

**PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL  
2015-2019  
UNIDAD TÉCNICA EJECUTIVA  
DEL SECTOR DE JUSTICIA  
(UTE)**

**San Salvador, Octubre 2014**

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>3</b>
I.1. HISTORIA INSTITUCIONAL.....	5
I.3. ACTORES DEL SECTOR JUSTICIA Y ROL INSTITUCIONAL DE LA UTE.....	6
I.3. PLANES Y POLÍTICAS NACIONALES Y DEL SECTOR DE JUSTICIA .....	10
<b>II. METODOLOGÍA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....</b>	<b>13</b>
II.1 CONCEPTO Y MÉTODO.....	13
II.2. DISEÑO DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL .....	15
A. <i>Análisis de entorno</i> .....	15
B. <i>Diseño del pensamiento estratégico: Misión, visión, valores, objetivos y áreas estratégicas</i> .....	17
II.3. ELEMENTOS PARA DESPLIEGUE OPERATIVO DEL PEI/UTE 2015-2019 .....	18
C. <i>Análisis de capacidades y condiciones institucionales para el despliegue operativo del PEI</i> .....	18
D. <i>Análisis y manejo de riesgos</i> .....	19
E. <i>Lineamientos operativos y de monitoreo</i> .....	19
II.4 RESPONSABLES Y PARTICIPANTES .....	19
II.. ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL EJERCICIO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....	21
III.1. CONTEXTO NACIONAL E INSTITUCIONAL .....	22
1. <i>Coordinación Sectorial</i> .....	23
2. <i>Reforma Legal</i> .....	24
3. <i>Educación legal popular y divulgación jurídica</i> .....	24
4. <i>Protección de víctimas y testigos</i> .....	26
III.2. ESCENARIOS E IMAGEN DE FUTURO .....	27
<b>IV. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL .....</b>	<b>28</b>
IV.1. VISIÓN, MISIÓN Y VALORES .....	28
IV.2. OBJETIVOS Y ÁREAS ESTRATÉGICAS .....	29
<b>V. CAPACIDADES Y CONDICIONES INSTITUCIONALES.....</b>	<b>33</b>
<b>VI. ANÁLISIS Y MANEJO DE RIESGOS.....</b>	<b>37</b>
<b>VII. LINEAMIENTOS PARA EL DESPLIEGUE OPERATIVO .....</b>	<b>39</b>

## **PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2015-2019**

### **Introducción**

La Unidad Técnica Ejecutiva del Sector de Justicia (UTE) con el propósito de cumplir con su mandato principal cumplir con su objetivo primordial de proporcionar a la Comisión Coordinadora, la asistencia técnica, administrativa y financiera que ésta le requiera para el cumplimiento de sus atribuciones, que entre otros aspectos incluye asistencia en reforma legal, apoyo en actividades de fortalecimiento institucional, capacitación, divulgación y comunicaciones, ha elaborado y presenta este Plan Estratégico Institucional para el período 2015-2019.

De forma innovadora a los procesos seguidos en los planes estratégicos anteriores, para la formulación del presente documento se ha producido una más amplia participación, tanto del personal institucional, como de representantes de las instituciones directamente relacionadas con la UTE, y de la sociedad civil organizada en entidades relacionadas con el rol de la UTE.

La participación del personal institucional, ha sido sistemática mediante varios talleres especialmente diseñados como parte de la metodología utilizada, lo cual permitió un examen minucioso del accionar de la UTE, sus limitaciones, fortalezas y proyecciones consideradas necesarias.

El criterio del personal para la formulación del plan, fue fortalecido con la realización, al inicio del proceso, de charlas magistrales con expertos en cuatro áreas específicas asociadas a la naturaleza del trabajo de la UTE; eso permitió formarse una mejor idea sobre la realidad y entorno en que se desenvuelve la institución, de tal forma de enmarcar debidamente la plataforma de trabajo a proyectar en el plan.

De igual forma el Plan Estratégico Institucional que se presenta en este documento, incluye los insumos de los representantes de las instituciones miembro de la Comisión Coordinadora en su calidad de miembros designados a los Comités Directivos Institucionales coordinados por UTE para el desarrollo de sus actividades; ello permitió una adecuada interpretación de la valoración del trabajo de la UTE visto desde afuera, así como identificar áreas hacia donde enfocar el trabajo del próximo quinquenio.

Es de destacar que la metodología para el diseño del plan fue observada a través de todas las jornadas de trabajo, lo que permitió la generación esperada y en forma oportuna de los elementos que constituyen la base del plan, tanto a nivel estratégico como operativo.

También cabe mencionar el permanente acompañamiento que la dirección superior de la UTE ejerció a través de todo el proceso, denotando una completa apertura a los distintos criterios y aportes de las personas participantes. Asimismo, se reconoce y agradece el apoyo que para la generación del presente plan, ha proporcionado USAID/CHECCHI, lo cual hizo posible la realización de las jornadas metodológicamente bien dirigidas en un ambiente propicio para el desarrollo creativo y propositivo de este instrumento de planificación y gestión.

## I. Marco institucional de la UTE

### *I.1. Historia institucional*

La Unidad Técnica Ejecutiva del Sector de Justicia (UTE) fue fundada en 1993 como resultado del Convenio de Donación GOES-AID No. 519-0376 Reforma Judicial II con una vigencia prevista hasta el 30 de septiembre de 1997.

Según el Decreto Ejecutivo No. 10 del 20 de enero de 1993, la denominación inicial de dicha oficina fue la de Unidad Técnica Ejecutora “UTE”, como resultado de un sistema de justicia planificado en el Sector y con base a un plan quinquenal diseñado para enfrentar la problemática de la administración de justicia en el país, el cual contenía propuestas de solución integral para las cinco instituciones que conforman el Sector de Justicia, siendo ellas: Órgano Judicial, el Ministerio de Justicia y Seguridad Pública (en aquel entonces Ministerio de Gobernación), la Fiscalía General de la República, la Procuraduría General de la República y el Consejo Nacional de la Judicatura.

En 1995, con base en la experiencia de dos años, y en vista de los logros alcanzados en ese corto tiempo, se tomó conciencia de la importancia de la labor de coordinación, mediante la cual se evitaba la duplicidad de esfuerzos y el trabajo aislado para cada institución. Las cinco instituciones decidieron servir más eficientemente a la sociedad salvadoreña como *Comisión Coordinadora del Sector de Justicia*, pero no con una existencia temporal sino como una institución permanente; y con el propósito de que se le otorgara a la UTE, carácter de institución descentralizada y autónoma. Asimismo, recomendaron buscar nuevas alternativas de funcionamiento para apoyar los diferentes programas, proyectos y actividades de interés común.

Dados los significativos avances en el desarrollo del Sector y por su imagen de credibilidad, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), recomendó que al poseer la Comisión Coordinadora y su Unidad Técnica Ejecutiva un carácter permanente legal-institucional se podría optar a un financiamiento para las áreas no cubiertas por AID, de modo que se reforzó la iniciativa para crear la nueva entidad con carácter autónomo; se iniciaron las gestiones pertinentes y en marzo de 1996 se promulgó y aprobó la Ley Orgánica de la Comisión Coordinadora del Sector y se creó la **UNIDAD TÉCNICA EJECUTIVA DEL SECTOR DE JUSTICIA (UTE)**, como entidad de derecho público descentralizada con autonomía en lo técnico, financiero, administrativo y en ejercicio de sus funciones.

Ello ha permitido que la UTE continúe siendo un canal efectivo tanto de coordinación sectorial, como de apoyo internacional al mejoramiento del sector de justicia y del fortalecimiento del Estado de Derecho en el país.

### *1.2. Ley Orgánica, principales objetivos y atribuciones*

El artículo cuatro de la Ley Orgánica de la Comisión Coordinadora del Sector de Justicia y de la Unidad Técnica Ejecutiva (LOCCSJ) establece que la **Unidad Técnica Ejecutiva** del Sector de Justicia, es una entidad de derecho público, descentralizada, con autonomía en lo técnico, financiero, administrativo y en el ejercicio de sus funciones, con patrimonio y personalidad jurídica propias y se encarga de dar asistencia técnica, administrativa y financiera a la Comisión Coordinadora del Sector de Justicia; y además, es la ejecutora de todos los acuerdos y proyectos que ésta formula en beneficio del Sector.

Entre sus principales objetivos y atribuciones se encuentran:

- Ejecutar y cumplir las decisiones y acuerdos adoptados por la Comisión Coordinadora del Sector de justicia, dentro de las atribuciones que por la presente ley a ésta le correspondan.
- Coordinar y supervisar la ejecución de la política nacional del Sector de Justicia, acordada por la Comisión Coordinadora.
- Coordinar la planificación, patrocinio, ejecución y la asesoría de los planes, programas y proyectos de las instituciones que integran el Sector de Justicia y de las otras entidades públicas y privadas, nacionales e internacionales, que se relacionen con dicho Sector; y
- Supervisar, dar seguimiento o, en su caso, ejecutar planes, programas, proyectos y acciones del Sector de Justicia.
- Proporcionar a la Comisión Coordinadora, la asistencia técnica, administrativa y financiera que ésta le requiera para el cumplimiento de sus atribuciones. La asistencia técnica comprenderá, entre otros aspectos los siguientes: reforma legal, apoyo en actividades de fortalecimiento institucional, capacitación, divulgación y comunicaciones.
- Administrar el Programa de Protección de Víctimas y Testigos.

### *1.3. Actores del Sector Justicia y rol institucional de la UTE*

La Unidad Técnica Ejecutiva está inmersa dentro del Sector de Justicia, el que a su vez está integrado por el conjunto de actores públicos que intervienen en la prestación de la justicia en el país. Dada la interrelación existente, es importante hacer referencia al sector de justicia en conjunto, debido a que el problema de justicia, no se resuelve con la intervención de un solo actor, sino por la combinación de esfuerzos que se puedan realizar bajo una orientación sistémica.

