fundamentalmente a entidades no públicas, por la ausencia de normatividad precisa de carácter nacional para el desarrollo del proceso planificador ante la poca importancia que le dan las políticas públicas a la planeación de largo plazo, y por la alta dependencia de la asignación presupuestaria para las actividades públicas.

No obstante, en la AMAG, en calidad de institución académica de alta especialización, de nivel posgrado, se la considera como una herramienta eficaz para orientar el futuro, pues permite planear el cambio para atender las exigencias sociales que se presentan en nuestro país sobre el desempeño de quienes son nuestros discentes, por lo cual consideramos a la Planeación Estratégica, acompañada de la metodología del Cuadro de Mando Integral, como una apuesta de futuro.

Algunos de los beneficios de la Planeación Estratégica en la AMAG serán:

1. Realizar un análisis exhaustivo no sólo de la situación del entorno, sino también los posibles cambios y su evolución para que se tomen decisiones respecto a sus capacidades para afrontarlos con éxito.
2. Se podrán definir objetivos globales en función de la posición que se quiere alcanzar en el futuro, analizando conjunta y participativamente los problemas detectados previamente mediante la metodología de la Matriz FODA.
3. Se diseñarán para el mediano y largo plazo las estrategias, actividades, indicadores y metas, que permitan la acción de corto plazo y los consecuentes procesos de toma de decisiones en los diferentes niveles, incluyendo la gestión de recursos para cumplir con lo planeado.
4. Se buscará cambiar la cultura organizativa, hacia la gestión para resultados, adecuando el Sistema de Gestión de Calidad Educativa al proceso de acreditación que se desea alcanzar. Con dicho sistema se fomentará un proceso de aprendizaje y desarrollo organizativo orientado a la mejora continua con la finalidad de alcanzar la calidad educativa que el sistema nos requiere.
5. Se dinamizará la gestión de la capacitación especializada y de calidad al discente (juez, fiscal, auxiliares del sector justicia).
6. Se capacitará a los colaboradores de la AMAG para afrontar más eficazmente los retos futuros.
7. Se potenciará el uso de las tecnologías de información y comunicaciones para mejorar el servicio a los discentes.

Sin embargo, no es menos cierto que existen una serie de Factores Críticos de Éxito para que se logren tales resultados, entre los que se puede mencionar:

1. Voluntad política clara y explícita para poner en marcha y culminar el proceso de Planeamiento Estratégico, respaldando las gestiones por mayores recursos.
2. Que los representantes institucionales asuman el liderazgo en la implementación del Plan, visto el corto plazo de la gestión, la cultura de largo plazo en la institución permitirá la continuidad de la estrategia diseñada hasta alcanzar totalmente los objetivos.
3. Lograr la adaptación de los instrumentos de gestión y asignación de recursos al nuevo modelo de Gestión para Resultados, llevando a cabo modificaciones del Sistema Presupuestario hacia el Presupuesto por Resultados.
6. Obtener la aprobación de una estructura orgánica adecuada para implementación del Plan en sus niveles estratégico, operativo y administrativo.
7. Diseñar e implementar un exhaustivo plan de comunicación (interna y externa).
8. Potenciar el compromiso y capacidades de los colaboradores de AMAG, motivando su incorporación entusiasta al proceso de implementación del Plan, fomentando en ellos el trabajo en equipo.
9. Implementar el Plan en el marco del Sistema de Gestión de Calidad Educativa, insertando los procesos de evaluación y mejora continua de la calidad.

Si no se tienen en cuenta estos Factores Críticos de Éxito, la Planeación Estratégica será un evento puntual que concluirá en un documento que se archive y se utilice solamente para mostrar que se hizo el documento, frustrando la expectativa interna y de los discentes y sus empleadores, de alcanzar mejores escenarios para la institución. Por ello, es recomendable que se tome en cuenta que habrá que adoptar medidas de medición, mitigación y anulación de posibles riesgos que pueden mermar o impedir el logro de los objetivos del PEI 2012-2016 de AMAG, tales como:

1. La Planeación Estratégica no es una "varita mágica". La incertidumbre seguirá existiendo.
2. Usar el Plan Estratégico como elemento de marketing interno y externo.
3. La tendencia a no interrelacionar el proceso de Planeamiento con la evaluación de la institución y la introducción de mejoras continuas en los procesos.
4. Que el proceso de Planeamiento se burocratice excesivamente por falta de unidad orgánica que se encargue de liderar su desarrollo e implementación.
5. Que el PEI como instrumento acabe dominando a las personas por su excesiva rigidez; olvidando que la planificación no es un fin en si misma.
6. Que exista la tendencia hacia una centralización creciente de los procesos de gestión.
7. La posible falta de participación e implicación de las comunidades judicial y universitaria, en su implementación.
8. Sistemas de control y evaluación insuficientes, indicadores inexistentes, o data confusa.
9. Una pérdida de capacidad de respuesta por exceso de análisis y de información.

Este documento se fundamenta, en un diagnóstico de la situación presente, para que, a partir de una apreciación sintética pero certera de en qué estado nos encontramos y dónde estamos, podamos pasar a una posterior etapa prospectiva de definición de

adónde queremos llegar y cómo pretendemos alcanzar ese futuro deseado al que colectivamente aspiramos, es decir, la estrategia a seguir.

Siguiendo las pautas de la teoría de la Dirección Estratégica, ese diagnóstico se sustenta en dos tipos de análisis: el interno, o de la propia AMAG, y el externo, o de su entorno, que desembocan, respectivamente, en la identificación de una serie de fortalezas y debilidades (dimensión interna), así como de oportunidades y amenazas (dimensión externa). Se trata, de conocer lo mejor posible tanto el estado de "salud" de la AMAG, de manera realista, como organización que cuenta con ciertos recursos y capacidades para ganar el futuro, como las características del medio en el que ha de desenvolverse, con sus peligros pero también con sus aspectos positivos.

Sobre esta base, el proceso completo, en sus grandes fases, se estructura, con carácter general, del siguiente modo:

1. Análisis (externo e interno) y diagnóstico expresado en la Matriz FODA.
2. Formulación de la misión y la visión de la AMAG.
3. Establecimiento de objetivos, estrategias, acciones con sus correspondientes indicadores y metas, adecuados a las perspectivas estratégicas del Balanced Scorecard<sup>1</sup>.
4. Implantación del plan.
5. Control y evaluación.

Téngase en cuenta que la clave para la Gestión para Resultados que la institución requiere a fin de lograr sus objetivos, no es el planeamiento en sí mismo; sino el ejercicio de reflexión que representa y la pasión que exige: reflexión acerca de lo que somos y lo que queremos ser, acerca de dónde estamos y adónde queremos llegar; y pasión para fijar objetivos y metas, así como para alcanzarlas.

El escenario para estos cambios es propicio, puesto que existen compromisos internacionales que el Perú debe cumplir en materia de normatividad y acciones concretas para favorecer el cumplimiento del TLC con Estados Unidos y con Europa, los cuales orientan la gestión pública hacia la eficiencia y la eficacia en los procesos; que en el escenario latinoamericano se viene implementando la Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública, la Carta de Derechos de los ciudadanos ante la Justicia, y otros compromisos que posicionan la necesidad de realizar la gestión pensando en el ciudadano y no en la oferta tradicional del servicio.

---

<sup>1</sup>Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, modelo diseñado por Kaplan y Norton, con el objetivo de dotar a la gestión de un instrumento de información y control a la par de un sistema de comunicación, motivación y formación para la organización. El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión totalmente compatible con el sistema de gestión de la calidad que se ha decidido implementar en la AMAG, bajo los preceptos de la Norma ISO 9001:2008.

El CMI, aborda la mayoría de las perspectivas que integran la Norma ISO 9001:2000: Usuarios, Procesos y, Aprendizaje y Crecimiento, con lo cual los indicadores que se controla son coherentes con el Sistema de Gestión de Calidad Educativa, y brinda un mapa detallado de los responsables, unificando la visión de futuro tanto para las unidades orgánicas allí designadas, como para los colaboradores que las conforman.

Con todo ello en mente, nos centraremos a continuación en el proceso seguido para la elaboración de este Plan Estratégico Institucional, no sin antes justificar su necesidad en función del marco normativo al que la AMAG se adscribe, así como de los retos que el escenario le plantea.

## **2.2. Marco normativo**

### **2.2.1. La Constitución Política de Perú de 1993**

La norma constitucional, aprobada por la Asamblea Constituyente de 1993, constituye la partida de nacimiento de la institución, al considerar en su artículo 151 a la Academia de la Magistratura dentro de la estructura del Poder Judicial, con el siguiente texto:

*"La Academia de la Magistratura, que forma parte del Poder Judicial, se encarga de la formación y capacitación de jueces y fiscales en todos sus niveles, para los efectos de su selección. Es requisito para el ascenso la aprobación de los estudios especiales que requiera dicha Academia."*

### **2.2.2. La Ley Orgánica de la Academia de la Magistratura – Ley N° 26335**

Esta ley, promulgada el 21 de julio de 1994, define la carta constitutiva de la Academia de la Magistratura, otorgándole a la institución personería de derecho público interno, con autonomía administrativa, académica y económica.

En su Artículo 2º, esta Ley dispone que el objeto de la AMAG sea:

- "a) La formación académica de los aspirantes a cargos de magistrado del Poder Judicial o del Ministerio Público.*
- b) La capacitación académica para los ascensos de los magistrados del Poder Judicial o del Ministerio Público.*
- c) La actualización y perfeccionamiento de los magistrados del Poder Judicial y del Ministerio Público."*

Asimismo, en su Artículo 11º, se brindan los lineamientos de acción de la AMAG para los fines de la selección y nombramiento de jueces y fiscales:

*"a. Para la postulación a los programas contemplados (...), los interesados deben cumplir los requisitos que prevén las Leyes Orgánicas del Poder Judicial, Ministerio Público y Consejo Nacional de la Magistratura, en lo que fuere pertinente.*

*b. La admisión a programas de formación académica de los aspirantes a cargos del Poder Judicial o del Ministerio Público, se efectúa mediante concurso público de méritos que comprende la evaluación de los antecedentes profesionales y académicos de los postulantes, así como los*

calificativos que ellos obtienen en las pruebas de conocimiento que al efecto rindan en la Academia.

c. La admisión a los programas de capacitación académica para ascender en las respectivas carreras del Poder Judicial y del Ministerio Público, se efectúa mediante concurso público de méritos que comprende tanto pruebas de conocimiento como la consideración de los calificativos que hubieren obtenido los postulantes en los programas de actualización y perfeccionamiento. La postulación es libre para los magistrados que tuvieren interés. (...) Los alumnos que concluyan satisfactoriamente los estudios contemplados en los programas referidos en los párrafos anteriores, quedan habilitados para postular a los cargos jurisdiccionales que corresponda ante el Consejo Nacional de la Magistratura, el que toma en cuenta el orden de méritos que aparece de los calificativos otorgados por la Academia."

### 2.2.3. Los Estatutos de la AMAG

Fueron aprobados mediante Resolución N° 022-2001-AMAG-CD de fecha 17 de abril de 2001, ratificando las disposiciones relacionadas con la autonomía legal, académica, administrativa, económica y de gobierno, de su Ley Orgánica.

Asimismo, en su **Artículo 6°** se consigna que su finalidad es:

*"(...) desarrollar un sistema integral y continuo de capacitación y perfeccionamiento de magistrados, propiciando su conciencia creadora y la permanente reflexión y análisis del rol que le compete asumir al servicio de justicia en el proceso de desarrollo del país."*

En su **Artículo 7°** define como sus fines fundamentales:

- "a) La formación académica de los aspirantes al cargo de magistrado del Poder Judicial o del Ministerio Público;*
- b) La capacitación académica para los ascensos de los magistrados del Poder Judicial o del Ministerio Público.*
- c) La actualización y perfeccionamiento de los magistrados del Poder Judicial y del Ministerio Público."*

De acuerdo a su artículo 8° la AMAG puede desarrollar programas dirigidos al entrenamiento y capacitación del personal auxiliar del Poder Judicial y del Ministerio Público.

