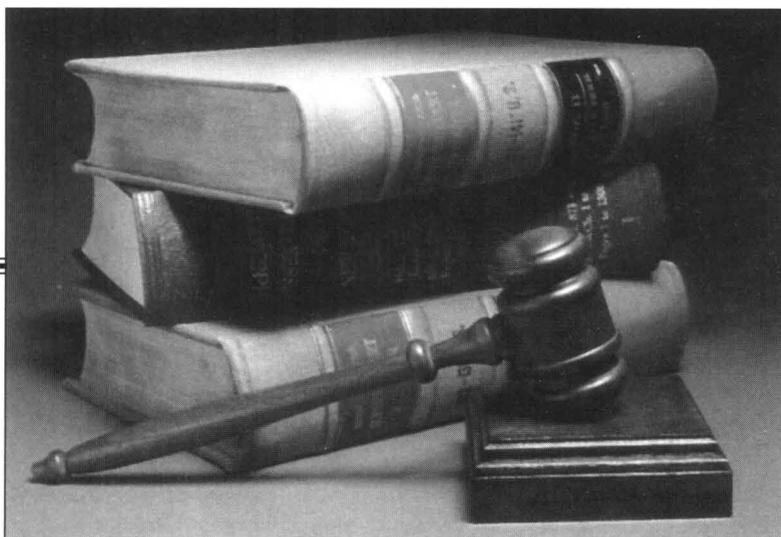


¿Cuánto le cuesta al Estado un proceso judicial?



*Luis M. Prada Bernal*¹

Introducción

Este artículo tiene por objeto presentar una metodología para calcular los costos de un despacho judicial unipersonal (juzgado) y de un proceso judicial. En él se plantean cinco temas. El primero presenta una breve descripción del sector de la justicia y establece el concepto de costo utilizado. El segundo precisa los antecedentes, objetivos y metodología del estudio. El tercero describe los costos de un despacho judicial. El cuarto determina el costo de un proceso judicial. El quinto presenta un modelo de costeo de un proceso judicial tipo. Además, el artículo contiene cuadros y gráficas que facilitan su comprensión.

Conceptos básicos

Los aparatos y el sistema de administración de justicia tienen complejidades que es necesario conocer, para hacer comprensible el modelo de costeo propuesto. Por ello, a continuación se describe el sector objeto de estudio y se precisan los conceptos utilizados en el análisis de datos y en el modelo.

Estructura del sistema judicial

La Constitución Nacional de Colombia divide el poder público en tres ramas: ejecutiva, legislativa y judicial. La rama legislativa dicta las leyes, la ejecutiva vela por su cumplimiento y la jurisdiccional juzga a quienes las incumplen.

¹ Luis M. Prada Bernal es profesor del Departamento de Finanzas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia. Administrador de Empresas, Universidad Nacional de Colombia; magister en educación - docencia universitaria, Universidad Pedagógica Nacional.

Este artículo es producto de una consultoría contratada por el Consejo Superior de la Judicatura con el Centro de Investigaciones para el Desarrollo, CID, de la Universidad Nacional de Colombia, para establecer los costos de un despacho judicial

y de un proceso tipo para las áreas de atención penal, laboral, familia, civil y de menores realizada entre marzo y noviembre de 1996. En la consultoría participaron, además del autor, Luis Eduardo Trujillo, Guillermo Díaz, Claudia Rodríguez y Miryam Beltrán.

El autor agradece a Diana Caro, profesional adscrita a la Unidad de Desarrollo y Análisis Estadístico del Consejo Superior de la Judicatura, sus aportes a la versión final del artículo.

El Estado presta el servicio de justicia por medio de la rama judicial del poder público; por los particulares en un grado mínimo mediante mecanismos de conciliación o arbitramento en materias que se pueden transar; por las inspecciones de policía y tránsito; por la rama legislativa en procesos contra el presidente de la República, de los magistrados de la Corte Suprema de Justicia, del Consejo de Estado, de la Corte Constitucional, de los miembros del Consejo Superior de la Judicatura y de la Fiscalía General de la Nación².

La rama judicial está conformada por las jurisdicciones constitucional, ordinaria y contencioso administrativa, por la Fiscalía General de la Nación, el Consejo Superior de la Judicatura y las jurisdicciones especiales.

La jurisdicción ordinaria, objeto de la presente propuesta de costeo, está constituida por la Corte Suprema de Justicia, el Tribunal Nacional, los tribunales de distrito judicial y los juzgados. Los dos últimos funcionan a nivel de los 29 distritos judiciales en los que se divide el país: Antioquia, Armenia, Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Buga, Cali, Cartagena, Cúcuta, Cundinamarca, Florencia, Ibagué, Manizales, Medellín, Montería, Neiva, Pamplona, Pasto, Pereira, Popayán, Quibdó, Riohacha, San Gil, Santa Marta, Santa Rosa de Viterbo, Sincelejo, Tunja, Valledupar y Villavieja³.

Como máximo tribunal de la jurisdicción ordinaria, la Corte Suprema de Justicia es de carácter nacional, está dividida en salas de casación civil, penal y laboral y le corresponde conocer los recursos de casación.

Los tribunales de distrito judicial, al actuar como segunda instancia, conocen de los recursos de apelación de hecho y de la revisión de las sentencias y autos interlocutorios proferidos por los jueces del circuito, para lo cual están divididos en cuatro salas: civil, penal, laboral y de familia. Cada sala cuenta con una secretaría que cumple labores de recibo, radicación, asignación y trámite de procesos y da apoyo a los magistrados y auxiliares. La revisión del proceso que hace tránsito por el Tribunal le corresponde a un magistrado ponente, quien redacta el proyecto de sentencia con el apoyo de su auxiliar y lo presenta a una sala de decisión, conformada por tres magistrados (él y dos más).

Los juzgados conocen de los conflictos en sus respectivas áreas de atención: penal, civil, laboral, familia, menores, agraria y promiscuos, de acuerdo con su nivel de competencia: circuito y municipal.

La Fiscalía investiga, de oficio o mediante denuncia o querrela, los delitos del área de atención penal y acusa a los presuntos infractores ante los juzgados y tribunales competentes.

Las oficinas de asignaciones y reparto cumplen la misión de recibir, clasificar, organizar y asignar a los despachos judiciales las demandas de justicia de los ciudadanos que reclaman el cumplimiento de la ley.

Proceso judicial

En el área de atención penal o de menores, la acción judicial se inicia la mayoría de las veces en una inspección de policía. En las otras áreas de atención judicial (laboral, familia, civil) no hay proceso sin petición ciudadana. Esa petición se concreta en una demanda (proceso promovido por una persona contra otra).

El proceso pone en relación a un juez con las partes (acusador - acusado, en lo penal, y de menores, demandante - demandado, en lo laboral, de familia o civil). El juez, a partir de la afirmación del acusador o demandante, confronta al sindicado o demandado, verifica los hechos y falla. La decisión del juez agota jurídicamente el conflicto y es obligatoria para las partes. La verificación (práctica de pruebas) es la etapa que consume más tiempo en los procesos.

En lo laboral, de familia o civil, antes de pasar de lleno al proceso se puede adelantar una fase de conciliación. El acta de conciliación tiene los mismos efectos que una sentencia. Si una de las partes incumple, se sigue un proceso ejecutivo.

Después de realizadas las pruebas, se da una fase de conclusiones a cargo de las partes. Con base en esto el juez hace sus propias evaluaciones y conclusiones.

La decisión del juez puede ser impugnada por las partes ante una instancia superior. Los juzgados de circuito actúan como segunda instancia en procesos adelantados en juzgados municipales. Los tribunales de circuito se constituyen en segunda instancia en los procesos cursados en juzgados de circuito. La sentencia del tribunal puede ser impugnada por las partes ante la Corte Suprema de Justicia, mediante demanda de casación.