El conjunto de actores en el Sector de Justicia lo constituyen principalmente:

ACTOR PÚBLICO	MANDATO LEGAL/FUENTE DE FINANCIAMIENTO INSTITUCIONAL
Beneficiarios	Son los habitantes de El Salvador que demandan acceso a los servicios de Justicia.
Comisión Coordinadora del Sector Justicia.	<p>Se constituye en el ente coordinador del Sector de Justicia. Adicionalmente, es el ente rector del Programa de Protección de Víctimas y Testigos.</p> <p>Sus atribuciones principales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir, diseñar y ejecutar la política nacional y estrategias de desarrollo del Sector.</li> <li>• Promover la coordinación entre las instituciones del Sector de Justicia con aquellas que, de alguna manera, se relacionan con las actividades de dicho Sector.</li> <li>• Dar seguimiento, de acuerdo con sus respectivas competencias, a las actividades que de manera conjunta corresponde realizar a las instituciones del sector, así como apoyar aquellas que en forma particular les corresponda ejecutar a las mismas.</li> <li>• Planificar, coordinar, ejecutar, supervisar y evaluar los planes, programas, proyectos y acciones que deban ser desarrollado por las instituciones del Sector de Justicia, tendientes a satisfacer necesidades comunes de éste y particularmente de las instituciones que lo conforman.</li> <li>• Estudiar y analizar la problemática de la administración de justicia en sus distintas áreas y cualquier otra específica relacionada con el Sector, que a su juicio fuere necesario atender.</li> <li>• Relacionarse con gobiernos, organismos internacionales o entidades de carácter privado, nacionales o extranjeras; y autorizar a la UTE para gestionar asistencia o cooperación técnica y financiera para el Sector de Justicia.</li> <li>• Aprobar, brindarle seguimiento y evaluar el Programa de Protección de Víctimas y Testigos.</li> <li>• Conocer y resolver de los Recursos de Revisión que se interpongan en contra de las resoluciones de la UTE en materia de Protección de Víctimas y Testigos.</li> </ul> <p>❖ Cada Institución integrante de la Comisión, su principal fuente financiamiento proviene del Ministerio de Hacienda y donaciones</p>
Órgano Judicial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su responsabilidad es vigilar que se administre pronta y cumplida justicia, así como el nombramiento de los Magistrados de las Cámaras de Segunda Instancia, Jueces de Primera Instancia y Jueces de Paz de las ternas que le proponga el Consejo Nacional de la Judicatura; a los Médicos Forenses y a los empleados de las dependencias de la</li> </ul>

	<p>misma; removerlos, conocer de sus renunciaciones y concederles licencias; nombrar conjuces en los casos determinados por la ley; y elaborar el proyecto de presupuesto de los sueldos y gastos de la administración de justicia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ El financiamiento proviene del Ministerio de Hacienda y donaciones.</li> </ul>
<p>Ministerio de Justicia y Seguridad Pública</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su labor estriba en elaborar y ejecutar, en coordinación con los organismos relacionados con la seguridad pública, los planteamientos y estrategias que integran la política de Estado sobre seguridad pública, debiendo incorporar obligatoriamente en los mismos, la prevención de la violencia y del delito, la rehabilitación y reinserción del delincuente y las medidas de represión necesarias para contrarrestar toda actividad delincencial; y promover, estimular y fortalecer una cultura de paz y el mantenimiento del orden público, por medio de programas permanentes en los que participen los gobiernos locales, organismos no gubernamentales y la ciudadanía en general.</li> <li>• Adicionalmente, coordinar los esfuerzos nacionales contra el crimen organizado, el lavado de dinero y la corrupción, así como apoyar la prevención integral del consumo y uso indebido de drogas, su control, fiscalización y el tratamiento y rehabilitación de adictos; así como dar cumplimiento a los compromisos internacionales adquiridos en esta materia.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ El financiamiento para desarrollar su labor proviene del Ministerio de Hacienda y donaciones.</li> </ul>
<p>Fiscalía General de la República</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corresponde la defensa de los intereses del Estado y de la Sociedad y promover de oficio o a petición de parte la acción de la justicia en defensa de la legalidad.</li> <li>• También es responsabilidad dirigir la investigación del delito con la colaboración de la Policía Nacional Civil.</li> <li>• Defender los intereses fiscales y representar al Estado en toda clase de juicios y en los contratos sobre adquisición de bienes inmuebles en general y de los muebles sujetos a licitación.</li> <li>• Nombrar, remover, conceder licencias y aceptar denuncias a los Fiscales de la Corte Suprema de Justicia, de las Cámaras de Segunda Instancia, de los Tribunales Militares y de los tribunales que conocen en primera instancia, y a los Fiscales de Hacienda.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ El financiamiento para desarrollar su labor proviene del Ministerio de Hacienda y donaciones.</li> </ul>
<p>Procuraduría General de la República</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es responsables de velar por la defensa de la familia y de las personas e intereses de los menores y demás incapaces.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar asistencia legal a las personas de escasos recursos económicos, y representarlas judicialmente en la defensa de su libertad individual y de sus derechos laborales.</li> <li>• Nombrar, remover, conceder licencias y aceptar renunciaciones a los Procuradores Auxiliares de todos los Tribunales de la República, a los Procuradores de Trabajo y a los demás funcionarios y empleados de su dependencia.</li> </ul> <p>❖ El financiamiento para desarrollar su labor proviene del Ministerio de Hacienda y donaciones.</p>
<p>Consejo Nacional de la Judicatura</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Consejo Nacional de la Judicatura es la institución encargada de proponer candidatos para los cargos de Magistrados de la Corte Suprema de Justicia, Magistrados de las Cámaras de Segunda Instancia, Jueces de Primera Instancia y Jueces de Paz.</li> <li>• También tiene como la responsabilidad de la organización y funcionamiento de la Escuela de Capacitación Judicial.</li> </ul> <p>❖ El financiamiento para desarrollar su labor proviene del Ministerio de Hacienda y donaciones.</p>
<p>Unidad Ejecutiva del Sector de Justicia</p>	<p>Sus principales atribuciones son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar seguimiento a las actividades que a cada institución del Sector de Justicia corresponda ejecutar, como parte de planes, programas y proyectos de carácter sectoriales, y mejorar la coordinación entre las instituciones.</li> <li>• Mantener relaciones e intercambio de información con entidades estatales, nacionales e internacionales, organismos financieros y personas de derecho privado, e informar a la Comisión para la suscripción de los convenios de asistencia que fueran necesarios.</li> <li>• Organizar eventos nacionales e internacionales relacionados con el Sector.</li> <li>• Coordinar la asistencia técnica, capacitación y educación pública y actividades de observación, de especialización y estudio y otras actividades similares para el Sector de Justicia.</li> <li>• Elaborar y ejecutar el Programa de Protección de Víctimas y Testigos.</li> <li>• Cualquier otra atribución que le fuera encomendada por la Comisión.</li> </ul> <p>❖ Para ejecutar su labor, el financiamiento proviene del Ministerio de Hacienda y donaciones</p>

El gráfico siguiente muestra los actores externos públicos que proporcionan servicios de justicia a la población salvadoreña.



### 1.3. Planes y políticas nacionales y del Sector de Justicia

La planificación estratégica institucional de la UTE toma en consideración la importancia de la articulación de ésta con otros instrumentos de planificación nacionales y sectoriales, entendidos como parte de un conjunto en el cada una de estas herramientas tiene un rol y una jerarquía en la tarea de orientar los objetivos, consensos y estrategias nacionales para la entrega efectiva, eficiente y oportuna de los servicios públicos a la ciudadanía.

Como se muestra en el gráfico que sigue, se entiende que los planes nacionales tienen el rol orientador dentro de los grandes consensos y prioridades nacionales. A partir de estos y para hacerlos efectivos, se establecen las políticas públicas, así como los planes de acción o programas temáticos o sectoriales específicos. Son estos instrumentos macro nacionales, los que han de dar contexto y marco institucional a los planes estratégicos institucionales, de los que luego se desprenden los planes operativos anuales que todas las instituciones formulan y ejecutan. Así, la lógica de trabajo consiste en que todas las actividades, todas las operaciones de las instituciones, deben orientarse a contribuir al

cumplimiento de los resultados, metas y objetivos de los instrumentos superiores de planificación; mientras estos últimos tienen un rol de orientación del trabajo conjunto.

### MODELO DE RELACION DE INSTRUMENTOS DE GESTIÓN Y PLANIFICACIÓN PÚBLICA



Siguiendo ese modelo conceptual de articulación de los instrumentos de gestión y planificación pública, y tomando en consideración que el Gobierno de El Salvador se encuentra en proceso de validación de su Plan de Desarrollo Quinquenal 2015-2019, la UTE ha tomado en cuenta los lineamientos generales más amplios contenidos en la misma, que se orientan hacia el fortalecimiento de la coordinación del Sector de Justicia, del rol de la Comisión Coordinadora y de su Unidad Técnica Ejecutiva, para la consecución efectiva de justicia y seguridad ciudadana a la población en general. De igual forma, prevé mecanismos de revisión periódica de sus áreas estratégicas de intervención.

Por otro lado, y en relación a la Política Nacional del Sector de Justicia, la UTE ha asistido técnicamente a la Comisión Coordinadora del Sector de Justicia en el cumplimiento de

este objetivo primordial. Las reflexiones de la UTE definen como uno de sus objetivos y áreas estratégicas continuar proporcionando la asistencia técnica requerida para la elaboración, puesta en marcha y seguimiento de este instrumento de planificación sectorial validado por las instituciones miembro de la Comisión Coordinadora del Sector de Justicia.

A la fecha, se prevé proponer a la Comisión Coordinadora del Sector de Justicia iniciar la elaboración de la Política Nacional del Sector de Justicia revisando, actualizando y ampliando contenidos de los principales ejes presentados en el existente de Política Nacional del Sector de Justicia, según se muestra a continuación:



## II. Metodología de Planificación Estratégica

### II.1 Concepto y método

La metodología de planificación estratégica utilizada por UTE para el diseño y elaboración de su planificación estratégica institucional 2015-2019, está basada en el método denominado “Creación de Futuros”, propuesta por Sebastiao Mendonca<sup>1</sup>, físico y experto en gestión colectiva de conocimiento y planificación organizacional, de origen brasileiro, que actualmente trabaja en Perú y Estados Unidos.