### 2.2.4. La Ley Orgánica del Poder Judicial y la Ley de Carrera Judicial Ley N° 29277

El Texto Único de la Ley Orgánica del Poder Judicial aprobado mediante D.S. 017-93-JUS con sus diversas modificatorias, dispone en sus artículos 17° y 82° la



especialidad del magistrado y las coordinaciones con la AMAG para la capacitación respectivamente:

**"Artículo 17.- Especialidad del Magistrado.**

*La especialidad de los Magistrados debe mantenerse durante todo el ejercicio de su cargo, a menos que soliciten su cambio expresamente y previas las evaluaciones correspondientes.*

*Con el ingreso a la Magistratura, se adquiere el derecho a mantener la misma especialidad, a postular a los diversos cargos en la misma o superior jerarquía judicial, sin que la especialidad pueda ser considerada en su perjuicio.*

**Artículo 82º.- Funciones y atribuciones.**

*Son funciones y atribuciones del Consejo Ejecutivo del Poder Judicial:*

*(...) 22. Coordinar con la Academia de la Magistratura para el desarrollo de actividades de capacitación para los magistrados.<sup>2</sup>*

*Artículos 177º a 182º, se dispone entre los requisitos para el nombramiento en todos los casos, excepto para Juez de Paz, haber cursado satisfactoriamente estudios superiores de post-grado en el Programa de Especialización Judicial de la Academia de Altos Estudios en Administración de Justicia.*

Por otro lado, desde su título preliminar la Ley 29277, Ley de Carrera Judicial, dispone:

**"Artículo V.- Capacitación permanente**

*La carrera judicial garantiza la permanente y óptima capacitación de los jueces.*

*(...) A efecto de la implementación de la presente norma, los órganos competentes del Poder Judicial, Consejo Nacional de la Magistratura y Academia de la Magistratura desarrollan, coordinadamente, las disposiciones previstas sobre el perfil del juez.*

*La Academia de la Magistratura, que forma parte del Poder Judicial, se encarga de la formación y capacitación de jueces y fiscales en todos sus niveles, para los efectos de su selección.*

*Es requisito para el ascenso la aprobación de los estudios especiales que requiera dicha Academia."*

---

<sup>2</sup> Modificado por Ley N° 27465. El texto original decía: "23.- Promover, en coordinación con la Academia de Altos Estudios en Administración de Justicia, la especialización, el perfeccionamiento y la actualización jurídica de los Magistrados de toda la República, a nivel de todas sus instancias;"

Los artículos 27° al 32° definen los Programas de Habilitación e Inducción a ser desarrollados por la AMAG, debiendo destacarse el hecho de que los programas presentan, por falta de sistematización normativa, diferencias en los plazos de su ejecución, lo cual ha sido relevado en el discurso de inauguración del año académico 2012 por parte del Presidente del Consejo Directivo de la AMAG.

Asimismo, en el Artículo 34° numeral 16, se ha considerado como un deber de los magistrados el asistir a los cursos programados por la Academia de la Magistratura.

El contenido principal que atañe a la función de la AMAG, se encuentra en el Artículo que literalmente indica:

***"Artículo 39°.- Capacitación***

***La capacitación de los jueces es un derecho de su función y un factor indispensable para evaluar su desempeño. Está a cargo, fundamentalmente, de la Academia de la Magistratura.***

***Todos los jueces tienen el derecho a perfeccionarse y actualizarse continuamente, en igualdad de condiciones y oportunidades. La capacitación se realiza con el objetivo de impulsar el desarrollo profesional pleno del juez y eliminar cualquier deficiencia en el servicio de justicia.***

***La capacitación se puede realizar a través de cursos y actividades académicas que brindan la Academia de la Magistratura, universidades, centros de estudios especializados, así como los que se dictan periódicamente en cada distrito judicial."***

Cabe mencionar que en el Proyecto N° 177, Proyecto de Ley de la Carrera Fiscal, mantiene las mismas consideraciones en materia de capacitación que las comentadas en esta sección para los jueces del Poder Judicial.

### ***2.2.5. La normatividad del Consejo Nacional de la Magistratura***

El Consejo Nacional de la Magistratura nace en mérito a los artículos 150° y 154° de la Constitución Política de 1993. Su funcionamiento se vio perturbado en la época de injerencia del poder político en la esfera judicial.

Con el reinicio de la democracia, el CNM impulsa un valioso proceso de planeación de largo plazo, orientado a mejorar el alcance de la evaluación que realiza para la designación, evaluación permanente y ratificación de los magistrados jueces y fiscales, lo cual incorpora a su Plan Estratégico Institucional al 2012, específicamente un proyecto de ley que modifica varios tópicos de la Ley de Carrera Judicial, entre ellos propone la adscripción de la AMAG al CNM.

De la lectura del proyecto presentado se concluye que, aun cuando la motivación que tiene el CNM para lograr la propuesta es buena, la misma no debe colisionar con la independencia, autonomía funcional y legal que desde la Constitución se le ha concedido a la AMAG, ratificada por su Ley Orgánica y Estatutos.

Es de mencionar que mediante Ley 27466 se modifica la Ley del CNM, incorporando en su Tercera Disposición Transitoria:

*“Para asumir funciones jurisdiccionales, los Jueces del Poder Judicial y los Fiscales del Ministerio Público deberán acreditar obligatoriamente su formación académica con la certificación aprobatoria que otorgue la Academia de la Magistratura.”*

#### **2.2.6. La sentencia del Tribunal Constitucional según Expediente N° 0026-2005-TI**

*“Los magistrados nombrados por el Consejo Nacional de la Magistratura, que no hayan llevado el curso PROFA, para efectos del ejercicio de la función judicial y fiscal deben obligatoriamente cursarlo”.*

#### **2.2.7. Normatividad diversa relacionada con las normas generales administrativas y de los Sistemas de Administración Financiera**

Es oportuno indicar que la AMAG se somete a la vasta normatividad relacionada con los Sistemas Administrativos, Financieros, Presupuestarios, de Archivo, de Tecnología de Información, de Contrataciones Estatales, de recursos humanos, entre otros, de la esfera del sector público, tales como La Ley de Gestión Presupuestaria del Estado, Ley 28411; la Ley de Presupuesto Anual, las normas para la recepción de fondos de la cooperación internacional, las normas emitidas por Servir y la jurisprudencia del Tribunal del Servicio Civil, las Normas de Control Interno de la Contraloría General, las disposiciones de la Presidencia del Consejo de Ministros sobre descentralización y gestión pública en general, entre otras.

### **2.3. El proceso de elaboración del Plan Estratégico Institucional**

#### **2.3.1. Estructura Orgánica para formular el PEI**

La Estructura Orgánica de la AMAG para la formulación de la propuesta de PEI 2012-2016, se compone de:

- **Órganos de Aprobación:** Consejo Directivo de la AMAG
- **Órgano de Ejecución:** o Comisión de Trabajo del Plan Estratégico Institucional, definida por la Dirección General, con participación de los Directores General,

Académico y de Gestión Administrativa y responsables de los principales sistemas de gestión interna de la AMAG. Los participantes en este equipo fueron:

**Director General: Dr. Pedro P. Grandez Castro**

Director Académico: Dr. José Alfredo Perez Duharte

Secretario Administrativo: Miguel Stucchi Britto

Oficina del Programa de Actualización y Perf.: Abogada Teresa Valverde

Oficina del Programa de Capacitación para el Ascenso: Abog. Grace Arroba Ugaz y Abog. Giovanna Hurtado Magán

Oficina del PROFA: Abog. Oscar Quintanilla Ponce de León y Lic. Lucrecia Manrique De Marcos

Asesora de la Dirección General: Dra. Tania Sedán

Asesor de la Dirección Académica: Abog. Ramón Bayardo

Profesional de la Dirección Académica: Econ. Raúl Anaya Montesinos

Profesional de la Dirección Académica: Lic. Jannina Toro Briceño

Asesor de la Secretaría Administrativa: Dr. Milton Muñoz Santivañez

**El Dr. Milton Muñoz se encargó de realizar la Coordinación General del equipo de la sede principal**, contando con el apoyo en la gestión administrativa del PMSJ para los viajes a provincia de una responsable administrativa de dicho proyecto.

• **Órganos de Participación:** son los diversos Focus Group llevados a cabo en Lima y las tres sedes regionales con docentes, discentes y otras autoridades integrada por personas de distintos grupos de interés externos a la AMAG que, por su vinculación a la misma, aportaron puntos de vista enriquecedores del proceso de diagnóstico estratégico. Asimismo, el Consejo Directivo tomó conocimiento de los avances a través de dos reuniones realizadas en el seno de sus sesiones.

En las reuniones de Focus Group se contó con el apoyo directo de los Coordinadores y/o sus colaboradores:

Arequipa: Dr. Manuel Moisés Guillén Núñez

Cusco: Sr. Arturo Del Pozo Cárdenas

Lambayeque: Sr. Julio Enrique Córdova Sotero.

• **Órgano Técnico:** Consultor aportado por el Proyecto de Mejoramiento de los Servicios de Justicia, que hizo la función de facilitador técnico del proceso.

Se encargó de esta función la Econ. María Peche Becerra, MBA y egresada del DBA CENTRUM-MSM.

El objetivo de esta consultoría fue es de Asesorar a un equipo designado por AMAG para la formulación del PEI 2012-2016 y su correspondiente Cuadro de

Mando Integral, con proyección al Bicentenario, lo cual se ha logrado con la participación intensa del equipo y con el liderazgo de su coordinador.

### 2.3.2. Fases y cronograma

En términos metodológicos, el proceso seguido ha sido el siguiente:

- 0.- Preparación y decisión política de iniciar el proceso.
- 1.- Constitución mesas de trabajo (FOCUS GROUP) para cada eje estratégico: participación abierta de los diversos equipos internos y externos.
- 2.- Elaboración documento base:
  - 2.1.-Bases metodológicas. 1.2.-Misión. 1.3.-Visión. 1.4.-FODA. 1.5.-Ejes. 1.6.-Objetivos.
- 3.-Presentación del documento base al Consejo Directivo y personal de AMAG

El cronograma de trabajo del Órgano Técnico consolida estas actividades, como se aprecia a continuación:

	Tiempos estimados									
	19.01.12 Ene	19.02.12 Feb	19.03.12 Mar	17.04.12 Abr	15.05.12 May	12.06.12 Jun	10.07.12 Jul	07.08.12 Ago	04.09.12 Sep	02.10.12 Oct
Viajes a Sedes	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX				
Focus Group		XXXXXX	XXXXXX		XXXXXX					
Reunión Alta Dirección	XXXXXX				XXXXXX					XXXXXX
Elaboración del PEI - CMI						XXXXXX	XXXXXX			
Aprobación por										XXXXXX

### 2.3.3. Las Consultas Regionales

Fueron concebidas como un mecanismo de participación directa y abierta de la Comunidad Judicial en la elaboración del Plan, y como tal, quedaron constituidas por aquellas personas que voluntariamente se inscribieron en las mismas. Asimismo, se realizaron reuniones separadas con los Presidentes de Cortes y Presidentes de Juntas de Fiscales así como principales autoridades de los distritos judiciales de Lambayeque, Cusco y Arequipa. Se adjuntan como anexos los cuadros con la información recogida la cual se plasma en una matriz FODA sintética que ha sido utilizada para el Diagnostico final realizado.

### 2.3.4 Análisis de diversos elementos del entorno que inciden en el Plan Estratégico de la AMAG

#### 1) La incorporación de la Cultura de Calidad en la Gestión Pública

El Consejo Directivo del CLAD<sup>3</sup>, reunido el 14 de octubre de 1998, aprobó la publicación del documento *"Una Nueva Gestión Pública para América Latina"*, en el que se declara la necesidad de reconstruir el Estado para enfrentar los nuevos desafíos de la sociedad post-industrial, un Estado para el siglo XXI, que además de garantizar el cumplimiento de los contratos económicos, debe ser lo suficientemente fuerte como para asegurar los derechos sociales y la competitividad de cada país en el escenario internacional.

Reconoce en dicho documento que el Estado es un instrumento indispensable para el desarrollo económico, político y social de cualquier país, y que en la región tiene que orientarse a la atención de tres grandes problemas: *la consolidación de la democracia, la necesidad de retomar el crecimiento económico y la reducción de la desigualdad social, garantizando la inclusión social.*

En el 2003, la XIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado aprobó la "Carta Iberoamericana de la Gestión Pública", en la cual se reitera el empeño de los mandatarios para lograr administraciones públicas eficaces, transparentes y que brinden mayor participación a la sociedad en los procesos de toma de decisiones en el ámbito público. Las cumbres XVI y XVII respaldaron la emisión del "**Código Iberoamericano de Buen Gobierno**" y la "**Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico**", mediante los cuales se promueve la mejora de la gestión pública con aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicaciones en franco desarrollo.