Cuando el juez (laboral, de familia o civil) admite la demanda, notifica al demandado y le establece un plazo para que prepare y dé su respuesta (contestación

² Jaime Giraldo, *Justicia en Colombia, Perú, Bolivia*, Instituto Ser de Investigaciones, Bogotá, 1994, p.4.

³ Consejo Superior de la Judicatura, Sala Administrativa, *Directorio de Organismos Judiciales*, Bogotá, 1995.

de la demanda). Un proceso no puede adelantarse a espaldas del demandado. En los casos en que hay acusado ausente, se nombra de oficio un curador, quien suplanta al acusado para surtir el debido proceso.

Los plazos no se pueden exceder. Los costos del juicio (notificación, peritos, secuestre) los cubre el demandante hasta cuando se produzca el fallo. En definitiva, los asume quien pierda el proceso.

Para lograr una mayor comprensión del tema, a continuación se describe la secuencia que se cumple en un proceso civil, de acuerdo con lo establecido en el estudio de caso que sirvió de base a este artículo:

- El expediente llega al despacho por reparto realizado en la Oficina Judicial. El notificador (citador) del juzgado radica el proceso en el libro diario: le asigna un número y registra información sobre demandante, demandado, tipo de proceso y fecha de entrada (las partes pueden consultar dicho libro).
- El proceso entra al despacho al día siguiente para admitirlo, inadmitirlo o rechazarlo. En caso de inadmisión, el demandante cuenta con cinco días hábiles para subsanar las causales de inadmisión.
- El proceso pasa a la Secretaría, donde queda a disposición de las partes durante un día. Luego se hace notificación por estado (listado en cartelera).
- El demandado puede proponer excepciones o demanda de reconversión (contrademanda).
- Trabada la *litis* (notificado el demandado), se señala fecha para audiencia de conciliación.
- En audiencia de conciliación, el juez exhorta a las partes a proponer fórmulas de arreglo. Si hay acuerdo, se elabora un acta y en auto del despacho se señala término para cumplimiento de lo acordado. Si no se acepta ninguna de las fórmulas, se declara fracasada la audiencia. Si una de las partes no comparece a la audiencia, o no justifica la ausencia, recibe sanción pecuniaria.
- Si fracasa la audiencia de conciliación, el juez decreta las pruebas solicitadas por las partes (demandante, demandado).
- Realizadas las pruebas, se corre traslado a las partes para alegar.
- Recibidos los alegatos, el sustanciador (oficial mayor) prepara el proyecto de sentencia, que el juez revisa, corrige y firma.
- Si una de las partes interpone recurso de apelación y el juez la concede, el secretario envía el expediente al Tribunal Superior del Circuito.
- El Tribunal designa, por reparto, el caso a un magistrado, quien actúa como ponente y presenta su pro-

yecto de sentencia ante la sala de decisión, formada por él y otros dos magistrados.

- Si se emite la sentencia y no hay oposición de las partes, el expediente regresa al juzgado para cumplimiento de lo ordenado por el Tribunal.
- Si una de las partes no está de acuerdo con la sentencia del Tribunal, puede entablar demanda de casación ante la Corte Suprema. Si el magistrado ponente concede el recurso, el Tribunal remite el expediente a la Corte. Allí se designa un magistrado ponente, quien presenta su proyecto de sentencia a la sala de decisión, formada por él y otros cinco magistrados. La Corte puede casar o no casar el caso. El expediente regresa al Tribunal, y de éste al juzgado, para dar cumplimiento a lo ordenado por la Corte.

En el trabajo de campo realizado, se encontró que los siguientes factores generan demora en los procesos judiciales:

- Dificultad para ubicar y notificar al demandado.
- Demora de la parte interesada (demandante) para cancelar los derechos originados en diligencias (notificación, pruebas).
- Dilación del proceso por parte de los demandantes o demandados, mediante interposición de recursos ante cualquier providencia del juez, o no presentación a audiencias.
- Demora de auxiliares de la justicia (peritos, secuestres) para posesionarse o para rendir concepto y dilación del proceso por renuncia durante el curso de éste.
- Demora de otros despachos judiciales, o de instituciones públicas, para ejecutar y contestar los comisorios generados en el proceso (diligencias de inspección, pruebas testimoniales).

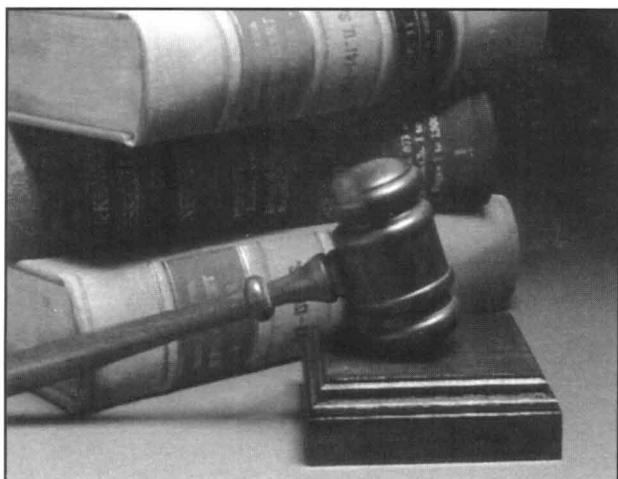
Costo

Para determinar el costo del servicio de justicia, se requiere información sobre los recursos destinados por el Estado a esta función pública. Los datos presupuestales y de costos de la rama judicial, a nivel nacional, los maneja la Dirección Ejecutiva de Administración de Justicia, DEAJ. En la administración de justicia intervienen, directa o indirectamente, instituciones como Fiscalía, Procuraduría, Defensoría del Pueblo, ICBF, Medicina Legal e INPEC, de las cuales es necesario obtener información para determinar el tiempo invertido en un proceso por sus funcionarios y para calcular los costos por servicios personales más transferencias de nómina y por gastos generales que ocasionan esas intervenciones en los procesos judiciales.

La noción de costo utilizada en el presente artículo se refiere al valor de los recursos que utiliza el Estado en la gestión judicial. Incluye la remuneración del personal que interviene directa o indirectamente en el trámite de los procesos y el valor de los gastos generales necesarios para garantizar el funcionamiento de los aparatos y del sistema judicial. El costo de los servicios personales comprende la remuneración y prestaciones reconocidas a los funcionarios y empleados que forman parte de los aparatos y del sistema de justicia. Las transferencias por nómina corresponden a los aportes al sistema de salud, a los fondos de cesantías y pensiones, a la Caja de compensación familiar, al Sena, al ICBF y a la Administradora de Riesgos Profesionales, a cargo de las entidades del Estado, por el personal que interviene en los procesos judiciales.

El análisis de los costos se hace a dos niveles: el despacho judicial unipersonal (juzgado) y el proceso judicial. Los costos del despacho judicial se pueden clasificar como directos e indirectos.

Como costos directos de un despacho judicial se toman los que corresponden a los recursos operativos que requiere el juzgado para atender la demanda de justicia del ciudadano, desde el momento de conocimiento o denuncia de un hecho punible en lo penal, o de la presentación de la demanda en las otras áreas de atención (laboral, familia, civil), hasta el archivo definitivo del expediente. Incluye los costos de los servidores del despacho (servicios personales y transferencias de nómina) y los gastos generales en que incurre el despacho para cubrir servicios públicos, arrendamiento, mantenimiento, aseo, vigilancia y materiales (papel, cinta, borradores, pita, tinta, ganchos). Si las instalaciones donde opera el juzgado son del Estado, se hace un estimativo de depreciación con base en el área ocupada. Adicionalmente, se incluye el cálculo por depreciación de los equipos asignados a cada juzgado.