El concepto básico de la metodología de “Creación de Futuros” es que la proyección futura de una organización está determinada por las capacidades, experiencia y conocimiento de las personas miembros de una organización o institución, sus socios y beneficiarios, y de su disposición a ponerlas al servicio del desarrollo institucional.

Es el alcance que las personas miembros, socias y beneficiarias de la institución logren en la comprensión del contexto y la visión de los futuros posibles y deseables, lo que determinará la proyección del futuro institucional y la mayor parte de sus posibilidades de alcanzarla. Sin embargo, debe apuntarse que los conceptos y orientaciones de esta metodología han sido con frecuencia complementados con otras fuentes teóricas de planificación estratégica, a fin de generar un marco conceptual claro y suficientemente amplio para orientar el trabajo de diseño del pensamiento estratégico institucional de la UTE.

Todos los contenidos de este PEI han sido construidos colectivamente a través de un diálogo entre las personas miembros de la UTE, principalmente su equipo de gerencial; así como con funcionarios de todas las instituciones del Sector de Justicia, beneficiarias de los servicios de la UTE, en su calidad de miembros de los Comités Directivos Interinstitucionales que UTE coordina.

Ha sido un diálogo moderado a través de una ruta metodológica, que ha buscado siempre promover la participación de todas las personas miembros de la institución, sus socios y beneficiarios, y la capitalización de todos sus aportes a lo largo del proceso de diseño de este PEI.

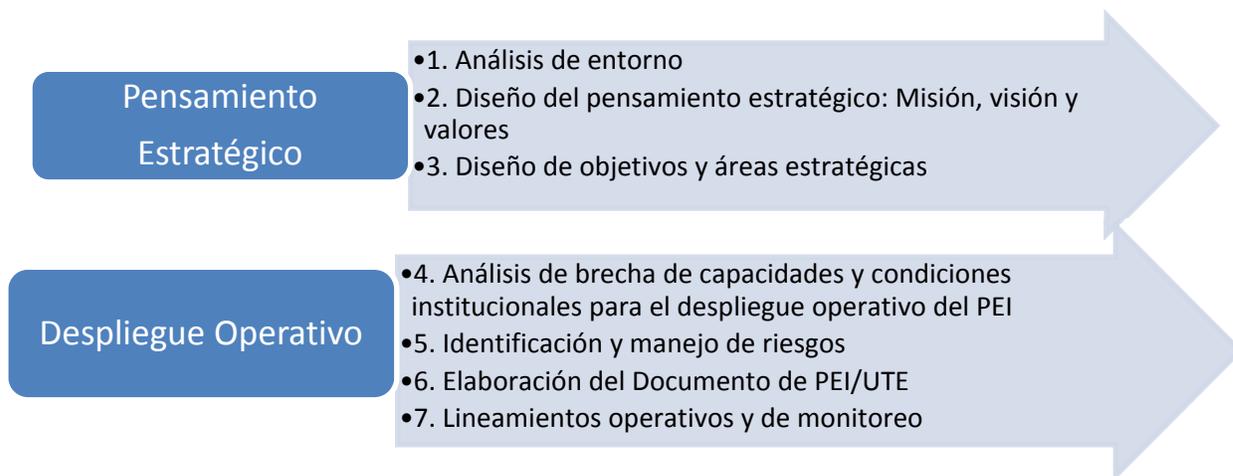
---

<sup>1</sup> Sebastiao Mendonca ha desarrollado prácticas y estudios por casi dos décadas en gestión del conocimiento, planificación y creación de futuro bajo dicho enfoque, así como otras áreas relacionadas con estos temas y el trabajo por el desarrollo humano. Cfr. <http://journal.km4dev.org/index.php/km4dj/issue/view/5>; <http://www.amazon.com/Creacion-Futuros-Sebastiao-Mendonca-Ferreira/dp/images/9972937607>; <http://amulabu.wordpress.com/2011/08/19/conceptualization-of-knowledge-by-sebastiao-darlan-mendonca-ferreira/>; <http://km4dev2010.wordpress.com/2010/06/07/dificultades-en-el-rescate-del-conocimiento-local>.

La metodología ha partido del concepto según el cual todo ejercicio de planificación es útil para construir consensos entre los miembros de la organización y definir su orientación de futuro. Por lo que se diseñó y realizó un proceso de diálogo interno que, paso a paso, permitiera la construcción de cada uno de los elementos constitutivos de este PEI, desde el análisis de contexto, los elementos esenciales del pensamiento estratégico institucional, pasando por el análisis de condiciones y capacidades institucionales, su brecha para el logro de resultados, la identificación y manejo de riesgos, hasta la formulación de los lineamientos para el despliegue operativo y monitoreo del PEI.

Los puntos centrales de la metodología de planificación y los contenidos vertidos en este documento, se enumeran en el gráfico que sigue, en el que se presentan las dos principales fases del proceso de planificación, una orientada al diseño del posicionamiento y pensamiento estratégico institucional de la UTE, y otro a crear el análisis y herramientas necesarias para orientar el despliegue operativo de aquellos.

### PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PEI UTE 2015-2019

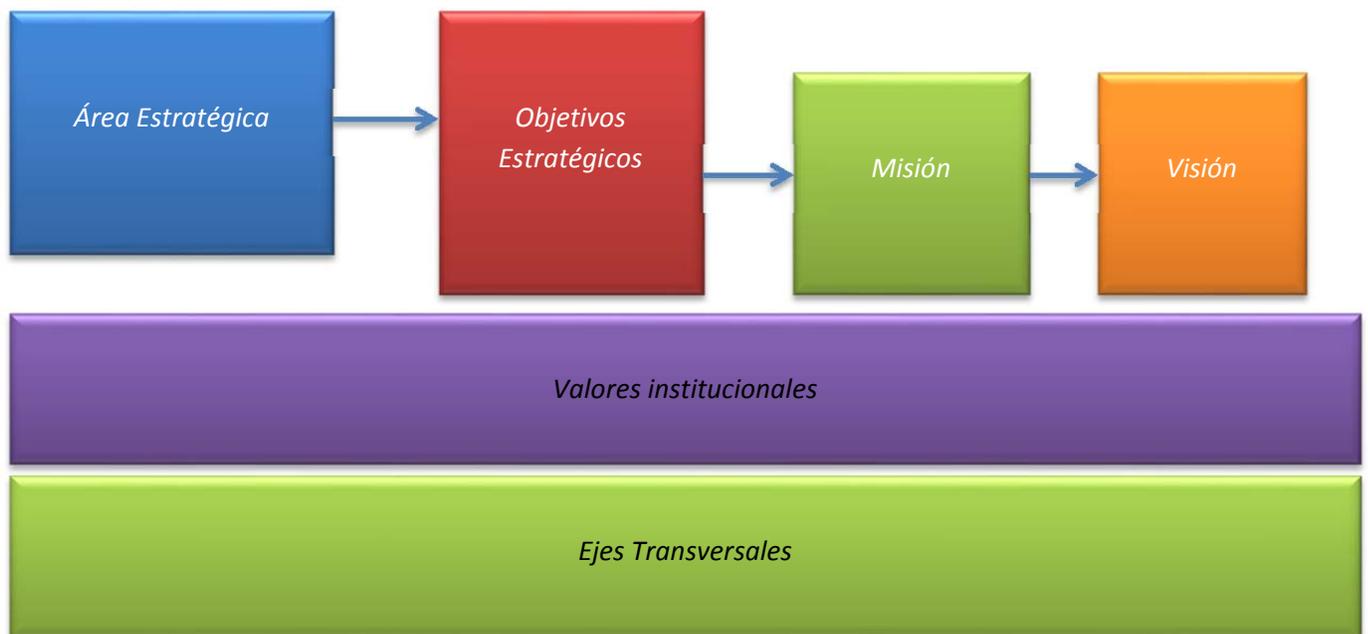


Se ha definido esta planificación estratégica como un proceso metódico que busca diseñar y alcanzar un futuro deseable del trabajo institucional, por lo que está orientado a la acción. En esta comprensión teórico-conceptual la planificación estratégica se fundamenta en tres pilares básicos, primero el análisis de la realidad externa e interna, segundo, las condiciones y capacidades de la institución y, tercero, lo que constituye la energía principal del proceso de creación de futuro, las capacidades, experiencia y

conocimientos de todos/as los/as personas integrantes de la organización, y su voluntad de participación proactiva.

La lógica conceptual de la planificación estratégica realizada, concibe a los elementos esenciales de esta en una relación dinámica, como sigue:

### MAPA CONCEPTUAL DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA UTE 2015-2019



#### II.2. Diseño del Pensamiento Estratégico institucional

Para la elaboración del pensamiento estratégico institucional de la UTE de los próximos cinco años, se expone el paso a paso:

##### A. Análisis de entorno

Los supuestos que dan sentido al ejercicio de análisis de contexto son:

- i) Las instituciones operan en un contexto determinado, complejo y cambiante
- ii) El rol institucional debe entonces desempeñarse en estas condiciones
- iii) El resultado e impacto del trabajo institucional en la vida de los ciudadanos y el país, es producto de las acciones e intervenciones de todos los actores institucionales, sociales, políticos y económicos.

En consecuencia, los objetivos del análisis del entorno son:

- Identificar y analizar las condiciones, características y actores del contexto nacional, regional e internacional que interactúan en el mismo ámbito de realidad del trabajo institucional de la UTE. Estos determinan, condicionan, modifican o potencian el trabajo institucional y sus resultados para la población y el país.
- Construir una imagen del contexto histórico, institucional, político, social y económico, compartida por los miembros de la UTE e instituciones cercanas, como marco de referencia para elaborar el nuevo PEI consecuente con las condiciones y necesidades del país.

El proceso se inició con realización de charlas de expertos en los cuatro temas centrales del trabajo de la UTE: i) Coordinación sectorial, ii) Protección de víctimas y testigos, iii) Construcción e implementación de la Reforma legal, iv) Educación legal popular y Divulgación jurídica. Los aportes de estas intervenciones fueron analizados y validados en diálogo colectivo entre los miembros de la institución y los representantes de las instituciones del Sector beneficiarios de los servicios brindados por UTE.