Con tales antecedentes, durante la XVIII Cumbre Iberoamericana llevada a cabo en San Salvador, en octubre de 2008, los gobernantes autorizan la publicación de la **Carta Iberoamericana de Calidad en la gestión pública**, la cual comprende cinco capítulos y 69 epígrafes, destacando como núcleo de la decisión, el Capítulo Tercero: Derechos y Deberes de los ciudadanos para una gestión pública de calidad, concepto que se define desde el capítulo primero como "una cultura transformadora que impulsa a la administración pública a su mejora permanente para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía, con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos

<sup>3</sup>Centro Latinoamericano para el Desarrollo, iniciativa de la OEA.

públicos. Esta se mide en términos de la capacidad para satisfacer oportuna y adecuadamente las necesidades y expectativas de los ciudadanos.

Asimismo, *el epígrafe 3 especifica que la gestión pública se orienta a la calidad cuando se centra en el servicio al ciudadano y se caracteriza por orientarse al logro de resultados.* El BID y el Banco Mundial han complementado esta idea central impulsando el concepto de Gestión para Resultados en el Desarrollo – GpRD, el cual incorpora desde la Planeación para resultados, el Presupuesto para resultados, así como la adecuación de todos los Sistemas de Gestión Pública incluido el Control Interno, Monitoreo y Evaluación de los avances y logros alcanzados, retroalimentando constantemente las partes de los procesos que requieran adecuarse permanentemente a la cultura de resultados.

## 2) **Las Redes Iberoamericanas en el Sistema de Justicia**

La Red Iberoamericana de Escuelas Judiciales RIAEJ se crea por acuerdo del II Encuentro Iberoamericano de Consejos de la Judicatura, celebrado en Barcelona en el mes de marzo de 2001, y por acuerdo de la **VI Cumbre Iberoamericana de Presidentes de Cortes Supremas y Tribunales Supremos de Justicia, celebrado en Canarias en el mes de mayo de 2001.** Tiene como modelo la Red Europea de Formación de Jueces creada en Burdeos en octubre del 2000, con el objetivo de agrupar a las 14 Escuelas Judiciales de la Comunidad Europea con la finalidad de consolidar un sistema unificado de formación de magistrados para toda la zona.

La RIAEJ, que se constituye como una comunidad de enlace para la cooperación, concertación y apoyo recíproco entre las Escuelas Judiciales y Centros Públicos de Capacitación Judicial de Iberoamérica, busca promover el intercambio de información sobre programas, metodologías y sistemas de capacitación judicial, facilitar la coordinación de actividades que interesan a sus miembros y planificar actividades conjuntas de capacitación.

La modalidad de capacitación que la RIAEJ promueve conceptualiza al candidato a Juez como un profesional que tiene una carrera de Derecho realizada en algún centro universitario. Por ello, la Escuela Judicial no puede asumir la tarea de proporcionar un completo y exhaustivo conocimiento de las materias jurídicas, con la finalidad de no confundir su rol con la Universidad. La RIAEJ propone que la Escuela Judicial se centre en enseñar al juez a razonar en derecho, a valorar pruebas, a ponderar intereses, a hacerle consciente del contexto social en el que va producir efectos su resolución, generándole saberes complementarios, no estrictamente jurídicos, pero indispensables

para la práctica judicial, como son la economía y contabilidad, la medicina legal, la sicología o las técnicas de solución de conflictos. Asimismo, el Juez debe ser práctico en la utilización de sistemas de información, informática, idiomas y lenguas nativas, y especialmente prepararse en hacer Gestión para Resultados desde su despacho judicial.

La actualización que debe recibir el Juez de parte de la Escuela Judicial le debe permitir mantenerse en pleno contacto con la actualidad judicial y social, y a su vez aportar los elementos de su práctica sobre diversos temas con la finalidad de generar conocimiento por casuística con lo cual se busca la mejora de la gestión en el espacio específico de la administración de justicia.

La RIAEJ fomenta la asociatividad, el trabajo en redes virtuales y presenciales, en la búsqueda de formar el Juez Iberoamericano, gran proyecto que será materia de trabajo en el ámbito iberoamericano en los próximos años.

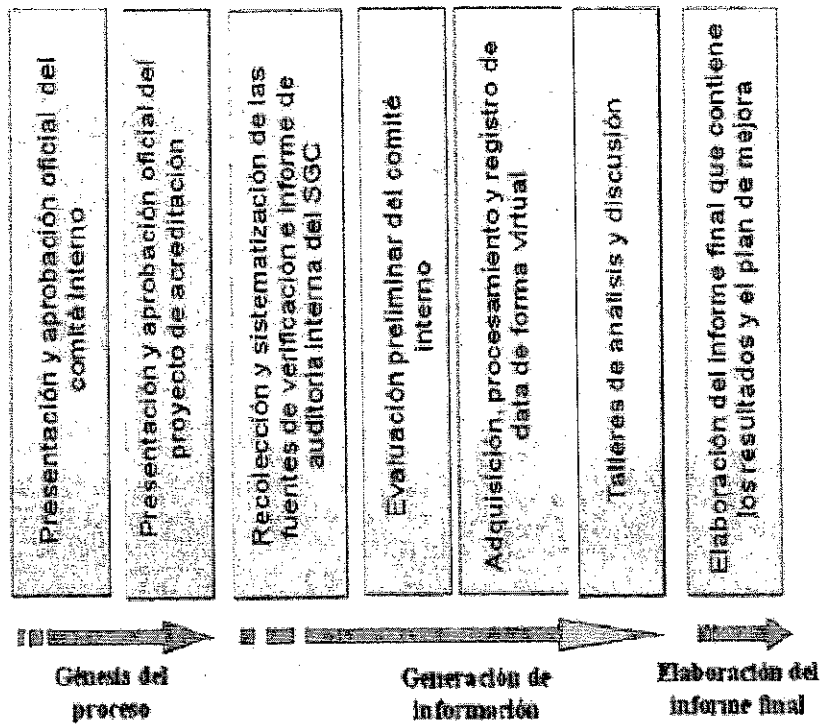
### **3) La incorporación de la normativa sobre acreditación universitaria en el Perú**

Mediante Ley N° 28740, se aprueba el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa – SINEACE, aprobándose su Reglamento mediante D.S. N° 018-2007-ED.

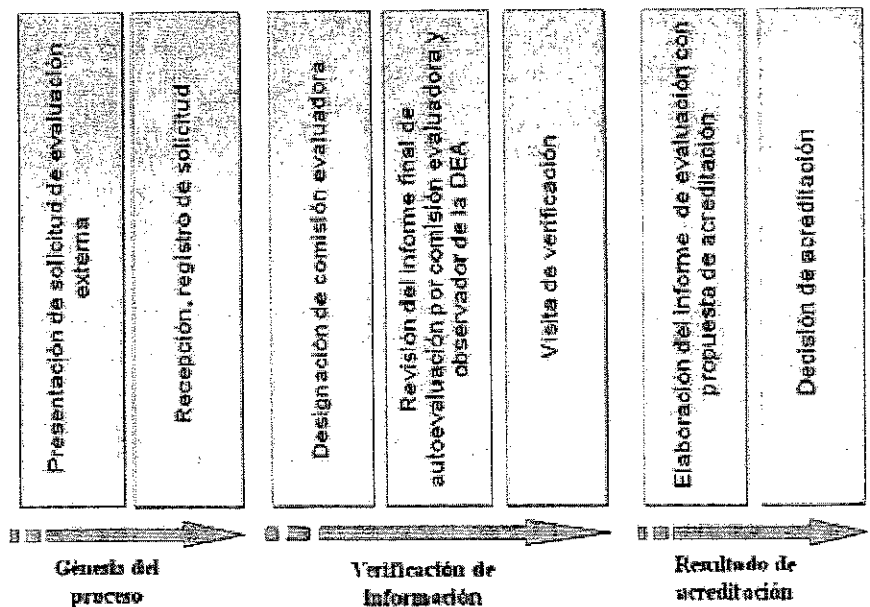
El proceso para la acreditación de carreras profesionales universitarias fue aprobado mediante la resolución AC-P-002-DEA-CONEAU-2009, y en el mismo año el CONEAU publica la Guía para la Acreditación de Carreras Profesionales Universitarias.

El proceso de acreditación sigue un proceso que se muestra en el siguiente gráfico; el plazo estimado para este proceso puede ser corto si la institución ha avanzado a Certificar sus procesos bajo las regulaciones de la Norma ISO 9001:2008, pudiendo adicionarse la Certificación de la Norma Peruana de Seguridad de la Información.





La evaluación externa se estima que tome un periodo corto si todos los pasos se han agotado adecuadamente.



La acreditación es el reconocimiento formal de la calidad demostrada en el ámbito universitario, otorgado por el Estado, a través del órgano operador correspondiente, según el informe de evaluación externa emitido por una entidad evaluadora, debidamente autorizada, de acuerdo con las normas vigentes.

Para lograr la acreditación, cuya vigencia una vez otorgada es de 3 años, la entidad demuestra en su informe final de autoevaluación, debidamente verificado por la entidad evaluadora y el CONEAU, que ha alcanzado los estándares del Modelo de Calidad que el CONEAU ha establecido.

El Modelo de Calidad está conformado por cuatro tipos de estándares clasificados según las características de evaluación: sistémicos, de satisfacción, nominales y valorativos. El estándar ha sido alcanzado si se verifica su cumplimiento aplicando lo establecido en el siguiente Cuadro:

AGRUPACIÓN DE ESTÁNDARES POR PROCESO	DURACIÓN DE ACREDITACIÓN 3 AÑOS	
Estándares básicos del proceso de enseñanza aprendizaje	Acreditación Inicial	Renovación de Acreditación
Estándares básicos del proceso de investigación		
Estándares básicos de los procesos de extensión y proyección social.		
Estándares básicos comunes a 02 procesos : enseñanza aprendizaje e investigación.		
Estándares básicos comunes a 02 procesos: enseñanza aprendizaje y extensión y proyección social.		
Estándares básicos comunes a los 03 procesos		
Estándares básicos no incluidos en los 03 procesos		
Estándares comunes a los 03 procesos		
Estándares de Enseñanza-aprendizaje		
Estándares comunes a 02 procesos: Enseñanza aprendizaje e investigación y Enseñanza aprendizaje extensión universitaria y proyección social		
Estándares de investigación, extensión y proyección social		

4) **El Plan Bicentenario aprobado mediante D.S. 054-2011-PCM**

El Sistema Nacional de Planificación en el Perú ha sufrido una severa crisis, producto de la implementación de un nuevo modelo económico de economía social de mercado. Durante las décadas de los 90's y primer decenio del nuevo siglo, la planificación ha sido dirigida por una dependencia del Ministerio de Economía y Finanzas, privilegiando

normar el proceso de formulación de los Planes Sectoriales de mediano plazo, que respalden las necesidades presupuestarias de presupuestos que se formulan anualmente, y acompañando dicho mediano plazo con el Plan Multianual de Inversión Pública.

Desde el 2007 que se crea el CEPLAN, Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, se emitieron normas para la reconstrucción del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico, las que aunque débiles por la inexistencia de presupuesto, empezaron la reconstrucción propuesta, llegando al 2010 con la propuesta de Plan Bicentenario, el Perú hacia el 2021, elaborado tomando en cuenta las Matrices del Acuerdo Nacional. Sin embargo, no se ha tomado en cuenta el gran esfuerzo que el Sistema de Justicia realizó en el 2004 con el Acuerdo Nacional por la Justicia y el Plan Estratégico de la CERIAJUS, cuyos objetivos fueron diseñados para aplicarse a un Poder del Estado que afronta diversos retos de gran complejidad y en un escenario de recursos escasos.

El Plan Bicentenario aprobado, tiene como aspecto positivo haber considerado como primer Objetivo Estratégico Nacional, la Plena Vigencia de los Derechos Fundamentales y la Dignidad de las personas, dentro del cual se plantean 4 lineamientos de política sobre Derechos Humanos (garantizar el respeto y vigencia de los derechos fundamentales establecidos en la Constitución y reconocidos en los Tratados Internacionales suscritos por el Perú; impulsar el desarrollo de legislación que haga operativos estos derechos; erradicar todas las formas de trabajo infantil, y promover el cambio de actitudes en la sociedad, eliminando paulatinamente la violencia familiar, fortaleciendo la cohesión social, la cultura de paz y vigencia de los valores éticos y morales).