Los costos indirectos del despacho judicial corresponden a la distribución de los gastos de la unidad administrativa del nivel nacional y seccional del Consejo Superior de la Judicatura y de la Administración de Justicia (DEAJ y DISAJ), que apoyan a los despachos y tribunales con acciones de planeación, control, vigilancia, administración y suministro de recursos físicos, técnicos y económicos. El siguiente esquema sintetiza lo dicho:

COSTOS DESPACHO	DIRECTOS	Servicios personales - juez y empleados (sueldos, prestaciones transferencias de nómina)
		Gastos generales asignados al despacho (arriendos, vigilancia, suministros, aseo, servicios públicos)
	INDIRECTOS	Distribución gastos del CSJ, la DEAJ y la DISAJ ⁴

Los costos del proceso judicial están conformados por los costos en que incurre el Estado en la administración de justicia y los costos en que incurre el ciudadano que accede al servicio de justicia.

El costo indirecto asignado al proceso incluye costos del nivel central y seccional de la Fiscalía General de la Nación y las Direcciones Ejecutiva y Seccional de Administración de Justicia pertenecientes al CSJ, DEAJ y DISAJ. El valor mensual de los gastos de funcionamiento de dichas dependencias se dividió por el total de unidades, despachos o tribunales a los cuales dan apoyo logístico o administrativo. La cifra resultante se dividió por el número de horas/hombre disponibles por despacho o unidad de atención y se aplicó al proceso de acuerdo con el tiempo consumido. El siguiente esquema presenta los conceptos determinantes del costo de un proceso judicial:

⁴ CSJ: Consejo Superior de la Judicatura.
DEAJ: Dirección Ejecutiva de Administración de Justicia.
DISAJ: Dirección Seccional de Administración de Justicia.

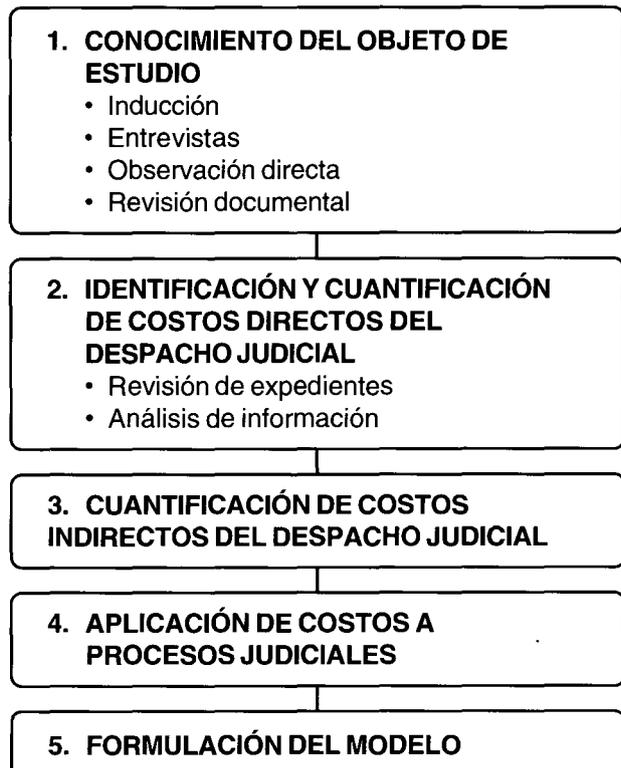
COSTOS DE UN PROCESO	ESTADO	Servicios personales Rama Judicial (sueldos, prestaciones, transferencias de nómina):
		<ul style="list-style-type: none"> • Fiscalía • Oficina de asignaciones y reparto • Despacho judicial • Tribunal Superior • Corte Suprema de Justicia
		Servicios personales otras entidades:
		<ul style="list-style-type: none"> • Policía metropolitana • Procuraduría • Medicina legal • ICBF • INPEC
	Gastos generales asignados al proceso	
		Costo indirecto asignado al proceso
	CIUDADANOS	<ul style="list-style-type: none"> • Gastos de notificación • Honorarios de abogados • Honorarios de auxiliares de la justicia • Costas judiciales • Gastos médicos y hospitalarios • Servicios funerarios • Daño emergente y lucro cesante de bienes y personas

Antecedentes, objetivos y metodología

La Constitución Política de Colombia de 1991 define la administración de justicia como función pública y garantiza el derecho de toda persona para acceder a ella. Además, precisa que los términos procesales se deben observar con diligencia y que su incumplimiento será sancionado (artículos 228 y 229).

Para elevar el nivel de eficiencia del aparato judicial es necesario conocer el costo en que incurre el Estado para administrar justicia. Disponer de una apropiada información sobre los costos del sector, facilita la toma de decisiones y la asignación de recursos.

El presente estudio propone un modelo que busca establecer los costos originados en el despacho judicial y el costo de los recursos aplicados por las entidades que intervienen en cada proceso judicial. Para ello se adelantó el siguiente proceso investigativo:



1. Conocimiento del objeto de estudio

Para conocer el entorno, la estructura organizacional y operativa del sistema de justicia y posibilitar la identificación de variables incidentes en la determinación del costo (manejo presupuestal, administrativo y financiero), se conformó un equipo de trabajo que luego recibió charlas de inducción por parte de un magistrado del Consejo Superior de la Judicatura y de personal de la Unidad de Desarrollo y Análisis Estadístico del CSJ, complementadas con entrevistas personales, observación directa y lectura de documentos.

2. Identificación y cuantificación de costos directos del despacho judicial

Se estudió el despacho judicial como unidad básica prestadora del servicio al ciudadano, mediante observación directa de su estructura administrativa-operativa y de entrevistas personales con los funcionarios (jueces) y empleados de 14 juzgados del Distrito Judicial de Santafé de Bogotá tomados como muestra (9 y 70 penales de circuito, 15 y 60 penales municipales, 6 y 11 laborales, 15 y 21 de familia, 23 y 24 civiles de circuito, 5 y 41 civiles municipales y 2 y 4 de menores). El juez, el secretario y demás empleados de cada despacho hicieron una rápida descripción de las actividades realizadas por cada uno, de los negocios que se manejan en el área de atención estudiada y de la secuencia de los procesos. Adicionalmente, los integrantes del equipo investigativo revisaron algunos expedientes. Esta información sirvió para determinar la planta de personal de un juzgado, para conocer los procesos que se manejan en esos despachos y los trámites que se realizan allí. Para determinar los costos directos incurridos en el despacho por concepto de servicios personales y gastos generales, se tomó la información suministrada por la Dirección Ejecutiva de Administración de Justicia, DEAJ, y la Dirección Seccional de Administración de Justicia, DISAJ, de Santafé de Bogotá y Cundinamarca.

3. Cuantificación de costos indirectos del despacho judicial

La DEAJ y la DISAJ dan apoyo logístico y administrativo a los despachos, los tribunales y las cortes. La primera a nivel nacional, la segunda a nivel seccional. Por ello, los gastos de funcionamiento de esas dos áreas del nivel central y seccional de Santafé de Bogotá y Cundinamarca del CSJ fueron aplicados como costos indirectos de los juzgados, para lo cual se dividió el presupuesto de 1996 asignado a esas áreas, entre el número de despachos y salas de tribunal a los que sirve cada una.

4. Aplicación de costos a procesos judiciales

El costo de un proceso judicial está conformado por los costos del despacho y por los costos de otras instituciones del Estado relacionadas que apoyan el servicio de justicia, como Fiscalía General de la Nación, Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, ICBF, Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario, INPEC, Policía Metropolitana, Procuraduría General de la Nación e Instituto de Medicina Legal. En cada área de atención se seleccionó un expediente para hacer el estudio de caso. Se analizó cada pieza procesal con el fin de determinar los tiempos aplicados en su trámite por los funcionarios y empleados del despacho y de otras entidades. Con base en esos tiempos se determinó el costo de la intervención de cada entidad en el proceso.