El análisis de entorno se realizó optando por el método de análisis de escenarios que partió de la identificación de las fuerzas motrices del contexto institucional, así como de los elementos inevitables e inciertos en el futuro de UTE y de responder a cuatro preguntas básicas, cuyo producto final permitió identificar los escenarios que se pueden producir, a partir de la información y análisis de partida, cómo estos pueden evolucionar, cuáles son los retos que dicha evolución plantearía y cuáles las respuestas institucional de la UTE. Se realizó también una reflexión que permitió analizar el rol institucional de la UTE, visto desde el interior de la institución, pero también desde las instituciones del Sector de Justicia con quienes trabaja. Finalmente, se produjo la definición de una imagen de futuro caracterizada colectivamente, incluyendo en esta las características principales que definirían la realidad nacional de los próximos cinco años. Esta caracterización ha recogido los elementos que se han considerado esenciales para identificar la situación de país en este período, sus principales fuerzas motrices, actores, oportunidades y retos para la proyección del futuro institucional.

Durante el ejercicio de planificación, desde el análisis de contexto hasta el último taller de diseño estratégico y sus elementos principales para el despliegue operativo, se ha pedido a los/as participantes que se dispongan a un estado mental creativo que permita no solo analizar y entender de maneras nuevas la información de contexto e institucional que se ha procesado, sino además busque crear ideas y estrategias innovadoras para la proyección estratégica de la UTE.

## **B. Diseño del pensamiento estratégico: Misión, visión, valores, objetivos y áreas estratégicas**

Con el análisis de contexto y proyección de futuro institucional, se inició el diseño del pensamiento estratégico, siempre en un proceso de diálogo y construcción colectiva de ideas que permita que la riqueza de todos los aportes se consolide en el diseño del futuro deseable y posible de la UTE. El diálogo ha sido facilitado con la introducción de apoyos conceptuales para la formulación de cada uno de los elementos del pensamiento estratégico institucional.

**Visión:** Responde a la pregunta ¿Qué queremos ser en el futuro? La visión es una idea, es el punto por donde se nace al futuro. Identifica la posición e imagen institucional futura deseada. Constituye un retrato del futuro para impulsar, orientar y motivar.

**Misión:** Responde a la pregunta ¿Qué es lo que sabemos y podemos (capacidades y facultades legales) hacer mejor? Es el aporte que constituye la razón de ser de una institución. Su especificidad y ventaja competitiva.

El campo de acción de la institución y permitirá a los servidores públicos contar con un panorama general de las grandes líneas de trabajo y los resultados por alcanzar.

**Valores:** Son los conceptos éticos esenciales que construyen los causes de las conductas y decisiones (moral) en el camino y trabajo de implementación del Plan Estratégico.

**Objetivos estratégicos:** Responden a las preguntas ¿Qué queremos lograr? ¿Para qué trabajamos?. Es el resultado final, cuya consecución guía el trabajo cotidiano de la organización.

**Áreas estratégicas:** Responden a la pregunta ¿En qué debemos trabajar para lograr lo que queremos? Aquellas áreas en que los servidores públicos deben trabajar sistemáticamente en los próximos años, las áreas donde debe concentrar a sus inversiones y agrupar los proyectos de desarrollo. Se formulan y agrupan en torno a los objetivos estratégicos.

Con el propósito de avanzar y propiciar adecuadamente la formulación de objetivos y áreas estratégicas, se realizó un ejercicio de análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, buscando la formulación de aquellos, optimizando fortalezas y aprovechando oportunidades. Para facilitar su identificación se ha hecho una reflexión

sobre las fórmulas estratégicas según la cuales los éxitos se construyen cuando se logran conjugar las propias fortalezas con las oportunidades del contexto; mientras que los fracasos ocurren cuando las amenazas coinciden con nuestras debilidades.

### *II.3. Elementos para despliegue Operativo del PEI/UTE 2015-2019*

En este segundo momento del proceso de planificación, se han identificado y formulado los elementos necesarios para planificar la creación de condiciones, capacidades, estrategias y acciones institucionales necesarias para realizar el despliegue operativo del nuevo PEI. Para esto se ha realizado un análisis de brecha de capacidades y condiciones institucionales necesarias para el logro de los objetivos estratégicos; así como una identificación de riesgos y amenazas que han advertirse y establecer medidas de manejo para evitar o minimizar su impacto en el trabajo institucional; y finalmente la definición de lineamientos operativos para orientar el diseño de los planes operativos de trabajo institucional, así como su monitoreo.

#### **C. Análisis de capacidades y condiciones institucionales para el despliegue operativo del PEI**

Para el análisis institucional e identificación de herramientas para orientar la gestión y operativización del PEI/UTE 2015-2019, se desarrolló el proceso de planificación en tres pasos: primero identificando ¿Cuáles son las condiciones y capacidades necesarias para el despliegue operativo del nuevo pensamiento estratégico?, en segundo lugar, ¿Qué falta en cada una de éstas?, y en tercer lugar, ¿Qué estrategias o acciones se requiere realizar para conseguir los requerimientos apuntados?

Condiciones y capacidades institucionales requeridas para la implementación del PEI diseñado. Entiendo condiciones y capacidades, como sigue:

**Condiciones:** Propiedad, estado, situación o circunstancia de la organización para emprender y realizar el despliegue operativo del pensamiento estratégico.

**Capacidades:** Aptitudes, talentos y cualidades que dispone a la institución para emprender y realizar el despliegue operativo del pensamiento estratégico

**Lineamientos para la acción:** Se han identificado líneas gruesas en las que se debiera desplegar un trabajo institucional para superar la brecha de condiciones y capacidades institucionales, entre lo que se necesita tener para el despliegue operativo y lo que actualmente cuenta la institución.

#### **D. Análisis y manejo de riesgos**

Se ha entendido el análisis y manejo de riesgos como la prevención de posibles sucesos que puedan afectar el logro de los objetivos del PEI, su manejo a través de políticas, estrategias o acciones para evitarlos o minimizar su impacto adverso; así como de las soluciones posibles para controlar las contingencias que se pudiesen presentar en el despliegue operativo. Se realizó una identificación de riesgos y líneas de acción para su prevención o manejo.

#### **E. Lineamientos operativos y de monitoreo**

Hasta este punto del diseño del PEI, ya con los elementos definidos tanto en el nivel de pensamiento estratégico como de despliegue operativo, es posible desarrollar la planificación operativa siguiendo la lógica usual de la matriz de Marco Lógico para cada una de sus áreas estratégicas de trabajo.

#### *II.4 Responsables y participantes*

Como se ha dicho anteriormente la UTE decidió emprender un proceso de planificación estratégica consecuente con el modelo teórico de creación de futuros, basado en que la proyección futura de la institución está determinada por las capacidades, experiencia y conocimiento de sus miembros así como de las personas beneficiarias de los servicios de la misma, y de su disposición a ponerlas al servicio del desarrollo institucional.

En este sentido organizó dos espacios de creación y consulta durante el proceso de planificación estratégica: i) Grupo de diseño del plan estratégico institucional y ii) Grupo de consulta con miembros de los Comités Directivos Interinstitucionales coordinados por UTE.

Sobre el Grupo de diseño del plan estratégico institucional se conformó asegurando la participación completa y constante de los funcionarios de nivel de dirección, jefatura, y gerencia administrativa de toda la institución, con equilibrio en la distribución por género y teniendo como aspecto fundamental en la selección la multidisciplinariedad y especialización técnica-laboral. Así este grupo de diseño del plan estratégico quedó establecido como consta a continuación:

Funcionario institucional	No. de Personas participantes
Director General y Asistente a la Dirección General	2
Directora y Subdirectora del Area de Educación Pública y Reforma Legal	2
Director y Subdirector del Area de Planificación y Fortalecimiento Institucional	2
Directora del Area de Medios de Comunicación	1
Director y Subdirectora del Programa de Protección de Víctimas y Testigos (PPVT)	2
Abogados de Equipos Técnicos Evaluadores del PPVT	4
Psicólogas de Equipos Técnicos Evaluadores del PPVT	2
Trabajadora Social de Equipos Técnicos Evaluadores del PPVT	1
Jefa Administrativo del PPVT y Técnico administrativo regional del PPVT	3
Recepcionista y asistente del PPVT	3
Jefe de Unidad Financiera Institucional y Tesorera Institucional	2
Jefa de Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional	1
Jefe de Unidad de Auditoría Interna	1
Jefe Administrativo y Encargada de Recursos Humanos	2
Jefe de Unidad de Informática	1
Jefa de Unidad de Acceso a la Información Pública	1

En relación al grupo de consulta con miembros de los Comités Directivos Interinstitucionales coordinados por UTE<sup>2</sup> se invitó a participar en el proceso de elaboración del Plan Estratégico Institucional a funcionarios del sector de justicia que actualmente actúan como representantes en los siguientes comités o grupos de trabajo:

- Comité Directivo Interinstitucional para la Actualización de la Agenda de Reforma Legal
- Comité Directivo Interinstitucional de Comunicadores del Sector de Justicia
- Comité Directivo Interinstitucional de Planificación del Sector de Justicia
- Comité Interinstitucional de Transparencia y Anticorrupción, Acceso a la Información y Rendición de Cuentas
- Funcionarios clave en la solicitud y gestión operativa del Programa de Protección de Víctimas y Testigos
- Mesa de Género del Sector de Justicia e Instituciones Afines.

<sup>2</sup> Reglamento de la Ley Orgánica de la Comisión Coordinadora del Sector de Justicia y de la Unidad Técnica Ejecutiva.

#### Comités Directivos Interinstitucionales y Grupos de Trabajo

Art. 36.- Para cumplir con sus objetivos y atribuciones, la Unidad Técnica Ejecutiva podrá contar con la colaboración de Comités o Subcomités Directivos Interinstitucionales, así como de Grupos de Trabajo. Los primeros estarán integrados por representantes de alto nivel de las instituciones del Sector de Justicia y de las entidades directamente vinculadas con el mismo; y los Grupos de Trabajo, conformados además con representantes de organizaciones privadas que apoyen los esfuerzos de reforma del mencionado Sector.

## II. Actividades realizadas en el ejercicio de planificación estratégica

El cuadro que sigue describe la secuencia de actividades del ejercicio de construcción colectiva en el que ha sido elaborado el presente PEI.