Debemos destacar que dentro del Objetivo Específico 2: Acceso garantizado a una justicia autónoma e independiente, transparente, confiable, moderna, eficiente, eficaz y predecible, encontraremos como una acción estratégica prevista, la especialización y capacitación a los operadores de los órganos que conforman el Sistema de Administración de Justicia, crear espacios de integración y coordinación entre los órganos del Sistema de Administración de Justicia. Asimismo, se ha considerado un Programa Estratégico bajo el nombre Programa de Capacitación para los funcionarios y servidores de las entidades vinculadas al Sistema de Justicia, a desarrollarse en el ámbito nacional, sistema que debe incluir mecanismos de seguimiento y evaluación permanentes.

### 3. PUNTO DE PARTIDA: DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Se estructura en dos partes:

#### **Análisis Externo**

Diagnóstico del entorno en el que la AMAG desarrolla su actividad, o sea, de aquellos factores ajenos a su control que inciden sobre ella y suponen retos para su desenvolvimiento futuro. El propósito es identificar (y priorizar en la medida del impacto que ocasionan) las oportunidades y amenazas a que se verá sujeta como consecuencia de la situación de esos factores externos y su dinámica evolutiva.

En concreto:

- Hay que entender por oportunidad toda situación favorable, actual o futura, que ofrece el medio en el que la AMAG desarrolla su actividad, cuyo aprovechamiento adecuado mejoraría su desempeño.
- Amenaza es toda situación desfavorable, actual o futura, que presenta el entorno de la AMAG y que debe ser enfrentada para protegerse de la misma, evitando o minimizando los daños potenciales sobre su desempeño y, eventualmente, sobre su supervivencia.

La metodología seguida ha tenido dos fases:

- 1.1. Análisis del macroentorno, que incluye una serie de factores de naturaleza diversa que, con carácter general, impactan en cualquier entidad educativa que brinde productos y servicios al sistema de justicia y específicamente a jueces y fiscales. En concreto, esta parte del diagnóstico externo se ha acometido revisando los componentes Político – Sociales, Económico, Tecnológico y de Demanda.
- 1.2. Análisis del microentorno de la AMAG. Incluye todos aquellos factores del entorno que afectan específicamente a la AMAG, en función de los individuos, grupos y organizaciones con las que interactúa directamente. Fueron agrupados en cuatro bloques: Competidores, Discentes y aliados.

#### **Análisis Interno.**

El objetivo es el de llevar a cabo un diagnóstico de la organización, con el fin de identificarlas fortalezas y debilidades de la AMAG. Por fortaleza hay que entender la posición favorable que posee la organización en alguno de sus elementos y que la sitúa en buenas condiciones para responder eficazmente ante una oportunidad o una amenaza. Por el contrario, una debilidad es una posición desfavorable en dichos elementos y que supone no estar en buenas condiciones para afrontar con garantías las oportunidades y amenazas del entorno.

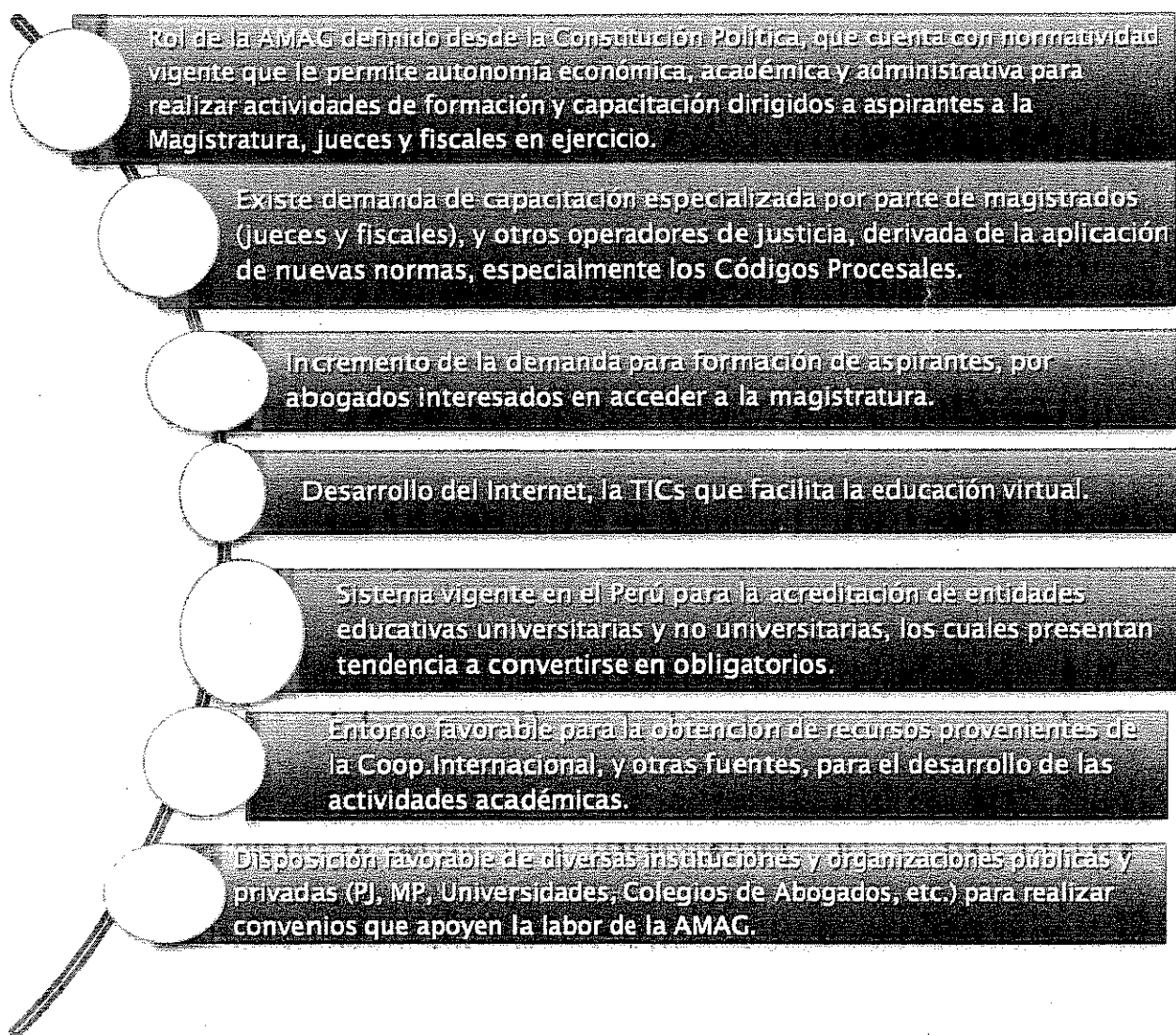
Las fuentes de información utilizadas para efectuar este diagnóstico han sido las siguientes:

- La metodología de análisis de Stakeholders.
- Informes de evaluación institucional de la AMAG.

- El discurso de apertura del año académico 2012 de la AMAG (versión incompleta según Nota de Prensa de Andina).
- Las Memorias Anuales 2007-2010 de la AMAG.
- Información de AMAG en su página web y en la Página de Transparencia.
- Información recogida directamente de la Jefatura de Recursos Humanos de AMAG.

### 3.1. ANÁLISIS EXTERNO

#### OPORTUNIDADES



## AMENAZAS

### A1

Posibilidad de Pérdida de la autonomía académica, administrativa y/o económica por posibles propuestas de reformas Constitucionales.

### A2

Oferta amplia de capacitación organizada por otras instituciones públicas y privadas que compiten con los productos actuales de la AMAG con certificaciones aceptadas por el CNM

### A3

El MEF no prioriza recursos adicionales para la AMAG, acordes a la creciente demanda de capacitación de los magistrados.

### A4

Falta de coordinación interinstitucional entre el CNM, el Ministerio Público y el Poder Judicial para responder a las necesidades de capacitación de los jueces y fiscales en forma conjunta.

### A5

Insuficiente número de profesionales calificados en provincias, para proveer el servicio de docencia que requiere contratar la AMAG.

### 3.2. ANÁLISIS INTERNO

#### FORTALEZAS

F1

- Consejo Directivo conformado por representantes de los principales grupos de interés (sistema de justicia y sociedad civil).

F2

- Alto porcentaje de personal profesional especializado en planificación, organización, ejecución y control de actividades académicas para operadores de justicia.

F3

- Aproximadamente 30 % del Presupuesto Institucional provienen de Recursos Directamente Recaudados.

F4

- Experiencia en elaboración y actualización de materiales especializados propios para las actividades académicas, cuyos derechos de autor le pertenecen a la AMAG.

F5

- Reconocimiento en el Sistema de Administración de Justicia (instituciones y discentes) por la calidad de la capacitación que la AMAG imparte.

F6

- Una sede institucional propia de 14 pisos en Lima, con aulas equipadas, un moderno laboratorio de computo y una sala experimental de audiencias para el desarrollo de las actividades académicas.

F7

- Experiencia en gestión de Convenios suscritos con diversas instituciones nacionales para el apoyo de sus actividades académicas en todo el país.

F8

- Cuenta con un sistema para videoconferencias en 3 localidades del país, y una plataforma virtual para capacitación a distancia de alcance nacional, así como herramienta tecnológica de difusión de sus actividades (video streaming).

## DEBILIDADES

- D1 Limitados recursos económicos para atender la creciente demanda de actividades académicas e investigación a nivel nacional.
- D2 Falta de recursos (y autorizaciones del MEF) para implementar diversas unidades orgánicas, y proyectos de nuevos locales, que se requieren (Planificación y Presupuesto, Investigación, Patrimonio, Trámite Documentario, Archivo Central, entre otras).
- D3 Documentos de gestión interna desactualizados ( El ROF, CAP y MOF).
- D4 Escala remunerativa del personal de la AMAG se encuentra por debajo de los niveles de otras instituciones del Sistema de Justicia.
- D5 Falta de un Sistema de Gestión de Calidad Educativa que permita el aseguramiento y mejora de la Calidad
- D6 Falta de Software que faciliten la Gestión Académica (seguimiento al discente e indicadores de capacitación) y Administrativa (Personal, Presupuesto, Planificación, Logística) de la AMAG
- D7 Falta del Plan de Desarrollo de las Personas de AMAG exigido por Normas de Servir
- D8 Falta de un Sistema de identificación de necesidades de capacitación por competencias (se realizan encuestas de necesidades de capacitación).
- D9 Falta un cuerpo de docentes y metodologías de enseñanza propias



### 3.3. PRIORIZACIÓN

Los elementos presentados en los componentes de la Matriz FODA, responden a un proceso de priorización efectuado mediante la asignación de puntajes de importancia, asignados por cada miembro del equipo, para cada uno de los componentes de la Matriz determinándose la reducción de un importante número de características o agrupación de otras en definiciones más globales.

Este proceso permitió concentrar la atención en aquellos elementos del mismo que sean considerados como más importantes para la institución -ya sea por el impacto que causen en ésta, si se trata de factores externos, o por su capacidad para enfrentar los retos derivados de la dinámica del entorno.

El proceso seguido para establecer las prioridades en los factores internos, tuvo como objetivo evaluar en qué medida:

- Cada fortaleza permite aprovechar las oportunidades detectadas.
- Cada fortaleza ayuda a defendernos de las amenazas detectadas.
- El aprovechamiento de las oportunidades detectadas se ve condicionado por las debilidades de la organización.
- Las debilidades de la organización intensifican el impacto de las amenazas detectadas.

Con tales consideraciones se procedió a la revisión de los componentes del Despliegue Estratégico de la institución en términos de Misión, Visión, Políticas Institucionales, Valores y Factores Críticos de Éxito.

## 4. MISIÓN, VISIÓN Y EJES ESTRATÉGICOS

### 4.1 *Identidad corporativa*

Incluye los conceptos de misión y visión, los valores institucionales, las Políticas Institucionales y los Factores Críticos de Éxito.