5. Formulación del modelo

A partir de los casos estudiados y mediante la definición de algunos supuestos, se diseñó y formuló un modelo que cuantifica los costos de un proceso judicial en las áreas de atención penal, laboral, familia, civil y menores. Para el efecto, se determinaron las actividades tipo realizadas por los funcionarios y empleados de la Fiscalía, el Despacho Judicial, el Tribunal Superior y la Corte Suprema de Justicia. Se estimó un tiempo normal para dichas actividades y se calculó el costo de los servicios personales, incluidas las transferencias de nómina, multiplicando el tiempo por el costo del minuto del funcionario o empleado que interviene. Los demás costos que afectan el proceso judicial se estimaron mediante el producto entre el costo de los servicios personales y un factor de absorción calculado para cada entidad. El costo total se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Costo} = \frac{\text{tiempo}}{\text{total}} \times \frac{\text{costo}}{\text{minuto}} \times (1 + \text{factor costos indirectos})$$

Al multiplicar el tiempo en minutos por el costo del minuto se obtiene el costo de los servicios personales del funcionario o empleado que ejecuta actos relacionados con el proceso. Para incluir los costos del personal de apoyo y los gastos generales en que incurre la entidad para administrar justicia, o apoyar dicha función, se aplica el factor de absorción que muestra el siguiente cuadro, calculado con datos del presupuesto de 1996 para los organismos de la Rama Judicial, la Fiscalía, Medicina Legal e INPEC y estimado para las demás entidades que intervienen directa o indirectamente en la administración de justicia (véase el cuadro 1):

Cuadro 1
FACTOR DE ASIGNACIÓN DE COSTOS INDIRECTOS

Concepto	Rama Judicial	Fiscalía	Medicina Legal	INPEC	Otras
1. Servicios personales, 1996	246.699	220.453	14.660	54.055	
2. Transferencias [34% de 1]	83.878	74.954	4.984	18.379	
3. Servicios personales más transferencias	330.577	295.407	19.644	72.434	
4. Personal operativo [80% de 3]	264.461	236.326	15.716	57.947	
COSTOS NO OPERACIONALES A DISTRIBUIR					
5. Total gastos funcionamiento, 1996	383.615	353.973	24.084	112.548	
6. Menos Personal operativo [4]	264.461	236.326	15.716	57.947	
7. Costo indirecto a distribuir [5-4]	119.154	117.647	8.368	54.601	
8. Factor asignación costo indirecto [7/4]	0,4506	0,4978	0,5325	0,9423	0,5000

Fuente: Ley de presupuesto 1996 (valores en millones de pesos).

El modelo determina el costo para el Estado de un proceso tipo y está elaborado para la situación actual y para un juzgado civil del circuito de Santafé de Bogotá. No contempla cambios en las normas, ni en los procedimientos. Supone que siguen vigentes las fases y etapas actuales. Tampoco contempla cambios en la planta de personal, ni en la organización de los despachos, ni en el nivel de sistematización, ni en la productividad de los funcionarios y empleados. Estima el mismo costo para los procesos modelados, en su tránsito ante el Tribunal Superior de Distrito (apelación) o ante la Corte Suprema de Justicia (casación). Por todo lo anterior, el modelo diseñado no es de aplicación general. Es necesario validarlo en varios juzgados y bajo condiciones logísticas y tecnológicas diferentes. Pero plantea una metodología que, bien implementada, podría generar indicadores válidos para evaluar la gestión de funcionarios, empleados y despachos.

Costos del despacho judicial

A partir de la información suministrada por la DEAJ y la DISAJ, se determinó una planta de personal tipo y el costo promedio de los despachos judiciales tomados como muestra. A continuación se presentan los resultados obtenidos:

Planta de personal tipo

Un juzgado penal, laboral o civil cuenta con siete servidores (un juez y seis empleados). Los juzgados de familia y de menores tienen un empleado más, el asistente social, y cuentan además con la colaboración

de un defensor de familia o de menores, encargados de velar por el debido proceso en esas áreas de atención judicial, cuya remuneración corre por cuenta del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, ICBF. La planta de personal común a los despachos incluidos en la muestra está conformada de la siguiente manera:

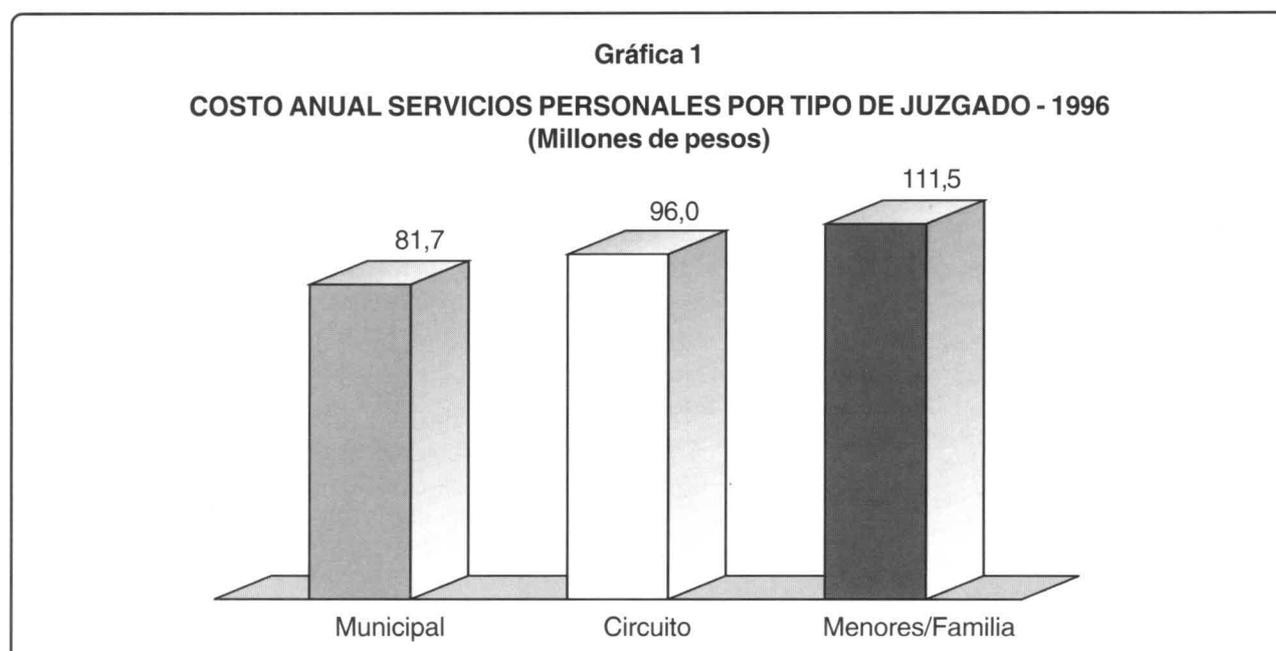
- Un juez, responsable del personal, los equipos y elementos del despacho. Sólo él puede administrar justicia. Reparte, dirige y supervisa el trabajo de los empleados. Responde por los expedientes y títulos judiciales del despacho. Actúa en audiencias de conciliación, inspecciones judiciales, interrogatorios de parte, remates, revisión de expedientes, audiencias de práctica de pruebas, firma de sentencias, y en tutelas.
- Un secretario, quien controla el movimiento de los expedientes y colabora con el juez en la administración del despacho y el manejo del personal.
- Dos sustanciadores, quienes apoyan la labor del juez y proyectan los autos y sentencias.
- Dos escribientes, quienes colaboran en actividades de digitación o mecanografía y en la atención al público por baranda.
- Un notificador (citador), encargado de informar personalmente a las partes interesadas sobre las actuaciones ordenadas por el juez o las decisiones tomadas por éste. También colabora en la atención al público por baranda (informa sobre el estado de los procesos, recibe memoriales, oficios y otra correspondencia).