No. taller	Nombre del Taller	No. de participantes	Fecha de realización y horario	Lugar de realización
1	Elaboración de lineamientos para la planificación estratégica UTE 2015-2019	25	13 de Junio	Hotel Holiday Inn
2	Análisis de Contexto: Exposiciones de expertos sobre: i) Coordinación Sectorial y ii) Protección de Víctimas y Testigos	35	12 de Agosto	Círculo Militar
3	Análisis de Contexto: Exposiciones de expertos sobre iii) Reforma Legal y iv) Educación Legal popular y divulgación jurídica	35	14 de Agosto	Círculo Militar
4	Análisis de Contexto: Escenarios Parte 1	32	21 Agosto	Círculo Militar
5	Análisis de Contexto: Escenarios Parte 2	32	02 Septiembre	Círculo Militar
6	Análisis de Contexto: Consulta Sectorial	35	05 Septiembre	Hotel Holiday Inn
7	Pensamiento Estratégico 1: Diseño de elementos esenciales del	35	10 Septiembre	Hotel Holiday Inn
8	Pensamiento Estratégico 2: Diseño de elementos esenciales del	28	01 de Octubre	Hotel Holiday Inn
9	Análisis de condiciones y capacidades institucionales	28	09 de Octubre	Hotel Holiday Inn
10	Consolidación de lógica PEI y análisis de riesgos	28	22 de Octubre	Hotel Holiday Inn

## I. Análisis de contexto del trabajo institucional de la UTE

En el proceso de planificación institucional de la UTE para el período 2015-2019, al análisis de contexto se le ha dedicado una parte valiosa del tiempo de trabajo en su construcción, bajo los supuestos de su gran importancia para el trabajo institucional -mencionados en el apartado anterior, tanto para definir la orientación adecuada de este, como para buscar resultados en el terreno de las prioridades de país. Reconociendo que las intervenciones y acciones institucionales, tanto como sus logros, dependen siempre de la interacción con el resto de actores y condiciones de realidad en las que se opera.

### *III.1. Contexto nacional e institucional*

Como se ha apuntado en la sección anterior, correspondiente a la introducción metodológica y conceptual del proceso, para realizar el análisis de contexto, se ha reconocido que el PEI/UTE responde a una situación de país y región compleja, que se ha analizado colectivamente, que en esta se ha enfatizado el análisis de las condiciones del entorno más próximo al trabajo institucional de la UTE, y para facilitar su interpretación, así como para disponer de una visión flexible a lo largo del diseño estratégico, se han previsto diversos escenarios posibles, desde el más optimista, hasta el más adverso.

Los factores económicos como el crecimiento de la economía nacional, las demandas de la reactivación de los sectores reales de la economía (agricultura e industria), el desempleo y la calidad actual del mismo, el alto costo de la vida, la pobreza, el déficit fiscal creciente, y la consecuente dependencia de recursos externos en el nivel macro, y de las remesas familiares en el nivel micro de la economía, son factores que han sido constatados. Su impacto en el desempeño del sistema de justicia se evidencia en los altos niveles de delincuencia por un lado, y por otro, con una difícil situación fiscal que impide el crecimiento y fortalecimiento presupuestario requerido por las instituciones del Sector de Justicia para enfrentar no solo los retos de su desarrollo en un país en pleno proceso de construcción democrática, que requiere renovación institucional, sino además los retos que el incremento de la violencia y la delincuencia crea día a día.

En el ámbito político, el análisis de entorno ha apuntado que el factor que principalmente afecta al Sector de Justicia es, por un lado, los cambios políticos en la gestión de las instituciones que cambia, en algunos casos con los períodos de mandato presidencial, y en otros con los cambios periódicos de titulares de las instituciones que, además, son nombrados siempre por mayoría calificada en el seno de la Asamblea Legislativa. Por otro lado, la debilidad institucional (marcos legales, presupuestos, recursos materiales, capacidades técnicas, comunicación y coordinación, etc.) ante los retos del desarrollo democrático y la dinámica de violencia social y delincuencia que enfrenta el país y la región.

Para efecto de aproximarse al trabajo institucional de la UTE, el análisis del contexto se dividió en cuatro grandes temas, coordinación sectorial, reforma legal, educación legal popular y divulgación jurídica y reforma legal. Para cada uno de estos se contó con uno o más ponentes<sup>3</sup>, todos experto conocedores del trabajo de la UTE, del Sector de Justicia y de la dinámica de estos en el país. En consecuencia, a continuación se presenta el análisis de contexto dividido en esas cuatro secciones temáticas.

## 1. Coordinación Sectorial

El punto de partida para comprender el reto que actualmente enfrenta la UTE y el Sector de Justicia, es constatar la exacerbada situación de violencia y delincuencia que la población enfrenta en El Salvador. Datos del informe sobre la Institucionalidad y el Gasto Público en Seguridad Pública y Justicia en El Salvador<sup>4</sup>, realizado y presentado por el Banco Mundial en la segunda mitad del año 2012, brindan evidencia estadística de esta realidad social:

- ❖ *El número de homicidios en El Salvador estaba en los niveles más altos de América Latina hasta marzo de 2012. La tendencia ha sido hacia el incremento en el número de homicidios y extorsiones en el país en los últimos años. La mayoría de estos homicidios y extorsiones se consideran parte del crimen organizado según la ley salvadoreña.*
- ❖ *La tasa de homicidio en El Salvador a finales de 2011 lo situaba como el segundo país más violento de América Latina y el mundo, sólo por detrás de Honduras, pero esta tasa parece estar disminuyendo desde marzo de 2012.*
- ❖ *Datos combinados del IML, la PNC y la FGR de 2009 a 2011 indican que si bien los homicidios representan un 14% de todos los crímenes graves reportados, los tres crímenes que más sufre la población son los robos en domicilios, los robos y los daños o lesiones, que acumulan el 66% de las denuncias por crímenes graves.*

Es igualmente importante entender al Sector de Justicia como un sistema donde operan las instituciones que despliegan sus servicios a la población a través de procesos que ejecutan y, reciben, personas concretas con sus propios valores, posturas y necesidades. Esta concepción del trabajo de cada una de las instituciones que conforman el sector, es urgente y esencial construirla y desarrollarla para hacer posible que este funcione y, que cada una, ejerza su rol comprendiendo y asumiendo una visión sistémica. La innovación y desarrollo de un modelo de funcionamiento del sector en donde se opere pensando en el sistema y no solo en la parte que corresponde a cada funcionario o institución, así como la creación de datos y estadísticas sectoriales, la creación del número único de

---

<sup>3</sup> Los ponentes invitados fueron los expertos: Rommell Sandoval, Rosamaría de Colorado, Martín Rogel, Max Muñoz y Dagoberto Gutiérrez.

<sup>4</sup> Banco Mundial/LAC, 2012, El Salvador: Estudio Institucional y de Gasto Público en Seguridad y Justicia, pp. 20-21.

identificación del caso penal, y la generación de políticas sectoriales (Política Nacional del Sector de Justicia, Política Criminal del Sector de Justicia), fueron planeados como algunos de los grandes retos actuales que la situación de país presenta a la UTE desde su rol de coordinación del trabajo realizado por el Sector de Justicia.

En tal comprensión de la situación, debe tenerse en cuenta que los titulares de todas las instituciones del Sector de Justicia miembros de la Comisión Coordinadora (instancia rectora de la UTE) son electos por instancias políticas, Asamblea Legislativa o Ejecutivo, según el caso, lo cual entraña complejidad al desempeño institucional dada la carga política que debe balancearse con los mandatos institucionales.

El gran objetivo común compartido es suficientemente importante y esencial para el Estado de Derecho y el avance de la democracia en el país, que es el hacer justicia en cada caso que entra al sistema.

En tal contexto, la UTE debe tener labor coordinadora propositiva no reactiva basada en la idea de un sistema de justicia en que deben primar las estrategias en conjunto, respetando los mandatos constitucionales y procesales de cada una de las instituciones del Sector de Justicia. De particular importancia es el llamado a que la UTE realice coordinación a nivel Políticas Públicas, sin olvidar el terreno y la coordinación operativa que es el lugar donde pueden darse resultados a corto y mediano plazo, además de retroalimentar la coordinación nacional realizada en el seno de la Comisión Coordinadora del Sector de Justicia.

## **2. Reforma Legal**

Los procesos de reforma legal en el país constituyen una necesidad permanente y que en la actualidad se realiza desde una dinámica de decisiones institucionales atomizadas. Esta debe ser asumida por la UTE como instancia técnica de coordinación sectorial. En esta dirección el trabajo de la UTE implica la gestión de todas las etapas del proceso técnico de reforma legal. Mismos que es posible planificar en su mayoría, pero la experiencia se ha mostrado que se presentan necesidades emergentes de reforma legal, para las que lo indicado será definir un protocolo de actuación que permita atenderlas, pero sin sacrificar calidad.

## **3. Educación legal popular y divulgación jurídica**

La historia de violencia que atraviesa la historia nacional, así como la conclusión de una guerra civil de más de una década a través de un Acuerdo de Paz y un decreto de reconciliación nacional, son condiciones que, junto a los problemas estructurales de exclusión social y concentración de la riqueza, e instituciones estatales débiles,

constituyen factores de un contexto social y político nacional en el que las condiciones históricas, económicas, sociales, institucionales, políticas y culturales han constituido caldo de cultivo de una crisis de valores, de identidad y las consecuentes conductas anómicas, violentas y delincuenciales que con frecuencia se encuentran en la sociedad.