La **Misión** es la expresión del propósito genérico o razón de ser fundamental que justifica la existencia de la institución, y en ella debe identificarse la necesidad básica de la sociedad a la que la AMAG se orienta y destina sus servicios. También debe contener los valores en los que se asienta. Definirá, pues, su identidad y personalidad, diferenciándola del resto de instituciones que brindan capacitación al sector judicial. Cabe mencionar que para la definición de Misión se ha tomado en cuenta la normatividad legal que se ha detallado extensamente en el Capítulo 2 de este documento, debiendo tomarse en cuenta que de producirse cambios que afecten la situación actual se deberá proceder a realizar ajustes en la Misión y en los Estatutos de la institución si así correspondiese.

La **Visión** expresa el estado ideal de la institución en el largo plazo, que para este documento es el periodo que termina en el año 2016, es decir, el futuro deseado al que se aspirará, nuestro modelo de Institución Académica, aquél al que queremos y podemos parecernos. Como lo dice la definición conceptual, la Visión debe ser inspiradora, clara y retadora, al igual que coherente con la misión. Hará hincapié en los rasgos diferenciales frente a instituciones similares y plantea retos alcanzables.

### DECLARACIONES DE LA MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONALES

MISION

*La Academia de la Magistratura es la institución pública creada constitucionalmente para la formación de jueces y fiscales a efectos de su incorporación en la carrera judicial y fiscal, acompañando su desarrollo profesional, coadyuvando así a su idoneidad para el cargo.*

**VISION**

*En el 2016 la AMAG será la Institución académica de alta especialización y calidad en la formación y capacitación de Jueces, Fiscales y auxiliares de Justicia, ejerciendo la función rectora del Sistema Nacional de Capacitación especializada de los mismos, contribuyendo con la mejora del Sistema de Justicia Peruano.*

**Valores Institucionales**

- Compromiso con el servicio público de Justicia**
  - Calidad**
  - Transparencia**
  - Innovación**
  - Tolerancia, Respeto**
  - Pluralidad**

## Políticas Institucionales

### GESTION ESTRATEGICA

- Fortalecer el rol y autonomía institucional de AMAG
- Gestionar a la institución por procesos y resultados.
- Implementar un Sistema de Gestión de Calidad y Acreditación
- Implementar Tecnología de Información (Software, Hardware, Base de Datos, Internet e Intranet) que mejoren la Gestión Académica y Administrativa
- Desarrollar el capital humano y Fomentar el Trabajo en Equipo.
- Generar alianzas estratégicas locales e internacionales.

### GESTION DE OFERTA DE PP Y SS

- Innovar e incrementar la oferta de productos y servicios, con alto componente práctico y aplicable a cada zona geográfica donde se ejecuten.
- Buscar un elevado nivel de satisfacción de los discentes y de las instituciones del sistema de justicia.
- Priorizar la cobertura nacional de los productos y servicios brindados.
- Obtener mayores recursos para financiar el crecimiento institucional.
- Fomentar la investigación entre los docentes y discentes.
- Implementar una Política Institucional sobre Docencia y Metodologías de Enseñanza propias

## Factores Críticos de Éxito

- Liderazgo en el sistema de gestión de la calidad y acreditación educativa del sector Justicia
- Desarrollo del capital humano
- Eficiencia y Eficacia de los procesos
- Planificación y Presupuesto por Resultados
- Uso de TICs
- Trabajo en equipo

### 4.2. Ejes Estratégicos

A partir del diagnóstico institucional (análisis FODA) y de las declaraciones de misión y visión formuladas, el siguiente paso en el proceso de planificación estratégica nos ha permitido formular los objetivos generales de la AMAG, como pilares fundamentales del mismo que luego de aprobado el PEI, deberán ser desarrollados en una serie de líneas de actuación y de acciones concretas por el equipo interno a cargo del Sistema de Planeamiento y Presupuesto para Resultados.

Conforme a la metodología que se pretende seguir para la implementación del plan (Cuadro de Mando Integral), éste se articulará en torno a cuatro grandes áreas de actuación o Ejes Estratégicos:

**Discentes, Sociedad y Sistema de Justicia** (impulsando las relaciones con el mismo),

**Recursos Financieros** (optimizando su gestión).

**Procesos Internos** (mejorándolos),

**Aprendizaje y Crecimiento** (desarrollando las competencias de los recursos)

## 5. PUNTO DE DESTINO: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

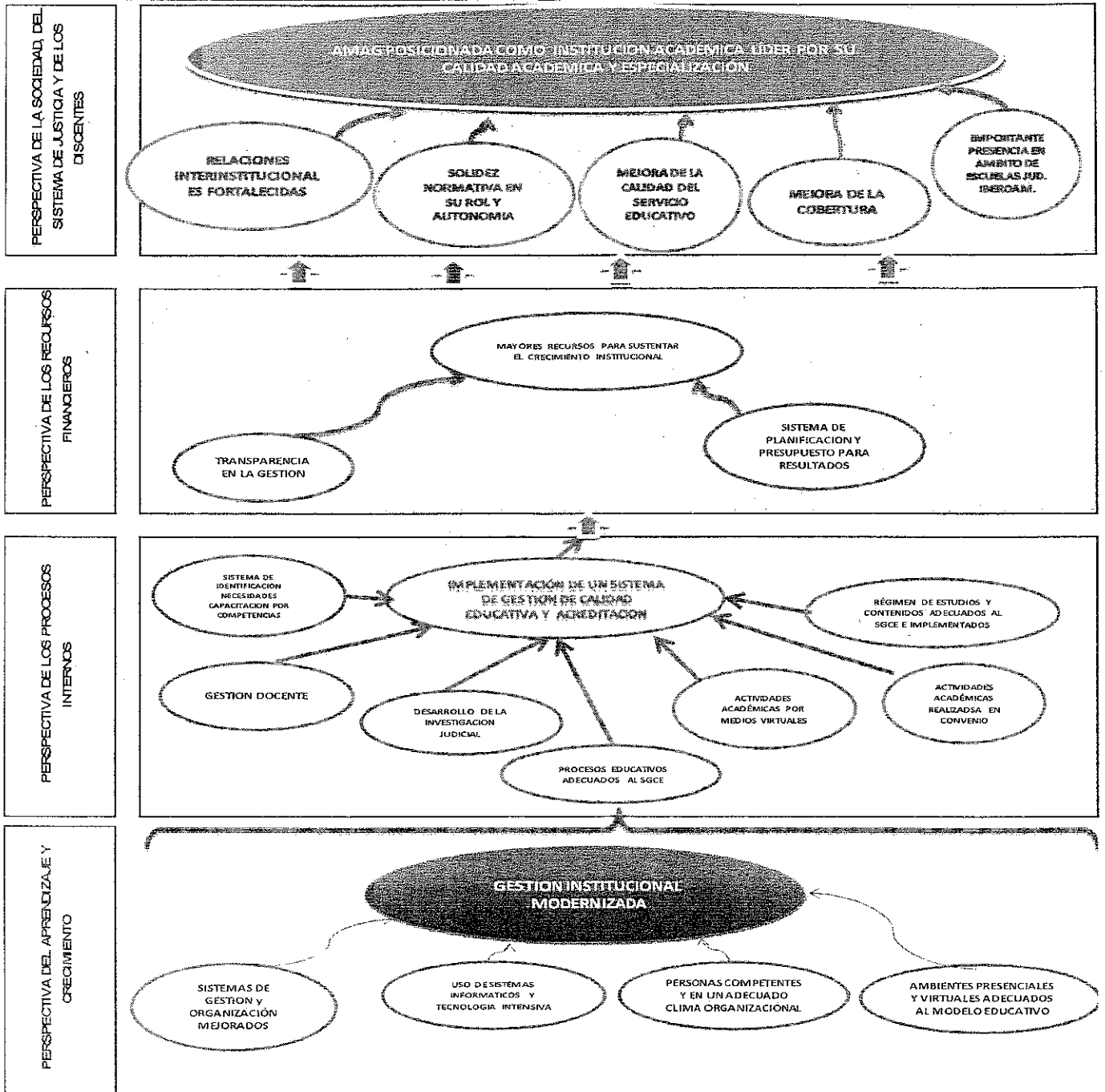
Se identificaron los siguientes Objetivos:

PERSPECTIVA DE LOS DISCENIOS, LAS SOCIEDADES Y EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA	<p><b>Objetivo Estratégico 1:</b></p> <p>Posicionar a la AMAG como institución académica líder por la calidad académica y alta especialización</p>	<p>Fortalecimiento del Rol de la AMAG en el Sistema de Administración de Justicia</p> <p>Mejorar la calidad del servicio educativo</p> <p>Fortalecer las relaciones interinstitucionales con otras instituciones</p> <p>Incrementar la cobertura de las actividades de la AMAG</p> <p>Lograr importante presencia en el ámbito de las Escuelas Judiciales Iberoamericanas</p>
	<p>Objetivos Específicos:</p>	
PERSPECTIVA FINANCIERA	<p><b>Objetivo Estratégico 2:</b></p> <p>Mayores recursos para sustentar el crecimiento institucional</p>	<p>Implementar el Sistema de Planificación y Presupuesto para resultados</p> <p>Lograr la mejora del Sistema de Transparencia de Gestión</p>
	<p>Objetivos Específicos:</p>	
	<p><b>Objetivo Estratégico 3:</b></p> <p>Implementación del Sistema de Gestión de Calidad Educativa y Acreditación de AMAG</p>	<p>Implementar el Régimen de Estudios</p> <p>Mejorar la Gestión Docente</p> <p>Implementar la Investigación Judicial</p> <p>Implementar Procesos Educativos adecuados al SGCE</p> <p>Ejecutar actividades académicas por medios virtuales</p> <p>Implementar importante número de actividades ejecutadas por convenio</p>
<p>Objetivos Específicos:</p>		
PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	<p><b>Objetivo Estratégico 4:</b></p> <p>Lograr la Modernización de la Gestión Administrativa de la AMAG</p>	<p>Lograr sistemas de gestión y organización mejorados y adecuados al SGCE</p> <p>Lograr el uso y aplicación intensiva de los sistemas y tecnologías de información y comunicación en los procesos</p> <p>Desarrollar personas competentes y laborando en un adecuado clima organizacional</p> <p>Implementar ambientes presenciales y medios virtuales adecuados al modelo educativo</p>
	<p>Objetivos Específicos:</p>	

## 6. MAPA ESTRATÉGICO DE AMAG PARA EL PERIODO 2012-2016

### MAPA ESTRATEGICO DE AMAG 2012 - 2016

<b>V I S I O N</b>	<p>En el 2016 la AMAG será la institución académica de alta especialización y calidad en la formación y capacitación de Jueces, Fiscales y auxiliares de Justicia, ejerciendo la función rectora del Sistema Nacional de Capacitación especializada de Jueces, Fiscales y auxiliares de justicia, contribuyendo con la mejora del Sistema de Justicia Peruano.</p>	<b>M I S I O N</b>	<p>La Academia de la Magistratura es la institución pública creada constitucionalmente para la formación de jueces y fiscales a efectos de su incorporación en la carrera judicial y fiscal, acompañando su desarrollo profesional, coadyuvando a su idoneidad para el cargo.</p>
--	--	--	---



Elaboración: Equipo de trabajo designado por AMAG

## **7. DESARROLLO DEL PLAN: ACCIONES, PRIORIDADES, INDICADORES, METAS Y RESPONSABLES**

Desde un planteamiento necesariamente flexible, al tener que actuar en un entorno cambiante, y de forma congruente con el seguimiento y actualización dinámica de los factores externos e internos que condicionan el comportamiento de la AMAG, la estrategia, entendida como plan, se concreta, como se ha visto, en un conjunto de objetivos y líneas claves para el devenir futuro de la misma, quedan pie, como se detalla a continuación, a una serie de acciones concretas para su consecución, con su correspondiente priorización, indicadores para su medición, metas a alcanzar y responsables de las mismas.

Se debe llegar a formular un Presupuesto anual y plurianual que incluya la dotación de recursos financieros precisa para poner en marcha las iniciativas estratégicas y sus acciones contempladas en el plan, será consecuencia de un sistema de gestión de estas características. También lo será, progresivamente, la traslación de este esquema basado en resultados a las distintas unidades de la organización, que impulse iniciativas de mejora a través de contratos-programa o Convenios de Gestión por Resultados.

A continuación se insertan las tablas del Plan Estratégico Institucional de AMAG para el periodo 2012-2016.