En 1996 el costo por servicios personales, incluidas las transferencias de nómina, era de \$96 millones al año, o de \$8 millones al mes en un juzgado de circuito y de \$81,7 millones al año, o \$6,8 millones mensuales en un juzgado municipal, para las áreas de atención penal, laboral y civil. En familia y en menores, el costo de nómina de los servidores (juez y empleados) ascendía a \$111,5 millones al año, o \$9,3 millones al mes (véanse el cuadro 2 y la gráfica 1).

El tiempo que un juez de circuito dedica a un proceso tiene un costo equivalente a 2,4 veces el costo de la intervención del secretario, 2,7 veces el costo

del sustanciador, cerca de 4 veces el costo de los escribientes y 4,7 veces el del notificador (gráfica 2).

A nivel municipal la relación es de 2 veces frente al secretario, 2,4 veces con respecto al sustanciador, 3,6 frente al escribiente y 3,9 ante el notificador. El trámite de los procesos puede perder agilidad si el juez, como único funcionario investido de autoridad para proferir sentencia, no cuenta con personal idóneo que apoye su labor. Por ello es importante desarrollar programas de capacitación del personal adscrito a los despachos y buscar mecanismos que permitan una mayor y más calificada participación de los empleados en el manejo operativo de los procesos.



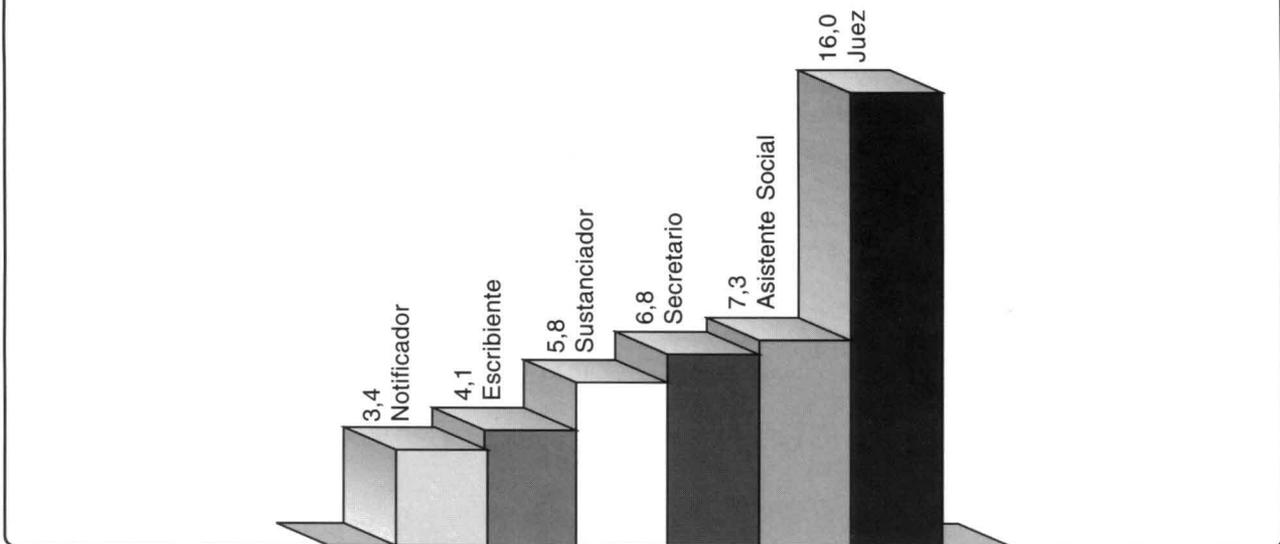
Cuadro 2
PLANTA DE PERSONAL TIPO DE UN JUZGADO

Cargo	Costo anual (miles de pesos)		Costo hora (miles de pesos)	
	Circuito	Municipal	Circuito	Municipal
Juez	33.704	25.965	16,0	12,3
Secretario	14.260	12.829	6,8	6,1
Sustanciador 1	12.285	10.968	5,8	5,2
Sustanciador 2	12.285	10.968	5,8	5,2
Escribiente 1	8.627	7.243	4,1	3,4
Escribiente 2	7.743	7.027	3,7	3,3
Notificador/citador	7.166	6.752	3,4	3,2
Asistente social	15.422	n.a.	7,3	n.a.

Base: costo anual por servicios personales (incluye prestaciones y transferencias de nómina).
Horas de trabajo efectivo al año: 2112 (22 días hábiles al mes, 8 horas/día). na = no aplica.

Gráfica 2

JUZGADO DE CIRCUITO - COSTO HORA POR CARGO (Miles de pesos)



El juez puede asesorarse de peritos para tomar decisiones. Los peritos son profesionales o expertos en su disciplina o área de saber, que actúan o dan concepto a solicitud de las partes (demandante o demandado) y con autorización del juez. El costo de la actuación pericial lo asume la parte interesada.

Costos del despacho

Para determinar el costo promedio mensual de los despachos judiciales unipersonales de la muestra, se realizaron los siguientes cálculos:

- El costo mensual por servicios personales se estableció de acuerdo con la planta tipo definida para los juzgados de circuito y municipales a partir de los datos de la DEAJ y la DISAJ.
- El costo mensual por gastos generales se estimó dividiendo el monto mensual de los contratos, facturas de servicios o depreciación de equipos y edificios, por el número de despachos ubicados en cada una de las instalaciones incluidas en el estudio.
- El costo mensual por materiales y suministros corresponde al promedio de los consumos del despacho analizado, de acuerdo con información de la DISAJ.
- El costo por reparaciones locativas se estableció por promedio de lo ejecutado por este concepto hasta mayo de 1996 en cada despacho-muestra.
- El cargo mensual por concepto de costo indirecto se estableció dividiendo el monto mensual del presupuesto asignado al área central del CSJ, a la sede seccional, a la DEAJ y a la DISAJ durante la vigencia 1996, por el número de despachos y salas de tribunal

a nivel nacional o seccional, con lo cual se obtuvo el valor imputable a un despacho judicial como costo indirecto (589 mil pesos).

Con base en los datos para el periodo enero-mayo de 1996 suministrados por la DEAJ y la DISAJ, se encontró el siguiente costo promedio mensual para los juzgados de circuito, los de menores o familia y los municipales, tomados como muestra (véanse el cuadro 3 y la gráfica 3):

Las principales diferencias radican en los costos de arrendamiento o depreciación de edificios, servicios de aseo y vigilancia, y en el costo de la planta de personal (los funcionarios y empleados de despachos de circuito tienen una remuneración superior a la del nivel municipal; los juzgados de familia y de menores tienen un empleado más, el asistente social).