Tal condición afecta y “contamina” progresivamente a la sociedad de miedo y violencia, y al no ser la institucionalidad del país capaz de contener y revertir estas tendencias, estas no logran cumplir sus roles a cabalidad y con calidad. La coordinación debe enfocarse en Políticas públicas, sin olvidar el terreno y coordinación operativa; la población no confía en sus instituciones y, en consecuencia, los marcos legales se ven debilitados, algunos obsoletos e inhabilitados. Eso hace que constantemente, por iniciativa de actores políticos e institucionales, el marco legal se reforme, pero con cambios urgentes y atomizados que no armonizan e integran cada cambio con el resto del cuerpo legal, este se va presentando desarmonizado, y la funcionalidad y eficacia se ven seriamente afectados, hasta el punto que a la población le resultan poco relevantes. Entonces el reto de divulgar entre las instituciones los cambios en el cuerpo legal que rige su trabajo, y el de divulgar y educar en tal cuerpo a la población, son temas centrales para que el sistema de justicia funcione, para que las leyes se conozcan y tengan entonces la posibilidad de ser cumplidas. El reto es que en tal situación actual, las estrategias de divulgación y educación legal deben ser muy creativas y, sustentarse, en una relación directa y cercana con la población que facilite la comunicación y el diálogo entre esta y el Estado, principalmente con las instituciones operadoras del Sector. Se demanda un cambio radical en la concepción y estrategias de trabajo en este terreno, porque este debe poder contribuir también a un cambio radical en la pertinencia y calidad de los servicios prestados por el Sector y demandados por la población.

En esta situación de país, se destacaron tres ideas sobre la divulgación de leyes: i) la población quiere justicia, no ley, por lo que el cambio radical se encuentra en divulgar legalidad con justicia; ii) La clave de la divulgación Jurídica y la educación legal popular es demostrar a la población que la ley sirve para cambiar su situación, para hacer justicia y, iii) Es indispensable tener en cuenta que se desarrolla la labor de divulgación y educación legal popular en un contexto social de bajo nivel educativo, con muy poca tradición de lectura.

En este ámbito, el diálogo sobre el contexto identificó no solo la necesidad de generar estrategias creativas de comunicación basadas en la proximidad y convivencia con la población, sino además un diálogo y una relación constructiva con el resto de actores de la sociedad para conseguir el trabajo en sinergia en torno a objetivos comunes, y eso pasa por contar con instrumentos y estrategias sectoriales de gestión de la comunicación inter e intra institucional y sectorial, así como con la población.

#### 4. Protección de víctimas y testigos

La creación del Programa de Protección a Víctimas y Testigos (PPVT) es una respuesta institucional al incremento de la delincuencia en el país en la última década, particularmente a las denuncias de extorsiones que en el año 2006 presentaron un incremento del 400%, para lo que se crea la Ley y el Programa para proteger testigos, principalmente. Actualmente el PPVT presta un servicio valioso en el proceso de administración de justicia, y para mejorar sus servicios se sugiere hacer y una tipificación de testigos y víctimas protegidos que permita mejorar el tiempo de respuesta a las solicitudes, así como la calidad de los servicios prestados a estos/as ciudadanos/as que colaboran con la justicia. Se ha señalado que la figura de testigo criteriado, así como los años de experiencia del PPVT, la demanda de la experiencia de atender los derechos integrales de las personas, plantean ya la necesidad de una reforma de ley que, la UTE está retada a liderar, teniendo como una de las herramientas principales el diálogo interinstitucional e interdisciplinario.

También se planteó el hecho de que los servicios de protección son importantísimos en el proceso penal porque en estos un muy alto porcentaje de la prueba presentada es prueba testimonial, ya que la prueba científica para nuestro país sigue siendo costosa y la multiplicidad de delitos que entran al sistema pueden llegar a imposibilitar la construcción de estas para la mayor parte de los casos. Sin embargo, los servicios de protección también tienen un alto costo que, en la actual situación fiscal de restricción de recursos plantea dificultades en su realización. Ante esto se plantea el cuestionamiento si ¿es pertinente la generalización de medidas? O ¿la priorización de casos? A fin de brindar servicios de calidad.

Elemento importante a tener en cuenta es la dimensión regional e internacional de la delincuencia, que constituye un llamado y un reto a la creación de una proyección a su vez regional e internacional del PPVT.

#### Conclusión

La UTE tiene en el funcionamiento del Sector de Justicia de El Salvador un rol de importancia esencial, por cuando le corresponde un mandato de ley y un reto de país de coordinación el trabajo de las instituciones miembros del Sector, cuyo trabajo en la situación actual de violencia y delincuencia creciente que se vive y, en la que además, la opinión pública lo reconoce como la prioridad nacional a enfrentar, tiene un valor central para la gestión gubernamental y la población. El trabajo técnico y sistemático en materia reforma legal, como en divulgación y educación legal a la población, también el reto identificado es grande, por cuanto son estas dos herramientas esenciales para facilitar por un lado, marcos legales pertinentes y efectivos para el funcionamiento del estado derecho en El Salvador, y por otro, el acceso oportuno al conocimiento de leyes y

servicios institucionales del Sector, tanto a instituciones relacionadas con la administración de justicia, como a la población.

Tema de gran importancia en la aplicación de justicia en el país también lo constituye el trabajo del Programa de Protección de Víctimas y Testigos que, aporta a los procesos judiciales la protección de víctimas y de testigos que están colaborando en los mismos. Su rol es decisivo en una práctica judicial donde la prueba científica aún es escasa y débil y el 90% de la prueba está constituida por los testigos. En este ámbito los retos actuales están constituidos por mejorar la calidad e integralidad de los servicios, así como en establecer vínculos fuertes y efectivos en la coordinación del ejercicio de sus funciones con sus homólogos a nivel regional e internacional.

### *III.2. Escenarios e Imagen de Futuro*

En el ejercicio de análisis de escenarios futuros posibles para la UTE, se respondieron algunas preguntas generadoras para identificar colectivamente los elementos constitutivos de esa imagen del futuro del país y la UTE. Se identificaron los actores, las fuerzas motrices del contexto, los aspectos que se consideran inevitables, los inciertos y las imágenes probables que la combinación dinámica de estos producen.

Así, la UTE consideró como factores que inevitablemente estarán presentes en el futuro de país y del trabajo institucional, en el ámbito económico, la crisis económica internacional y nacional, el desempleo, y una condición de estrechez fiscal que afecta directamente el accionar de las instituciones públicas. En el ámbito social, se han podido visualizar el avance de la anomia, la violencia social y delincuencia, el crimen organizado y la débil condición de la seguridad pública, así como la dinámica de migraciones y deportaciones de nuestra población. En ámbito político e institucional, una condición de debilidad institucional ante el avance de los principales problemas sociales mencionados, en donde parece que prevalecerá la casi nula construcción de consensos en las decisiones políticas de país, lo que genera decisiones políticas que afectan directamente la orientación estratégica y trabajo del Sector de Justicia, la débil prevención de violencia, la desconfianza ciudadana en las instituciones y, la injerencia de los intereses de países poderosos en la dinámica de la realidad nacional.

En este contexto, se prevé que la UTE trabaje con tenacidad en el cumplimiento de sus funciones y rol institucional, fortaleciendo sus capacidades técnicas y operativas institucionales, impulsando el trabajo coordinado y el despliegue de sinergias sectoriales para fortalecer la administración de justicia, cuyos servicios resultan prioritariamente demandados por la población.

Con este escenario nacional e institucional planteado, se llegó a la consulta con las instituciones del Sector de Justicia. En esta se validó el análisis de contexto y de escenarios futuros, y fueron retroalimentados con la visión sectorial, desde las que se

plantearon y acentuaron los retos de país para la UTE y el Sector de Justicia. Uno de los más relevantes fue la necesidad de desarrollar servicios coordinados de atención a víctimas de violencia. Se hizo un énfasis particular en que la UTE debe asumir un rol proactivo e innovador en el trabajo institucional y sectorial en torno a los temas de género y protección de mujeres, transparencia y anticorrupción; gestión de las políticas sectoriales y sus instrumentos operativos (formulación, monitoreo de opinión de usuarios, y gestión de estadísticas y datos sectoriales) y, finalmente, la gestión sectorial de la cooperación internacional, aprovechando las capacidades y buen prestigio institucional de la UTE.

Con estos insumos y un detenido proceso de reflexión creativa sobre el contexto nacional e institucional en el que se desarrolla el trabajo institucional, se ha realizado la formulación del pensamiento estratégico institucional que a continuación se presenta.

#### **IV. Pensamiento estratégico institucional**

Los elementos esenciales del pensamiento estratégico institucional de la UTE para el quinquenio 2015-2019, se han definido como sigue.

##### *IV.1. Visión, misión y valores*

**VISIÓN:** Institución líder en la coordinación del sector de justicia, que contribuye a fortalecer el Estado de Derecho, reconocida nacional e internacionalmente.

**MISIÓN:** Generar, coordinar y apoyar la gestión de políticas y estrategias sectoriales innovadoras para una eficaz administración de justicia.

##### **VALORES:**

- **Excelencia:** Trabajamos con calidad, eficacia y eficiencia, entregando nuestro servicios oportunamente.
- **Responsabilidad** (incluye compromiso, a tiempo):
  - Cumplimos de manera diligente y oportuna las funciones propias de nuestro cargo.
  - Cumplimos de forma diligente las funciones que nos corresponden, reconociendo y aceptando las consecuencias de nuestras decisiones y acciones realizadas libremente.

- **Integridad** (incluye honestidad, lealtad, confidencialidad y transparencia): Cumplimos de manera correcta y honorable con las funciones que se nos asignan y nunca hacemos uso de los recursos institucionales para beneficio propio.
- **Respeto:** Trabajamos en armonía, manteniendo las líneas de autoridad, considerando las diferentes opiniones y fomentando relaciones laborales e interpersonales amables.
- **Justicia** (incluye equidad y solidaridad): Reconocemos y concedemos a cada persona e institución lo que le corresponde en función de sus derechos y mandatos legales.
- **Creatividad** (Disposición a la Innovación): Disposición y actitud proactiva y abierta a crear y realizar cambios, enfrentar desafíos, reflexionar y aprender en el desempeño de todas nuestras funciones y acciones.

#### *IV.2. Objetivos y áreas estratégicas*

Se realizó al inicio un análisis FODA cuyos resultados permiten estimar el posicionamiento y los alcances de los objetivos y áreas estratégicas.