PERSPECTIVA ESTRATEGICA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	Linea de Base 2010 - 2011	RESULTADOS (METAS) DE IMPACTO					Responsables
				2012	2013	2014	2015	2016	
<b>PERSPECTIVA DE LOS DISIDENTES, LA SOCIEDAD Y EL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE JUSTICIA</b>	<b>Objetivo Estratégico 1:</b> Posicionar a la AMAG como institución académica líder por la calidad académica y alta especialización	% de disidentes encuestados que perciben a la AMAG como institución de mayor especialización y calidad	n.d.	50%	60%	70%	80%	90%	Dirección General
	<b>Objetivos Específicos</b> Fortalecimiento del Rol de la AMAG en el Sistema de Administración de Justicia	Percepción favorable de PJ y MP sobre labor desarrollada por la AMAG en Lima y principales ciudades del Perú	n.d.	0%	20%	30%	50%	80%	Dirección General
		# Proyectos Normativos que fortalecen el rol de la AMAG	0	1	1				Dirección General - Asesoría Legal
		# Proyectos Normativos que fortalecen la autonomía constitucional de la AMAG	0	1					Dirección General - Asesoría Legal
		Proyecto Normativo que define la AMAG como ente rector del sistema de capacitación a magistrados	0	1					Dirección General - Asesoría Legal
		Creación de la Red Interinstitucional de capacitación del Sector Justicia, liderada por AMAG	0	0%	100%				Dirección General

PERSPECTIVA DE LOS DISCENTES, LA SOCIEDAD Y EL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE JUSTICIA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	Linea de Base 2010 - 2011	RESULTADOS (METAS) DE IMPACTO					Responsables	
				2012	2013	2014	2015	2016		
PERSPECTIVA DE LOS DISCENTES, LA SOCIEDAD Y EL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE JUSTICIA	Mejorar la calidad del servicio educativo	F4 A2 F3	% de satisfacción de discentes sobre capacitación recibida	Dato Memoria 2011	60%	70%	80%	90%	95%	Dirección Académica
		O2 O3 F4 A2	% de crecimiento del número de postulantes al PROFA	19%	21%	25%	27%	29%	Dirección Académica	
	Fortalecer las relaciones interinstitucionales con otras instituciones	O2 O3 F4 A2	Nº de Jueces y Fiscales que acceden a la carrera habiendo cursado el PROFA	Dato últimos cursos						Dirección Académica
		F7 O7 A4	Nº de Convenios suscritos vigentes con diversas entidades: Colegios de Abogados, Universidades, ONGs, Minjus, TC, CNM, y otros	24	24	31	34	36	42	Dirección General
	Incrementar la cobertura de las actividades de la AMAG	F7 O7 A4	Nº de Convenios internacionales suscritos vigentes	5	6	10	15	20	25	Dirección General
		F3 F6 O2 O3 A2	% de distritos judiciales en los que AMAG ha desarrollado actividades	90%	95%	100%	100%	100%	100%	Dirección General - Dirección Académica
	Lograr importante presencia en el ámbito de las Escuelas Judiciales Iberoamericanas	F3 F6 O2 O3 A2	Nº de actividades promedio por distrito judicial	1	3	5	7	9	10	Dirección General - Dirección Académica
		F3 F6 O2 O3 A2	Nº promedio de actividades por Magistrado	1.1	1.8	2.2	3.3	4.4	5.5	Dirección General - Dirección Académica
		F2 F3 O2 O3	Nº de ponencias presentadas por AMAG ante la Red de Escuelas Judiciales	01 (2011)	1	2	2	2	2	Dirección General - Dirección Académica
		F2 F3 O2 O3 O6	Nº de investigaciones liberadas por AMAG en el marco de la Red de Escuelas Judiciales	0	0	1	1	1	1	Dirección General - Dirección Académica

PERSPECTIVA ESTRATEGICA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	Línea de Base 2010 - 2011	RESULTADOS (METAS) DE IMPACTO					Responsables
				2012	2013	2014	2015	2016	
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA Y TRANSPARENCIA</b>	<b>Objetivo Estratégico 2:</b>								
	Mayores recursos para sustentar el crecimiento institucional	% de incremento en el Presupuesto Institucional - RDR	0%	30%	40%	50%	60%	Dirección General Dirección Académica	
		% de incremento en el Presupuesto Institucional - RO	0%	10%	10%	10%	10%	Dirección General - DA SA	
		% de incremento en el Presupuesto Institucional - CTI	0%	40%	50%	60%	70%	Dirección General - DA	
		% de avance en el diseño e implementación del Sistema de Planificación y Presupuesto para Resultados de AMAG	n.d.	100%	100%	100%	100%	Dirección General Dirección Académica - SA	
	Objetivos Específicos: Implementar el Sistema de Planificación y Presupuesto para resultados  Lograr la mejora del Sistema de Transparencia de Gestión	% de cumplimiento con la Ley de Transparencia	n.d.	0	0	0	0	Dirección General	

PERSPECTIVA ESTRATEGICA	OBJETIVOS STRATEGICOS	INDICADORES	Linea de Base 2010-2011	RESULTADOS (METAS) DE IMPACTO					Responsables
				2012	2013	2014	2015	2016	
PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS	Objetivo Estratégico 3: Implementación del Sistema de Gestión de Calidad Educativa y Acreditación de AMAG	O5 D5	0	100%					Director General
				20%	100%				Dirección General
	Objetivos Específicos	D8 F4	5%	20%	100%				Dirección Académica
	Implementar un Sistema de Identificación de necesidades de capacitación por competencias								Dirección Académica
	Implementar el Régimen de Estudios y contenidos adecuados al SGCE de AMAG	O5 D5	0	100%					Dirección Académica
	Mejorar la Gestión Docente	D9 A5	n.d.	10%	20%	50%	100%		Dirección General
		D9 A5			2	2	2	2	Dirección Académica
		D9 A5			30%	40%	40%	40%	Dirección Académica
	Implementar la Investigación Judicial	D1 A5 O6	n.d.	1	2	4	6	8	Dirección Académica
		D1 A5 O6			4	6	8	10	Dirección Académica
	Implementar Procesos Educativos adecuados al SGCE	O5 D5 F4 F8	0	100%					Dirección Académica
	Ejecutar actividades académicas por medios virtuales	O4 D1	Memoria 2009-2011	120%	20%	120%	120%	20%	Dirección Académica
	Implementar importante número de actividades ejecutadas por convenio	O7 A4 F7	Memoria 2009-2011	50	1000	3000	4000	5000	Dirección Académica
			30%	30%	30%	30%	30%	Dirección Académica	

PERSPECTIVA ESTRATÉGICA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	Línea de Base 2010 - 2011	RESULTADOS (METAS) DE IMPACTO					Responsables	
				2012	2013	2014	2015	2016		
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Objetivo Estratégico 4: Lograr la Modernización de la Gestión Administrativa de la AMAG									
	Objetivos Específicos: Lograr sistemas de gestión y organización mejorados y adecuados al SGCE	D2.08	0	1	2	2			Unidad Administrativa	
		D3.08	0	4					Comisión creada para tal fin	
	Lograr el uso y aplicación intensiva de los sistemas y tecnologías de información y comunicación en los procesos	A5.08 F8	0		20%	20%	20%	20%	Dirección Académica	
		D6.06	0	10%	40%	100%	100%	100%	Unidad Administrativa	
		D6.04 O6.07	0	10%	40%	100%	100%	100%	Dirección Académica	
	Desarrollar personas competentes y laborando en un adecuado clima organizacional	F1.07 F1.07	0	100%	100%	100%	100%	100%	Dirección General	
		F1.04	n.d.						Dirección General	
		F1.07	0	20%	20%	20%	20%	20%	Unidad Administrativa	
		F1.07	10%	5%	5%	10%	10%	10%	Dirección General	
		F1.07	5%	40%	50%	80%	80%	80%	Unidad Administrativa	
	Implementar ambientes presenciales y medios virtuales adecuados al modelo educativo	F1.07 D2.08 O4	1 3	1 10	1 32	1 32	1 32	1 32	Dirección General Dirección Académica	
		D2.08 O4		10	32	32	32	32	Dirección Académica	

## 8. IMPLANTACIÓN Y CONTROL: EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL INSTITUCIONAL

Se elaborará un cuadro de mando institucional (a modo de Cuadro de Mando Integral) con los indicadores fundamentales para el seguimiento y verificación anual del grado de cumplimiento de las metas previstas en el plan; servirá, pues, para la rendición de cuentas y para la toma de decisiones en los órganos de dirección y gobierno, a partir de una perspectiva integradora y global.

Esta herramienta vendrá apoyada en la plena operatividad y fiabilidad de un sistema de información para la gestión. Asimismo, los progresos en la implantación de un Sistema de Planificación y Presupuesto por Resultados permitirá el seguimiento y evaluación de los logros de cada una de las unidades orgánicas comprometidas, asegurando así la solidez de la implantación.

Este esfuerzo irá acompañado del necesario alineamiento de la organización como un todo a través de sus unidades orgánicas.

La puesta en marcha de un Sistema de Gestión Estratégica para la AMAG como un todo requiere un adecuado despliegue del Plan Estratégico Institucional hacia sus unidades orgánicas, de forma tal que éstas queden alineadas con los objetivos, líneas de acción y prioridades de la organización en su conjunto. A tal fin se prevé el establecimiento progresivo de planes estratégicos por unidad orgánica, que propicien una dirección orientada a resultados, con financiación afectada a los resultados alcanzados, coherente con la política estatal de remuneración por resultados.

## 9. ANEXOS

1. FODA original producto de las reuniones con el equipo designado por la Dirección General.
2. FODA. Resultado del cuestionario a los Presidentes de Cortes, Presidentes de Juntas de Fiscales y representantes de Universidades y Colegios de Abogados en Chiclayo, Arequipa y Cusco
4. Anexos que respaldan los diversos tópicos del Diagnóstico Institucional

1. FODA original producto de las reuniones con el equipo designado por la Dirección General.

MATRIZ FODA DE LA AMAG\_Reunión de Trabajo febrero 27\_2012

FORTALEZAS		
E	F1	Consejo Directivo conformado por representantes de los principales grupos de interés
E	F2	Organización con MOF, ROF, CAP y categoría salarial aprobada pero desactualizados.
A	F3	Alto porcentaje del Personal profesional comprometido, competente, multidisciplinario, creativo, capacitado y experimentado en todas las áreas de la organización, que permite el desarrollo de la oferta educativa en un escenario de recursos escasos
A	F4	Aprox. 20% de sus recursos son generados por las actividades de la institución (RDR)
O	F5	Sistema de capacitación con programas y contenidos evaluados y actualizados.
E	F6	Reconocimiento en el sistema de administración de justicia por el servicio de capacitación a magistrados realizado por AMAG
A	F7	Infraestructura - Local propio en Lima, y locales concedidos en Chiclayo, Arequipa y Cusco que generan oportunidades para el desarrollo de los cursos
O	F8	Experiencia en organización y ejecución de actividades con participación de docentes y discentes internacionales, ejecutados en Lima y Provincias, lo que abre posibilidades para una política de internacionalización de la institución.
E	=	Estratégico
O	=	Operativo
A	=	Administrativo



DEBILIDADES		
E	D1	Gestión del Consejo Directivo de corto plazo, inexistencia de políticas institucionales de largo plazo y confusión de roles de gestión entre el Consejo Directivo y la Dirección General ocasionados por la alta rotación de esta última, estructura organica débil y bajo nivel de relación entre la Dirección General, la Alta Dirección y las unidades de línea
E	D2	No realiza propuestas normativas orientadas a fortalecer su rol constitucional
E	D3	No se han definido políticas de relacionamiento, interrelación y conectividad con entes diversos que permiten mejorar proceso de toma de decisiones y control de resultados: CNM, TC, MINJUS, P.J. MP, Ministerios, Otros operadores
E	D4	La organización vigente no responde a una estrategia de gestión por procesos, por lo cual no cuenta con áreas y posiciones necesarias (por diseñar y gestionar): Dirección de Planeamiento, Sub Dirección de Monitoreo de Programas, Sub Dirección de monitoreo de discentes, por ende los instrumentos normativos están desactualizados
A	D5	Insuficiente personal permanente y personal bajo la modalidad CAS que no recibe beneficios e incentivos por la norma de contratación.
E	D6	PEI no vigente, falta de compromiso de la Alta Dirección con la planificación estratégica y operativa, cultura presupuestaria, no se evalúa el PEI, POI por cultura si no por obligación
E	D7	Debilidad de los objetivos estratégicos no permite satisfacer las necesidades de capacitación de los discentes
E	D8	Inexistencia de Política de gestión por procesos y por resultados, con interiorización de valores organizacionales
E	D9	Sistemas Internos débiles, con necesidad de reestructuración orientados hacia Sistema de Gestión de Calidad y Sistema de Control Interno
A	D10	Utilización de TI por potenciar. No existe Plan de TI de largo plazo
E	D11	No cuenta con Política de Responsabilidad Social
E	D12	No ha diversificado sus fuentes de recursos, los que han sido suplidos con recursos de organismos internacionales y locales (OIT, UNICEF, BM, BID, FONAFE, otros)