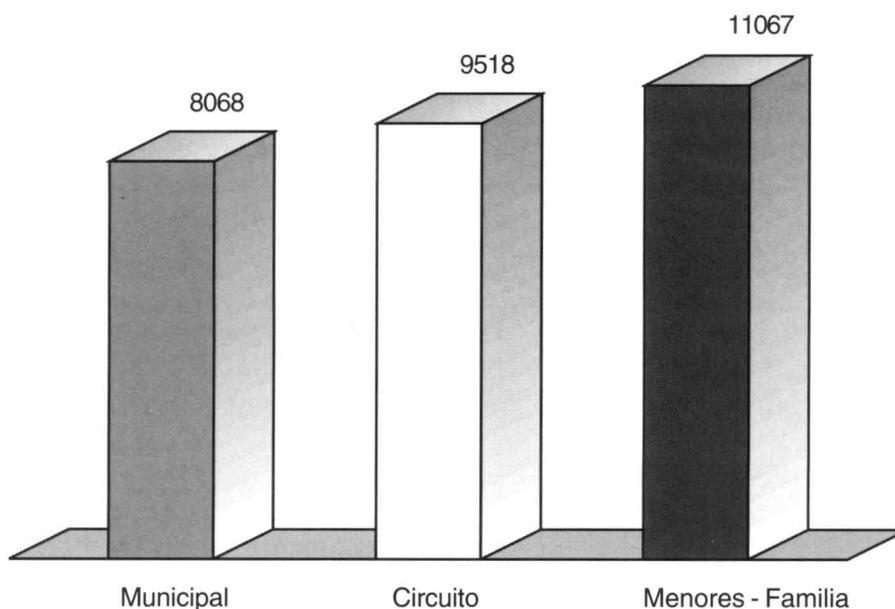
El costo de los servidores del despacho (servicios personales más transferencias de nómina), representan 84% del costo total de los despachos analizados (véase la gráfica 4).

De acuerdo con esto, un programa de racionalización del gasto debe concentrarse en el costo del personal, pues mientras una variación de 10% en dicho costo podría generar una variación de 8,4% en el costo total del despacho, ésta sería sólo de 1,6%, si el ajuste se hace en los gastos generales e indirectos. Dada la inflexibilidad del gasto, es necesario diseñar estrategias para disminuir los tiempos ociosos, eliminar las actividades que no agregan valor y mejorar la eficiencia de los funcionarios y empleados, a fin de disminuir el costo promedio por actuación (auto, sentencia, diligencia) y por proceso.

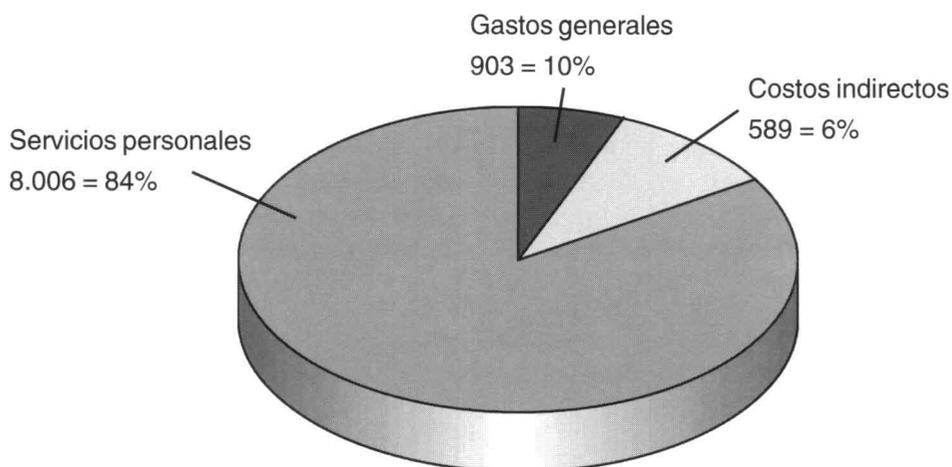
Cuadro 3
COSTO MENSUAL DE UN DESPACHO JUDICIAL (JUZGADO)

Concepto de costo	Costo/mes (miles de pesos)			% del costo total		
	Circuito	M/ Familia	Municipal	Circuito	M/ Familia	Municipal
Servicios personales	8.006	9.291	6.813	84,1	84,0	84,2
Arrendamiento/Depreciación edificios	285	486	151	3,0	4,4	1,9
Vigilancia	180	246	146	1,9	2,2	1,8
Aseo	112	129	135	1,2	1,2	1,7
Materiales y suministros	115	127	97	1,2	1,2	1,2
Energía	15	37	17	0,1	0,3	0,2
Agua	25	24	34	0,3	0,2	0,4
Teléfono	32	26	31	0,3	0,2	0,4
Mantenimiento equipo de oficinas	27	17	21	0,3	0,1	0,2
Reparaciones locativas	98	49	15	1,0	0,5	0,2
Depreciación de los equipos de oficina	34	46	39	0,4	0,4	0,5
Subtotal costos despacho	8.929	10.478	7.499	93,8	94,7	92,7
Costo indirecto	589	589	589	6,2	5,3	7,3
Total costo/mes despacho	9.518	11.067	8.088	100,0	100,0	100,0

Gráfica 3
COSTO MES POR TIPO DE JUZGADO
(Miles de pesos)



Gráfica 4
JUZGADO DE CIRCUITO COSTO MES
 (Miles de pesos y %)



Costos del proceso judicial

Para calcular el costo por servicios personales de la intervención de una entidad en un proceso, se establecieron las actividades realizadas por cada persona y su duración en minutos, la cual se multiplicó por el costo - minuto de quien hizo la intervención. Para transferir al proceso los gastos generales, se multiplicó el tiempo por un factor de asignación que resulta de dividir el monto mensual de los gastos generales asignados al despacho, a la unidad de fiscalía, o a la sala de Tribunal o Corte, por el total de minutos que pueden dedicar el funcionario (fiscal, juez, magistrado) y los empleados al trámite de procesos (60 minutos x 8 horas por 22 días hábiles al mes, por persona). De la misma

manera se asignan a los procesos los costos indirectos del despacho.

Se aclara que, para determinar costos, no tiene importancia el tiempo normativo, o de ley, ni el tiempo calendario que permanece el proceso en una entidad. Sólo interesa el tiempo que utiliza el funcionario o empleado para realizar la actividad costeadada.

Ninguno de los casos estudiados hizo tránsito a la Corte Suprema de Justicia. Por ello, en el costeo de los procesos no se establece la incidencia de esta instancia. Sin embargo, en el modelo se estimó dicho costo con base en la información suministrada por la Secretaría General de la Corte con respecto a su

Cuadro 4
TIEMPOS DEL ESTADO EN LOS PROCESOS ESTUDIADOS (EN DÍAS)

Proceso	Normativo	Calendario	Efectivo
Penal - ordinario (homicidio)	670	951*	28,2
Laboral - ordinario	86	588	5,8
Familia - ordinario	185	1295	11,4
Civil - ordinario mayor cuantía	185	1448	13,7
Menores - homicidio	66	212	28,6

* No incluye tiempo de cumplimiento de pena.

funcionamiento y por la Unidad de Desarrollo y Análisis Estadístico del CSJ sobre la remuneración de los magistrados y empleados adscritos a la Corte.

Contraste de tiempos del Estado

El cuadro 4 presenta el tiempo que el Estado, a través de sus entidades de administración de justicia, o de apoyo judicial, aplicó a cada uno de los procesos judiciales escogidos para el estudio de caso:

El tiempo normativo corresponde a los términos definidos en el código de procedimiento de cada área de atención. El tiempo calendario se calculó por diferencia entre las fechas de inicio y de terminación de cada etapa. El tiempo efectivo es el realmente utilizado por los funcionarios y empleados de los despachos judiciales, el Tribunal, la Corte y otras entidades del Estado, en las actuaciones relacionadas con el proceso costeadado.

Como muestran el cuadro 4 y la gráfica 5, la duración de los procesos analizados (tiempo calendario) supera ampliamente el tiempo máximo establecido por ley, lo cual significa que en todos se incurrió en atraso judicial. En la causa de homicidio simple el tiempo calendario supera en 42% al tiempo normativo. El tiempo calendario es equivalente a 6,8 veces el tiempo normativo en el proceso laboral, 7 veces en el proceso ordinario de familia, 7,8 veces en el proceso civil ordinario de mayor cuantía y 3,2 veces en el proceso de menores.