En síntesis el análisis FODA aportó los elementos que siguen:

##### **Oportunidades**

- Aprovechar y promover el cumplimiento de amplios mandatos legales
- Fortalecerse en un momento de país de amplias demandas de la población al Sector de Justicia por altos niveles de violencia y delincuencia (coordinación y protección de víctimas y testigos)
- Nuevo esquema de planificación estatal: Potencia trabajo de coordinación sectorial
- Credibilidad y buenas relaciones con cooperación internacional

##### **Amenazas**

- Todo apunta a la necesidad de un intenso trabajo de sensibilización e incidencia en tomadores de decisiones al más alto nivel sobre el desarrollo a largo plazo del Sector de Justicia y la coordinación de este proceso

##### **Fortalezas:**

- Buen posicionamiento, capacidades e imagen institucional: Sector, cooperación
- Capacidades técnicas
- Legitimidad institucional

##### **Debilidades:**

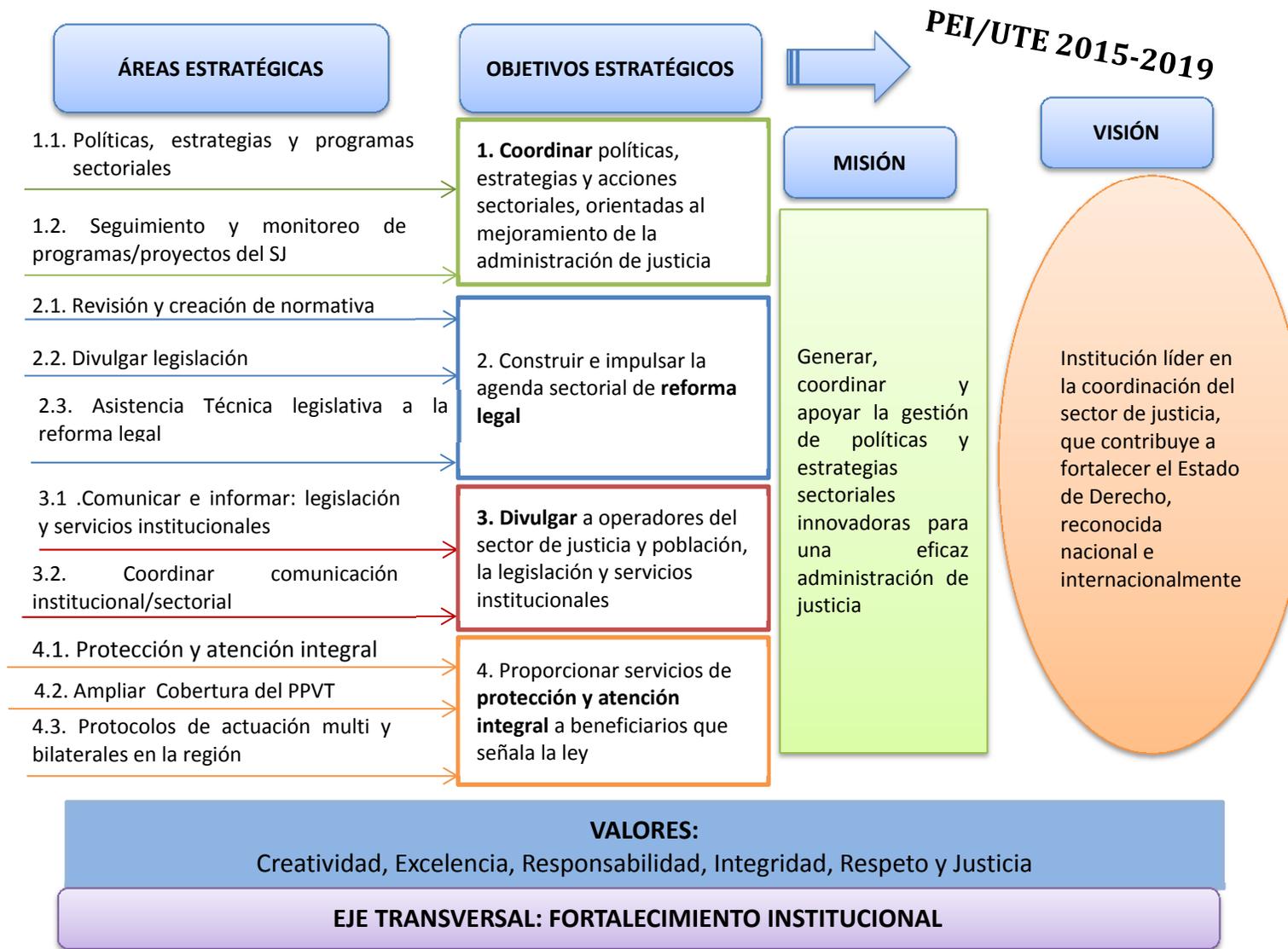
- Débil autonomía
- Capacidad instalada limitada
- Débil gestión de planes, programación y tiempo
- Desactualización en uso de TICs
- Insuficiente recurso humano

Para el cumplimiento de aquella misión y el logro de la visión, la UTE se propone trabajar en este quinquenio para los objetivos y áreas estratégicas que se presentan en el cuadro que sigue. Es importante señalar que la identificación y formulación de objetivos y áreas estratégicas se ha realizado teniendo en cuenta tanto los elementos aportados por el análisis de contexto, como el análisis FODA de la institución, cuya síntesis se ha presentado antes.

### Objetivos y Áreas estratégicas institucionales:

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ÁREAS ESTRATÉGICAS DE TRABAJO
<p><b>1. Coordinar</b> políticas, estrategias y acciones sectoriales, orientadas al mejoramiento de la administración de justicia</p>	<p>1.1. Impulsar e implementar políticas, estrategias y programas sectoriales                      1.1.1. Actualizar y gestionar la aprobación e implementación de la Política Nacional del SJ                      1.2. Desarrollar estrategias de seguimiento, monitoreo, revisión de políticas, programas y proyectos del sector</p>
<p>2. Construir e impulsar la agenda sectorial de <b>reforma legal, para contribuir a mejorar los niveles</b> de seguridad jurídica del país</p>	<p>2.1. Construir propuesta de revisión o creación de normativa                      2.2. Divulgar la legislación                      2.3. Desarrollar asistencia técnica legislativa para facilitar la reforma legal</p>
<p><b>3. Divulgar</b> a operadores del sector de justicia y población, la legislación y servicios institucionales</p>	<p>3.1. Comunicar e informar sobre legislación y servicios institucionales del SJ a operadores y población                      3.2. Coordinar acciones y procesos de comunicación institucionales y sectoriales</p>
<p>4. Proporcionar servicios de <b>protección y atención integral</b> a beneficiarios/as que señala la ley</p>	<p>4.1. Fortalecer la protección y atención integral a personas beneficiarias que señala la ley                      4.2. Promover la ampliación de cobertura de los servicios de protección y atención a víctimas, testigos y otros                      ○                      4.3. Gestionar la aprobación y aplicación de protocolos de actuación multilaterales y bilaterales en la región</p>
<p>5. Eje Transversal: Fortalecer la <b>gestión</b></p>	<p>5.1. Capacidad de gestión en las áreas de Planificación, administración (incluye RRHH, archivo, infraestructura, activo</p>

<b>institucional</b>	<p>fijo, etc), operativa, compras, financiera y de evaluación</p> <p>5.2. Gestión de la información para toma de decisiones</p> <p>5.3. Gestión de conocimiento y fortalecimiento de capacidades técnicas de RRHH</p> <p>5.4. Desarrollo tecnológico: Renovación de equipo informático, mejorar utilización a recursos móviles, implementación de aplicaciones informáticas de apoyo institucional, incremento de capacidad de conexiones a servicios de internet y datos, acceso a servicios de digitalización, almacenamiento y seguridad de información. Y mejora de otros recursos tecnológicos (proyecciones, marcadores, cámaras, video conferencias, divulgación, conectividad, etc.)</p> <p>5.5. Gestión de cooperación internacional: Técnica y financiera</p>
----------------------	---



## V. Capacidades y condiciones institucionales

El análisis de capacidades y condiciones institucionales se ha realizado siguiendo la lógica tres preguntas, como se muestran en cada una de las columnas del Cuadro que sigue. La pregunta de la primera columna, de izquierda a derecha, identifica las capacidades y condiciones necesarias para el despliegue del PEI; la segunda la brecha actual y la tercera la identificación de la estrategia o acción principal para superar tal brecha.

¿Qué condiciones y capacidades necesitamos?	¿Qué nos falta? (Brecha)	¿Qué/ Cómo hacemos para conseguirlo?
<b>Capacidades</b>		
1. Formación y asistencia técnica en diseño y gestión de políticas públicas	Formación y asistencia técnica a funcionarios/as responsables	Establecer un equipo institucional responsable
2. Formación y asistencia técnica para elaboración de diagnósticos (situación, institucional, legal, etc.)	Formación y asistencia técnica a funcionarios/as responsables	Establecer un equipo institucional responsable
3. Formación especializada en diversos temas de trabajo institucional	Formación a funcionarios/as responsables	Establecer un equipo institucional responsable
4. Actualización, diseño y seguimiento de procedimientos administrativos y operativos	Revisión y actualización de procedimientos administrativos y operativos Depuración de procedimientos	Apoyo técnico para conducir procedimientos de revisión, diseño y seguimiento de los nuevos que resulten necesarios
5. Revisión y ajuste de carga laboral por área de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico de carga laboral</li> <li>• Diseño e implementación del plan ajuste de carga laboral</li> <li>• Sensibilizar al personal</li> <li>• Divulgación de ajustes</li> <li>• Contrataciones de RRHH</li> </ul>	Asistencia Técnica externa Apoyo presupuestario
6. Apoyo a la construcción de las competencias del recurso humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico de competencias</li> <li>• Programa de formación por competencias</li> <li>• Sistema de aprendizaje institucional (gestión de conocimiento)</li> </ul>	Asistencia Técnica externa