E	D13	La organización vigente no responde a una estrategia de gestión por procesos, por lo cual no cuenta con áreas y posiciones necesarias (por diseñar y gestionar): Dirección de Planeamiento, Sub Dirección de Monitoreo de Programas, Sub Dirección de monitoreo de discentes, por ende los instrumentos normativos están desactualizados
E	D14	Falta de alianzas con los otros operadores para ampliar la cobertura
O	D15	No cuenta con Régimen de Estudios coherente, único y flexible
A	D16	Proceso de contratación de docentes con muchas instancias de aprobación.
O	D17	Metodología educativa no fomenta el aprendizaje constructivo, significativo ni participativo, no cumple en provincias donde se tiene 90 alumnos en el aula
E	D18	No cuenta con Plan Anual de Actividades que se publicite a inicio de año y se cumpla en su ejecución real
O	D19	La capacitación que se brinda no llega a todos los magistrados, personal de apoyo, ni otros operadores
O	D20	Los programas educativos no tienen en cuenta las diversidades culturales y étnicas de las zonas rurales, así como el enlace con la justicia comunitaria, rural, etc.
O	D21	No cuenta con capacitación para especialidades que el mercado requiere ejemplo comercial, ambiental, conflictos sociales, etc.
O	D22	No existen indicadores claros de seguimiento a los discentes ni se publicita sus logros como egresados de AMAG
O	D23	No cuenta con plana docente propia de calidad homogénea en todo el ámbito nacional
O	D24	Insuficiente capacitación a docentes para crear cursos y sus materiales con criterios homogéneos
O	D25	Falta de incentivos para que los docentes en coordinación con los magistrados realicen investigación especializada en el sistema judicial
O	D26	Registros académicos desactualizados generan demora en la emisión de certificados por ende mala imagen en los discentes
E	D27	Escaso manejo de medios y entidades de interés, no cuenta con estrategia comunicacional agresiva. La población confunde AMAG con CNM. No cuenta con Plan de Marketing (ni productos comunicacionales que posicionen imagen aun en lugares donde hay oficina de coordinación)

AMAG - Plan Estratégico Institucional 2012-2016

A	D28	Insuficiencia presupuestaria, alta dependencia del Presupuesto Público y Cooperación Internacional (especialmente del PMSJ)
A	D29	Insuficiente participación de las TI en los procesos educativos, ambiente de los cursos virtuales por potenciar con capacitación a los docentes.
O	D30	Unidades Ejecutoras en las instituciones de las que son los discentes que generan necesidades de capacitación sobre dichos sistemas que puede ser brindada por el personal administrativo de AMAG
A	D31	Insuficiencia de locales en otras provincias
A	D32	Inexistencia de Sistema administrativo informático que soporte el proceso integral de admisión, capacitación y seguimiento a los discentes, esto es, todo el proceso académico (convocatoria, inscripción, examen, admisión, matrícula, registro de notas, certificación y/o acreditación de aprobación de curso, que a vez sirva de base para la entrada de datos que se enlace con el sistema de pagos)
A	D33	Insuficiencia de trabajo en equipo, Cuellos de botella en la operatividad de las diversas áreas: desencuentros entre área operativa o de programas y de apoyo administrativo
A	D34	Falta de procedimientos reales en el manejo interno (organización informal)
E	D35	Inexistencia de Política relacionada con línea de carrera en la organización (Plan Integral de Desarrollo de las Personas)
A	D36	No todo el personal se ha capacitado, por tanto el trabajo es inercial. Se planifica por intuición no sobre un adecuado estudio de necesidades de capacitación que se recoja con instrumentos científicamente probados (ej. Mapa funcional de los puestos)
A	D37	Rápida obsolescencia de los equipos y oficinas quedan cortas para el tamaño organizacional que se requiere. Equipos para los procesos educativos obsoletos generan mala imagen en el discente.
E	D38	No se ha desarrollado un plan de gestión de riesgos
O	D39	Los coordinadores regionales no ejercen labor gerencial
A	D40	Cultura del papel y procesos manuales: no cuenta con sistemas internos de trámite documentario, archivos, gestión del talento humano interno, gestión y seguimiento a discentes

E = Estratégico  
O = Operativo  
A = Administrativo

AMENAZAS	
A1	Alta Dirección con periodo de gestión de corto plazo que no permite la planificación.
A2	Posibilidad de cambios en el marco legal constitucional de la AMAG que modifiquen la razón de su función
A3	Oferta amplia de otras instituciones públicas y privadas que compiten con los productos actuales de la AMAG con certificaciones aceptadas por el CNM
A4	Políticas del CNM no coordinadas con AMAG para concertar actividades de capacitación articulada
A5	Disposiciones de Servir para incorporación de componente presupuestario para capacitación como obligación en todas las instituciones, lo que dispersa los recursos y ocasiona descoordinación en la capacitación a operadores de justicia.
A6	Exigencias normativas y jurisprudenciales, no normadas de manera uniforme en AMAG, han ocasionado que los cursos habilitantes se realicen en plazos diversos, aunado a exigencias de las instituciones del sistema para que los magistrados se incorporen en plazos breves, afectan la calidad del servicio y por ende la imagen de la AMAG.
A7	El MEF no prioriza recursos para la AMAG según sus necesidades, mas bien se le asignan recursos por encargo para fines específicos.

OPORTUNIDADES	
O1	Existencia de disposiciones en materia de planeamiento que consideran el eje Derechos Humanos como el prioritario, con mención expresa de la necesidad de capacitación articulada de los operadores de justicia
O2	Política Nacional de Descentralización, con gobiernos regionales y locales que requieren de la presencia de los operadores de justicia en sus ámbitos geográficos
O3	Alta disposición del sistema interamericano de capacitación judicial para iniciar coordinaciones de los planes de estudio y metodologías de formación de magistrados
O4	Amplia difusión de la tecnología y reducción en los costos de su utilización.
O5	Demanda por mayor número de órganos jurisdiccionales lo que incrementa las necesidades de capacitación
O6	Sistema vigente en el Perú para la acreditación de carreras universitarias y tendencia a adopción de sistemas de gestión de calidad en toda institución educativa de nivel posgrado
O7	Marco normativo (Constitucional, legal y jurisprudencial) requiere capacitación acreditada de alto nivel para el número creciente de magistrados que el país requiere, con necesidad de incrementar la oferta de capacitación a otros operadores de justicia.
O8	Importante población joven que requiere capacitarse para acceder a la magistratura o en carreras que brinden soporte a esta función
O9	Alta incidencia de problemas sociales que determinan necesidades de capacitación a los magistrados y operadores de justicia (violencia familiar, delincuencia organizada, criminalidad por medios virtuales, corrupción, labor jurisdiccional del TC, cambios en las normas del sistema penal y procesal penal, problemas ambientales y conflictos sociales, etc.)
O10	Alta demanda de capacitación por interés de los mismos magistrados que requieren capacitación por especialidades, de mediano a largo plazo, en nivel posgrado.
O11	Opinión generalizada de los discentes y diversos grupos de interés por mejoras en la metodología de enseñanza/aprendizaje, centrada en el desarrollo de un mayor porcentaje de práctica y competencias aplicadas a cada distrito judicial.
O12	Incremento de mejora de la imagen de la AMAG, las Universidades u otros centros privados de capacitación, según opinión de los grupos de interés para fines de capacitación por su prestigio, organización y docentes.

O13	Ausencia de un organismo que verifique la calidad de la capacitación a magistrados lo que le brinda espacio a la AMAG para convertirse en ente rector
O14	Economía peruana destacada en el ámbito mundial en un escenario de crisis que ocasiona necesidad de capacitar a los magistrados en temas comerciales y de inversiones, generando nuevos productos a ofrecer
O15	Política del Gobierno para implementar el Presupuesto por Resultados
O16	Disposición de los diversos entes gremiales y organismos para realizar convenios mediante los cuales se apoye a la AMAG y se coordine la capacitación a los operadores de justicia

2. FODA. Resultado del cuestionario a los Presidentes de Cortes, Presidentes de Juntas de Fiscales y representantes de Universidades y Colegios de Abogados en Chiclayo, Arequipa y Cusco

RESULTADOS DE LAS REUNIONES LLEVADAS A CABO CON AUTORIDADES EN CUSCO, AREQUIPA, CHICLAYO

Temas consultados	(*)	(*)	(*)	(*)
Participación actual de AMAG en la capacitación en el D.	<p>Descoordinación con el CNM. No acorde a los cambios en el sistema judicial. Con docentes de fuera de la zona que no conocen la práctica local. Solo analiza la jurisprudencia extranjera y no la local ni comparada con otros DDJJ</p> <p>No se aclara en la capacitación criterios para tipificación de los delitos; el Nuevo Modelo Procesal Penal es para ciudad no para medio rural, empeora los casos por ende la imagen. La curricula escolar y universitaria ha decaído en el D. La Metodología de calificación de los docentes no es clara se exige superar el examen pero no se verifica que se haya aprendido. La AMAG no comunica al CNM los avances que logran los magistrados en su capacitación, se aparta a los padres y se busca a otros para ejercer los cargos.</p>	<p>Capacitación brindada es inercial, por lo cual se suplir con las actividades de la Comisión de Capacitación de la CSJ</p> <p>Capacitación demasiado teórica. Bases sobre promocionadas (NCP), dependo de lado otras áreas como civil y laboral. Página web subutilizada</p> <p>Debe capacitar a todos: titulares y adjuntos para que tengan conocimientos amplios, así como a los asistentes de función fiscal; falta amplitud en los cursos, son pocos orientados por límite presupuestario. La capacitación debe ser individualizada, según institución, en algunos casos o temas solamente para una institución o quienes tienen competencia. ejemplo en investigación solamente MP y PMP. Se repiten los talleres o seminarios taller entre todas las instituciones, no se sabe a cuál ir, al final los temarios son los mismos y solo se acumula certificados. Las capacitaciones se deben coordinar, ahora la Universidad, el Colegio de Abogados, la Corte, AMAG, todos hacen lo mismo. Falta hacer cursos de administración pues los que ejercen cargo de éstos no saben gerenciar con lo que se interrumpe o dilata su función.</p>	<p>Capacitación más práctica, con más casuística, con más propios casos en materias como derechos fundamentales, derechos humanos. Compartir presupuestos.</p> <p>Mejorar las competencias de los jueces civiles; abordar nuevos temas como por ejemplo Justicia de Paz; Fortalecer las competencias de los jueces de paz brindando más facilidades para que intercambien experiencias con los jueces ordinarios. Fortalecer seminarios propios</p>	<p>Chiclayo</p>
Pete CSJ	<p>Buena capacitación.</p>	<p>Muy buen trabajo Presencial o Virtual</p>	<p>Capacitación más práctica, con más casuística, con más propios casos en materias como derechos fundamentales, derechos humanos. Compartir presupuestos.</p>	<p>Mantiene labor y presencia de acuerdo a la norma</p>
Collegio Abogados	<p>Las Universidades están ganando terreno en la capacitación a los abogados, la Federación de Trabajadores brinda cursos a los que los abogados locales no se aplican en las CSJ; AMAG no tiene en cuenta que los jueces locales no necesitan capacitación en el derecho judicial ni están al mismo nivel, entonces genera diferencia Necesitan docentes y materiales</p>	<p>Los abogados locales sí están que también pueden ser aprendices y pueden contribuir desde el momento que se les da el espacio. No hay casos de par muy buenos problemas con las instituciones como gobiernos locales no se maneja bien los presupuestos y se judicializa los casos. Falta a la AMAG local adecuado para las capacitaciones</p>	<p>Capacitación más práctica, con más casuística, con más propios casos en materias como derechos fundamentales, derechos humanos. Compartir presupuestos.</p>	<p>La institución es lenta en reaccionar a los retos. La capacitación para ser ente rector del sistema de capacitación no se logra porque no está estandarizada con sus usuarios: P.J, MP, Colegio de Abogados, sociedad civil, Defensores. Los contenidos de los cursos no están validados por la ANR.</p>
Proyección Futura	<p>Generar especialidades (NCP, NCPJ); Combinar práctica con teoría. Hacer análisis de los diferentes criterios que se aplican en las CSJ; Traer especialistas de otros países y/o realizar pasantías (mayor Número o frecuencia); Generar presupuesto para investigación; Considerar a los docentes locales de la CSJ; Realizar eventos que unan en los debates a los jueces ordinarios y jueces de paz; trabajar con las ONGs que tienen recursos y buenos temas (ej. Barredome de las Casas)</p>	<p>Si bien tiene presencia, esta no decido. Su rol es claro, pero no logra el nivel de la Academia Diplomática</p>	<p>Desplegar actividades sobre el Plan Nacional Anticorrupción. Fortalecer principios y valores. Preguntarle al usuario cuál es su necesidad de capacitación, de qué manera espera recibirla. Debe ir más allá, la Corte desea ser parte del diseño y ejecución de la capacitación. Estructurar cursos con docentes de la zona. Cada entidad tiene ámbito de competencia por lo cual debe tener la logística del caso, entonces puede colaborar según sus posibilidades para que los cursos se hagan coordinados y compartidos. La Comisión de Capacitación de la Corte está dispuesta a reunirse con el coordinador de AMAG para fines de la planificación.</p>	<p>Avanzar en la mayor medida de sus actividades. Necesita reforzar la capacitación en NCP, Laboral, Civil, y capacitar a jueces de paz.</p>