El tiempo efectivo aplicado por el personal del juzgado fue de 11,2 días en el penal, 3,7 en el laboral,

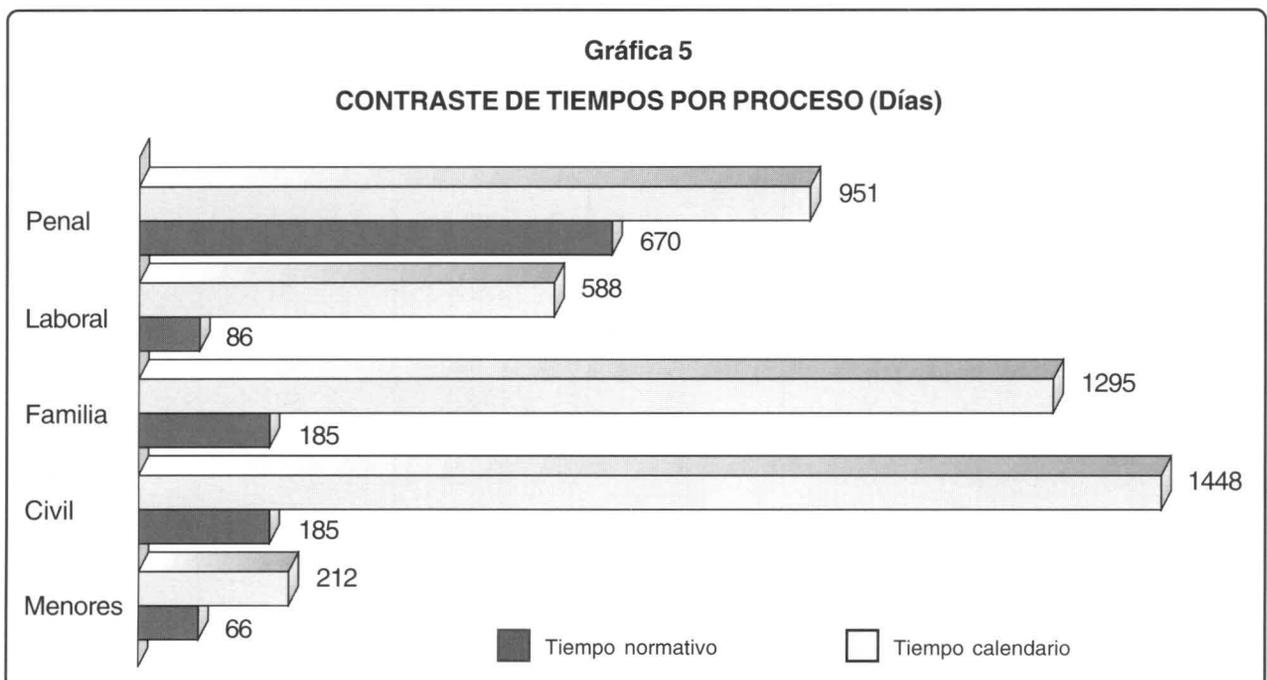
9,4 en el de familia, 9,7 en el civil y 22,3 en el de menores. Si los juzgados sólo manejasen procesos similares a los incluidos en el estudio, su capacidad de atención sería muy limitada (véase el cuadro 5). De acuerdo con los días - hombre efectivos gastados en el trámite de cada proceso, y dado el número de servidores de cada despacho (7 para penal, laboral o civil, y 8 para familia y menores), para que un juzgado no incurra en atraso judicial tiene posibilidad de atender al mes 14 casos similares al analizado en el área penal, 42 en laboral, 19 en familia, 16 en civil y 8 en menores.

Del anterior contraste de tiempos surgen preguntas cuyas respuestas no son objeto del presente artículo, pues exigen estudios más profundos por parte de equipos interdisciplinarios: ¿Quién genera la demora?, ¿Por qué lo hace?, ¿Cómo se puede disminuir la duración de los procesos?

Costos del proceso penal

En el proceso penal analizado (homicidio simple) se determinaron los siguientes costos para el Estado y el ciudadano, por fases (véase el cuadro 6):

El proceso estudiado tuvo una duración de 2 años y 8 meses, sin tener en cuenta la etapa de cumplimiento de la pena. Las fases previas, de investigación, alegatos y calificación las adelantó la Fiscalía, a través de la Unidad de Reacción Inmediata, URI, del Cuerpo Técnico de Investigaciones, CTI, de la Unidad de Vida que adelantó la investigación y de la Fiscalía Delegada que resolvió los recursos interpuestos por el sindicato. También intervinieron la Policía Metropolitana, la Pro-



Cuadro 5
CAPACIDAD DE ATENCIÓN DE LOS JUZGADOS
(procesos al mes)

Concepto	Juzgado	Penal	Laboral	Familia	Civil	Menores
Número de servidores: w		7	7	8	7	8
Días hombre disponibles/mes: $h = 22 * w$		154	154	176	154	176
Días consumidos por proceso en juzgado: t		11,2	3,7	9,4	9,7	22,3
Procesos en capacidad de atender por un juzgado al mes: $p = h/t$		14	42	19	16	8

curaduría, el INPEC. Después de la calificación por parte del fiscal, el proceso siguió su curso en el juzgado penal determinado por la oficina de asignaciones y reparto. En estas fases intervinieron, además del juez y empleados del despacho judicial, la Procuraduría, el INPEC, el CTI de la Fiscalía, la Registraduría y otras entidades a las que el juzgado solicitó realizar exámenes o pruebas. Finalmente, el proceso hizo tránsito en el Tribunal Superior para fallar un recurso de apelación.

El costo del proceso ascendió a \$107 millones, incluido el cumplimiento de la pena, de los cuales 31% corresponde al costo asumido por el Estado y 69% al costo del ciudadano. La fase de cumplimiento de la pena genera 70% del total de costos del estado. El 98% del costo estimado para el ciudadano corresponde

a la fase de previas, que incluye el estimativo de lucro cesante y daño emergente del occiso.

Costos del proceso laboral

El proceso analizado (indemnización por terminación unilateral de contrato de trabajo), tuvo una duración de 1 año y 7 meses. Todas las fases, excepto la de apelación, se adelantaron en el juzgado (véase el cuadro 7).

El costo del proceso ascendió a \$1,8 millones, de los cuales 47% fue asumido por el Estado y 53% por el ciudadano. La apelación ante el Tribunal Superior y la decisión (sentencia del juez laboral) son las etapas más costosas para el Estado. La fase de apelación genera 55% del total de costos del Estado y 90% del costo estimado para el ciudadano.

Cuadro 6
COSTOS DEL PROCESO PENAL POR FASES

Fase	Costo (miles de pesos)			Participación (%)	
	Estado	Ciudadanos	Total	Estado	Ciudadanos
Previas	532	72.122	72.654	1	99
Investigación	2.228	588	2.816	79	21
Alegatos	9	55	64	14	86
Calificación	445	218	663	67	33
Introducción	588	41	629	93	7
Probatoria	1.566	287	1.853	84	16
Sentencia	571	-	571	100	-
Apelación	3.781	136	3.917	97	3
Subtotal	9.720	73.447	83.167	12	88
Cumplimiento	23.656	-	23.656	100	-
Total	33.376	73.447	106.823	31	69

Cuadro 7					
COSTOS DEL PROCESO LABORAL ORDINARIO POR FASES					
Fase	Costo (miles de pesos)			Participación (%)	
	Estado	Ciudadanos	Total	Estado	Ciudadanos
Introducción	27	37	64	42	58
Conciliación	23	30	53	43	57
Probatoria	86	23	109	79	21
Alegatos	1	-	1	100	-
Decisión	239	-	239	100	-
Apelación	461	850	1.311	35	65
Total	837	940	1.777	47	53

Costos del proceso de familia

El proceso estudiado (filiación natural con petición de herencia), duró 3 años y 7 meses. Todas las fases, excepto la de apelación, se adelantaron en el juzgado. El proceso costó \$7,6 millones, de los cuales 24% asumió el Estado y 76% el ciudadano (véase el cuadro 8). La fase probatoria genera 37% del total de costos del Estado. Los honorarios reconocidos a los abogados (\$5,5 millones), son 72% del costo total del proceso y 95% del costo para el ciudadano.