¿Qué condiciones y condiciones necesitamos?	¿Qué nos falta? (Brecha)	¿Qué/ Cómo hacemos para conseguirlo?
<b>Condiciones</b>		
7. Infraestructura adecuada para funcionamiento institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espacios físicos adecuados, de preferencia propio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Asistencia Técnica para diagnóstico de condiciones físicas</li> <li>-Ser proactivos en el aprovechamiento de ventajas que nos da la Ley para acceder a nuevos bienes</li> <li>-Buscar eficacia y eficiencia con los recursos disponibles</li> <li>-Sensibilización de RRHH</li> <li>-Gestión de recursos ante el GOES (bienes, recursos financieros, etc.)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo adecuado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Diagnóstico y actualización de recursos tecnológicos</li> <li>-Gestión de recursos GOES y Cooperación internacional</li> <li>-Buscar arrendamiento financiero de equipo</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones ergonómicas de puestos de trabajo</li> </ul>	Aplican anteriores
8. Fortalecimiento del equipos y sistemas de TICs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualización del diagnóstico y plan de desarrollo tecnológico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Diagnóstico y actualización de recursos tecnológicos</li> <li>-Gestión de recursos GOES y Cooperación internacional</li> <li>-Buscar arrendamiento financiero de equipo</li> </ul>
9. Gestión y fortalecimiento de los espacios y mecanismos de coordinación sectorial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de gestión de todas los espacios de coordinación: Comités, Subcomités y grupos de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Fortalecimiento de espacios de coordinación existente: Incremento o disminución de espacios.</li> <li>-Formación continua a participantes en espacios de coordinación</li> <li>-Plan de incentivos para quienes participan de estos espacios</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento de habilidades técnicas y de liderazgo de equipos</li> </ul>	Plan de ejecución
10. Generar condiciones para establecer sistema de gobierno abierto desde el SJ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de sistema de gobierno abierto en el SJ</li> <li>• Diagnóstico y diseño de plataforma tecnológica para</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Integrar un comité interinstitucional responsable de la gestión de gobierno abierto</li> </ul>

	<p>implementar gobierno abierto</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualizar recursos tecnológicos en las instituciones</li> </ul>	<p>-Formación y capacitación especializada en el tema para el Comité y equipos responsables en cada institución</p> <p>-Sensibilización e información a tomadores de decisiones sobre el tema</p> <p>-Plan de Divulgación ciudadana del gobierno abierto</p>
11. Disponibilidad y compromiso de la CCSJ para impulsar la implementación del PEI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción de visión sectorial del trabajo institucional a nivel de titulares y funcionariado del Sector de Justicia</li> </ul>	<p>-Presentación, aprobación y seguimiento del PEI en la CCSJ y espacios de coordinación sectorial en formas no tradicionales</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apropiación de titulares de la coordinación</li> </ul>	<p>-Identificar y promover objetivos interinstitucionales comunes</p>
12. Estructura presupuestaria adecuada al PEI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuación progresiva de presupuestos al nuevo PEI</li> <li>• Fomentar la cultura de gestión de planes en la institución (incluyendo instrumentos de programación técnica y financiera)</li> </ul>	<p>- Análisis de eficiencia interna en la gestión del presupuesto: planificación, comunicación, etc.</p> <p>-Conservar o incrementar presupuesto</p>
13. Progresiva autonomía presupuestaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad y eficiencia en uso de fondos</li> </ul>	<p>-Gestión ante el Ministerio de Hacienda</p> <p>-Gestión de propuesta de reforma de Ley Orgánica de CCSJ</p>
14. Gestión eficiente de la cooperación internacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de necesidades sectoriales; diagnósticos de instrumentos de gestión sectorial</li> </ul>	<p>-Crear un mecanismo permanente de identificación proyecciones comunes de las institucionales del SJ. (Pe. Proyecto Banco de Proyectos)</p> <p>-Crear mecanismo de investigación de necesidades y prioridades ciudadanas en sus demandas al SJ</p> <p>-Sensibilización a actores del SJ sobre la importancia de intervenciones sectoriales</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliación de alianzas con cooperantes internacionales</li> </ul>	<p>-Fortalecer la capacidades institucionales de gestión de la cooperación internacional</p> <p>-Identificar nuevas oportunidades y estrategias de cooperación internacional</p>

		explorando nuevas áreas de trabajo para el SJ
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecimiento de áreas de implementación y monitoreo de proyectos</li> </ul>	
15. Establecer plan institucional de incentivos al personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar e implementar plan de incentivos al personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Incluirlos en los POA</li> <li>-Actualización de políticas de personal</li> <li>-Vincular programa de incentivos a la evaluación de desempeño</li> <li>-Actualizar el sistema de evaluación de desempeño</li> </ul>
16. Procesos internos definidos y claros para el despliegue operativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actualización de procesos administrativos y operativos, y una adecuada divulgación interna</li> <li>Fomentar en el personal el cumplimiento y seguimiento a los instrumentos normativos internos</li> </ul>	Plan de ejecución
17. Posicionamiento de buena imagen institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de una estrategia de posicionamiento de buena imagen de la UTE ante las instituciones del SJ, la ciudadanía y nuestros socios</li> <li>Acompañar el trabajo de cada área y proyectos con acciones de comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alineación de instrumentos TICs a la construcción de nueva imagen institucional a nivel nacional e internacional</li> <li>Fomentar la cultura institucional interna de comunicación oportuna y creativa de su trabajo</li> <li>Creación de objetos y actividades que promueven la identidad institucional</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer estrategia institucional de prensa</li> </ul>
18. Revisión y adecuación de legislación institucional: Ley y reglamento UTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diagnóstico de normativa: Ley y Reglamento</li> <li>Tomar en cuenta ejercicios internos previos de revisión de normativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>AT externa para realizar diagnóstico y propuesta de reforma con participación de los actores</li> <li>Realizar plan de incidencia en CCSJ y Asamblea Legislativa</li> </ul>

## VI. Análisis y manejo de riesgos

El análisis y manejo de riesgos se ha realizado para cada uno de los objetivos estratégicos, indicando en cada caso los riesgos, y para uno identificando las estrategias o líneas de acción para su prevención o manejo.

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>RIESGOS</b>	<b>PREVENCIÓN O MANEJO: ESTRATEGIAS/ACCIONES</b>
1. Coordinación	1.1. Posibles nuevos titulares de la CCSJ o UTE no se apropian y apoyan la implementación de la Coordinación Sectorial plasmada en el PEI.	Implementar iniciativas de los miembros de la CCSJ se apropien del PEI; así como los miembros de los CDI y la totalidad funcionarios.
	1.2. No se logra la aprobación de la Política Nacional del Sector de Justicia.	La UTE trabajaría planificadamente con aquellas líneas relevantes prioritarias y comunes del Sector de Justicia.
	1.3 Reducción significativa del presupuesto institucional	Establecer prioridades y reestructurar planes de trabajo a alcance de metas.
	1.4 Disminución de interés de las instituciones en la elaboración, ejecución y seguimiento de políticas, estrategias y programas sectoriales.	Implementar acciones de divulgación y resultados de los Comités Interinstitucionales.
	1.5 La nueva forma de presupuestación no considere prioritario la coordinación del sector de justicia a nivel Estatal.	Demostrar técnicamente los resultados de la coordinación sectorial.
	1.6 Reducción de los fondos de cooperación internacional tradicionales.	Establecer prioridades y reestructurar planes de trabajo a alcance de metas.
	1.7 Estrategias sectoriales que se propongan no están de acuerdo a los problemas prioritarios de la sociedad.	Crear espacios de Participación y Reorientación de estrategias sectoriales.
	1.8. Posibles nuevos titulares de la CCSJ o UTE no se apropian y apoyan la implementación de la Coordinación Sectorial plasmada en el PEI.	Implementar iniciativas de los miembros de la CCSJ se apropien del PEI; así como los miembros de los CDI y la totalidad funcionarios.
2. Reforma Legal	2.1. Personal institucional limitado en áreas especializadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación en áreas especializadas</li> <li>• Fortalecer el RRHH</li> </ul>
	2.2. Poco apoyo de CCSJ por falta de visión sectorial para construcción de agenda de reforma legal	Diagnóstico liderado por la UTE para la construcción de una agenda de reforma legal
	2.3. Periodos breves en nombramiento de titulares del SJ que inciden en la	Definición de compromisos y planes de reforma legal de

	continuidad de la agenda de reforma legal	mediano y largo plazo con mecanismos que minimicen sus modificaciones sin previo análisis técnico.
	2.4. Remoción de personal técnico relacionado con la reforma legal en cada cambio de titulares en las instituciones del SJ	Definición de mecanismos institucionales que garanticen la continuidad de los técnicos institucionales
	2.5. Priorización de intereses particulares en detrimento de intereses sectoriales	Fomentar una política de actuación en bloque de la cooperación internacional
3. Divulgación	3.1. Falta de visión sectorial de titulares y comunicadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilizar e informar a titulares y Comités</li> <li>• Diseño de estrategias de comunicación sectorial</li> </ul>
	3.2. Limitaciones financieras para acciones comunicacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer componentes comunicaciones de Proyectos</li> <li>• Gestionar más espacios gratuitos en medios</li> </ul>
	3.3. Destinterés/falta de credibilidad de la ciudadanía	Generar más información focalizada en intereses de la ciudadanía
	3.4. Cobertura mediática dominada por grandes anunciantes	Gestionar espacios en medios públicos, redes sociales y medios locales
4. Protección de Víctimas y Testigos		
Económico (presupuesto) versus demanda	<p>4.1. Falta de recursos para implementar medidas de atención diferenciadas</p> <p>4.2. Incremento de la demanda-versus capacidad instalada</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover el apoyo familiar para solventar necesidades básicas de las personas en resguardo.</li> <li>• Convenio con M de Defensa NACIONAL, para montar albergues provisionales</li> <li>• Promover la gestión ante la Fiscalía y ante las instituciones de gobierno los activos extraordinarios</li> <li>• Promover una reforma a la Ley de extinción de dominio incorporando al PPVT para ser beneficiados con un porcentaje producto de los mismos</li> </ul>
Político	4.3. Falta de apoyo político y financiero para implementación de protocolos de actuación multilateral y bilateral.	Promover la conformación del comité interinstitucional del PPVT, para la búsqueda del apoyo

		político y económico
Cultural	4.4. Naturalización de la violencia	Participación ciudadana y religiosa

## VII. Lineamientos para el despliegue operativo

Los lineamientos para el despliegue operativo están constituidos por el mapa estratégico que constituye el PEI, desde cuyas áreas estratégicas se irá directamente al diseño de los planes operativos institucionales en una matriz de Marco lógico tradicional. La adecuación en la formulación de los POA se realizará inmediatamente concluido y aprobado el diseño del Plan Estratégico Institucional.