4. Anexos que respaldan los diversos tópicos del Diagnóstico Institucional

a) CAPACITACIONES A JUECES, FISCALES Y AUXILIARES

CAPACITACIONES BRINDADAS 2009-2010

		2009				2010				%Variación 2010/2009
		PAP	PCA	PROFA	Total	PAP	PCA	PROFA	Total	
Magistrados	PJ	2,637	373	10	3,020	2,189	495	53	2,737	-9.4%
	MP	2,712	452	18	3,182	3,535	395	4	3,934	23.6%
Auxiliares y otros	Auxiliares PJ	2,937			2,937	2,486			2,486	-15.4%
	Auxiliares MP	1,773			1,773	1,940			1,940	9.4%
	Abogados	559			559	671			671	20.0%
<b>TOTAL</b>		<b>10,618</b>	<b>825</b>	<b>28</b>	<b>11,471</b>	<b>10,821</b>	<b>890</b>	<b>57</b>	<b>11,768</b>	<b>2.6%</b>

TOTALES POR INSTITUCION		2009			2010			%Variación 2010/2009		
		PAP	PCA	PROFA	Total	PAP	PCA		PROFA	Total
	PJ	5,574	373	10	5,957	4,675	495	53	5,223	-12.3%
	MP	4,485	452	18	4,955	5,475	395	4	5,874	18.5%
	Otros	559	-	-	559	671	-	-	671	20.0%
<b>TOTAL</b>		<b>10,618</b>	<b>825</b>	<b>28</b>	<b>11,471</b>	<b>10,821</b>	<b>890</b>	<b>57</b>	<b>11,768</b>	<b>2.6%</b>

fuente: AMAG Memoria Institucional 2009-2010

laboración: Consultoría PMSI

b) Nº DE MAGISTRADOS DEL PODER JUDICIAL Y MINISTERIO PUBLICO

		2009			2010			%Variación 2010/2009	2011			%Variación 2011/2010
		Nombrados	Contratados	Total	Nombrados	Contratados	Total		Nombrados	Contratados	Total	
Magistrados	PJ	1,602	775	2,377	1,563	832	2,395	0.8%	1,657	946	2,603	8.7%
	MP	1,717	1,228	2,945	1,684	1,954	3,638	23.5%	2,498	1,759	4,257	17.0%
<b>Total</b>		<b>3,319</b>	<b>2,003</b>	<b>5,322</b>	<b>3,247</b>	<b>2,786</b>	<b>6,033</b>	<b>13.4%</b>	<b>4,155</b>	<b>2,705</b>	<b>6,860</b>	<b>13.7%</b>

fuente: CNM Vademecum 2009 - Balance de la Justicia Dic 2011

laboración: Consultoría PMSI

c) CONVENIOS SUSCRITOS POR AMAG

CONVENIOS SUSCRITOS POR AMAG

	VIGENTES	VENCIDOS
Nacionales	24	5
Internacionales	6	3
Total	30	8

d) PUBLICACIONES EN PAGINA WEB

PUBLICACIONES EN PAGINA WEB (INTRANET)

GRUPO	Nº
PUBLICACIONES INSTITUCIONALES	22
MATERIALES DE ESTUDIO	12
PROYECTO AUTOCAPACITACION ASISTIDA	11
ACTUALIZACION Y PERFECCIONAMIENTO	10
GANADORES DE CONCURSOS	5
TOTAL	60

e) RATIO DE POSTULANTES DISCENTES EN EL PROFA 2010

	PROFA XII - XIII	PROFA XIV	%Variacion
Postulantes	979	1169	19%
Admitidos	477	583	22%
Ratio Admitidos : Postulantes	1 a 2.05	1 a 2	

Fuente: AMAG - Memoria 2009-2010

f) PROPORCION DE ACTIVIDADES PRESENCIALES / VIRTUALES

AMAG

Actividades Presenciales y Virtuales

	Presenciales	Semipresenciales	Virtuales
2010	60%	13%	7%
2009	61%	6%	13%

Fuente: AMAG Memoria Institucional 2009-2010

Elaboración: Consultoría PMSJ

g) PERSONAL DE AMAG

PERSONAL PERMANENTE DE LA ACADEMIA DE LA MAGISTRATURA

	N° por grupo	%	Nota
Técnicos	14	27%	Según los perfiles se requieren 13 técnicos
Profesionales	38	73%	Según los perfiles se requieren 39 profesionales
Sin Título	2		
Con Título	4		
Con Título y Diplomados	14		
Con Título y Posgrados	18		
<b>Total General personal permanente</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>	De acuerdo al CAP se requiere cubrir un mayor número de plazas con personal permanente, lo que no se logra por falta de presupuesto. Adicionalmente se contrata aprox. 30 personas en modalidad de Contrato Administrativo de Servicios CAS.

fuente: AMAG - Jefatura de RRHH  
 elaboración: Consultoría del PMSI

h) CAPACITACIONES REALIZADAS

COMPARATIVO DE CAPACITACIONES AL PERSONAL DE AMAG 2010-2011

CURSOS DE CAPACITACIONES		TRABAJADORES CAPACITADOS		MONTO EJECUTADO S/.	
2010	2011	2010	2011	2010	2011
17	32	88	196	S/. 55,096	S/. 45,075

fuente y Elaboración: AMAG - Jefatura de RRHH

Nota: Debe considerarse la revisión de la definición de capacitación, el proceso para la capacitación por competencias según el Plan de Desarrollo de las Personas y redefinir los indicadores (ej. Trabajadores capacitados excede el N° de trabajadores de la institución).

i) POLITICA REMUNERATIVA DE AMAG VIGENTE

Lima, miércoles 21 de diciembre de 2005

**NORMAS LEGALES**

**El Peruano**

Pág. 306757

**VIVIENDA Y CONSTRUCCIÓN**

1 MERA RAMÍREZ, Jorge Alcaza Nacional (Entra como titular)

Publiquese, comuníquese y cúmplase

Dado en el Palacio del Congreso, en Lima, a los diecinueve días del mes de diciembre de dos mil cinco

MARCIAL AYAIPOMA ALVARADO  
Presidente del Congreso de la República

GILBERTO DÍAZ PERALTA  
Segundo Vicepresidente del Congreso de la República

21676

**PODER EJECUTIVO**

**Modifican D.S. N° 102-99-EF que aprobó la escala remunerativa del Pliego Academia de la Magistratura**

**DECRETO SUPREMO  
N° 177-2005-EF**

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA

**CONSIDERANDO**

Que, mediante el artículo 7° del Decreto de Urgencia N° 030-2005- que autoriza un Crédito Suplementario en el Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2005, se autoriza al Ministerio de Economía y Finanzas a efectuar la revisión y modificación del Decreto Supremo N° 102-99-EF, referente a la política remunerativa de la Academia de la Magistratura, en el marco de los procedimientos de aprobación establecidos por la normatividad vigente. Lo dispuesto se atenderá exclusivamente con cargo al Presupuesto Institucional de la Academia de la Magistratura

Que, la Ley N° 28411 - Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, en el numeral 1, de la Cuarta Disposición Transitoria establece que las escalas remunerativas y beneficios de toda índole, así como los reajustes de las remuneraciones y bonificaciones que fueran necesarios durante el presente año fiscal para los Pliegos Presupuestarios comprendidos dentro de los alcances de la Ley General, se aprueban mediante Decreto Supremo, refrendado por el Ministro de Economía y Finanzas a propuesta del Titular del Sector

De conformidad con lo dispuesto en la Cuarta Disposición Transitoria de la Ley N° 28411 - Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto.

**DECRETA**

**Artículo 1°.- Del objeto de la norma**

Modificar a partir de la vigencia de la presente norma el Decreto Supremo N° 102-99-EF, que aprueba la escala remunerativa del Pliego Academia de la Magistratura, de acuerdo al anexo adjunto que forma parte del Decreto Supremo

**Artículo 2°.- De la prohibición**

Prohibase, bajo responsabilidad del Titular del Pliego, la percepción por parte del trabajador de cualquier otro ingreso, subvención o asignación por cualquier concepto o fuente de financiamiento, en especie o dinarario, en forma adicional al monto máximo establecido en la presente Escala Remunerativa

**Artículo 3°.- Del financiamiento de la Escala Remunerativa**

El egreso que origine la aplicación de lo dispuesto en el artículo 1° del presente Decreto Supremo, se atenderá íntegramente con cargo al Presupuesto Institucional de la Academia de la Magistratura, sin demandar recursos adicionales al Tesoro Público

**Artículo 4°.- De la suspensión de normas**

Dejese en suspenso las normas que se opongan a lo dispuesto en el presente dispositivo legal

**Artículo 5°.- Del refrendo**

El presente Decreto Supremo será refrendado por el Ministro de Economía y Finanzas

Dado en la Casa de Gobierno en Lima, a los veinte días del mes de diciembre del año dos mil cinco

ALEJANDRO TOLEDO  
Presidente Constitucional de la República

FERNANDO ZAVALA LOMBARDI  
Ministro de Economía y Finanzas

**ANEXO**

**ESCALA REMUNERATIVA 2005 DEL PLIEGO ACADEMIA DE LA MAGISTRATURA**

1 La remuneración máxima mensual por todo concepto, aplicable por cargos se fijará conforme a

CATEGORÍAS	REMUNERACIÓN MÁXIMA (En Nuevos Soles)
F-A	12,800
F-B	11,000
F-C	7,500
F-D	7,500
F-E	5,500
P-A	4,000
P-B	3,800
T-A	3,500
T-B	2,300
T-C	2,100

2 La más Alta Autoridad de la Academia de la Magistratura deberá fijar el monto que le corresponde a cada trabajador, tomando en consideración la evaluación de su desempeño. En ningún caso el monto fijado para cada trabajador podrá superar el monto máximo establecido, según la categoría que le corresponde

3 La Academia de la Magistratura solo reconocerá al personal a su servicio doce (12) remuneraciones continuas al año más una (1) remuneración por Aguinaldo de Fiestas Patrias y una (1) por Navidad

4 La presente escala remunerativa se financia con cargo al presupuesto aprobado del Pliego Academia de la Magistratura, sin demandar recursos adicionales del Tesoro Público

5 La Academia de la Magistratura informará al Viceministro de Hacienda las acciones que efectúe en ejecución de lo dispuesto en el presente Decreto Supremo dentro de los diez (10) días adoptada estas, siendo de su exclusiva responsabilidad las acciones que efectúe para el cumplimiento del mismo

21616