Costos del proceso civil

El caso civil ordinario de mayor cuantía analizado (restitución por modo reivindicatorio de un predio rural), tuvo una duración de 4 años y todas las fases, excepto la de apelación, se adelantaron en el juzgado (véase el cuadro 9).

El costo del proceso ascendió a \$3,8 millones, de los cuales 39% fue asumido por el Estado y 61% por el ciudadano. La etapa probatoria y la apelación son las etapas más costosas para el Estado, y cada una genera 35% del costo asumido por éste. Debido a que en el área de atención civil la parte interesada impulsa el proceso, la fase probatoria genera 53% de los costos para el ciudadano.

Costos del proceso de menores

El proceso de menores analizado (homicidio con menor detenido), tuvo una duración de 1 año y 9 meses. Sin tener en cuenta la etapa de reeducación del menor, este tiempo se reduce a siete meses. El costo ascendió a \$81,2 millones, de los cuales 4% corresponde a reeducación del menor. Del costo total, 8% fue asumido por el Estado y 92% por el ciudadano (véase el cuadro 10).

Cuadro 8					
COSTOS DEL PROCESO DE FAMILIA POR FASES					
Fase	Costo (miles de pesos)			Participación (%)	
	Estado	Ciudadanos	Total	Estado	Ciudadanos
Introducción	71	160	231	31	69
Conciliación	102	18	120	85	15
Probatoria	684	93	777	88	12
Alegatos	6	-	6	100	-
Decisión	467	5.500	5.967	8	92
Apelación	526	-	526	100	-
Total	1.856	5.771	7.627	24	76

Cuadro 9					
COSTOS DEL PROCESO CIVIL POR FASES					
Fase	Costo (miles de pesos)			Participación (%)	
	Estado	Ciudadanos	Total	Estado	Ciudadanos
Introducción	36	464	500	7	93
Conciliación	125	466	591	21	79
Probatoria	523	1227	1750	30	70
Alegatos	11	68	79	14	86
Decisión	273	-	273	100	-
Apelación	511	89	600	85	15
Total	1479	2314	3793	39	61

La etapa probatoria representa 70% del costo para el Estado. El 93% del costo estimado para el ciudadano corresponde a la fase de previas, la cual incluye el estimativo de lucro cesante y daño emergente del occiso.

Comparativo de costos para el Estado y el ciudadano

El cuadro 11 y la gráfica 6 presentan un comparativo del costo total para el Estado y el ciudadano en los casos estudiados:

En la gráfica 6 se puede observar el comportamiento del costo de cada uno de los procesos incluidos en el estudio de caso.

Modelos de costos procesales

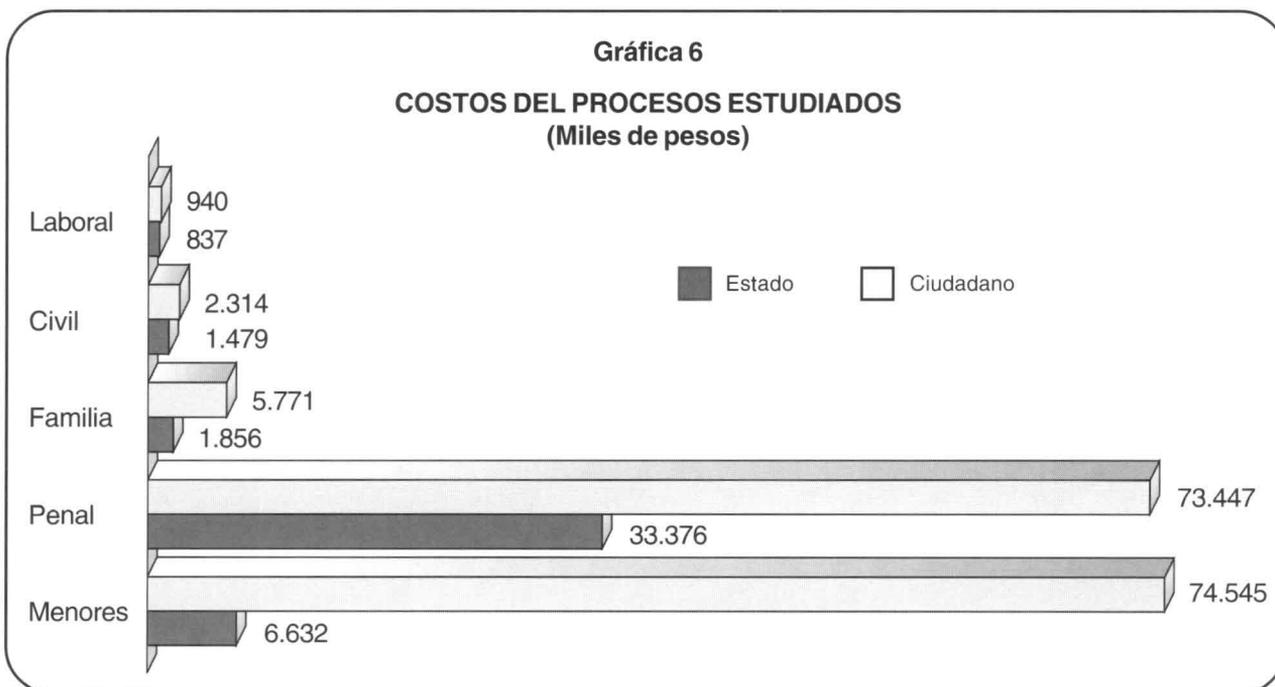
Con base en el análisis de los resultados encontrados en el trabajo de campo se elaboró un modelo de costos para cada uno de los procesos estudiados. El modelo permite analizar el comportamiento de los costos de un proceso. También hace posible determinar el efecto que produce sobre una actividad, etapa y fase, un cambio en la combinación de tiempos y actores. Para hacer más eficiente el modelo, es necesario establecer rutinas y determinar tiempos y costos estándar que permitan evaluar la gestión de los juzgados y de las entidades que apoyan la administración de justicia.

Cuadro 10					
COSTOS DEL PROCESO DE MENORES POR FASES					
Fase	Costo (miles de pesos)			Participación (%)	
	Estado	Ciudadanos	Total	Estado	Ciudadanos
Previas	723	69.018	69.741	1	99
Introducción	16	-	16	100	-
Probatoria	4.626	3.111	7.737	6	94
Decisión	533	173	706	75	25
Subtotal	5.898	72.302	78.200	8	92
Reeducación	734	2.243	2.977	2	98
Total	6.632	74.545	81.177	8	92

Cuadro 11					
COMPARATIVO DE COSTOS PARA EL ESTADO Y EL CIUDADANO POR PROCESO					
Fase	Costo (miles de pesos)			Participación (%)	
	Estado	Ciudadanos**	Total	Estado	Ciudadanos
Penal - ordinario*	33.376	73.447	106.823	31	69
Laboral - ordinario	837	940	1.777	47	53
Familia - ordinario	1.856	5.771	7.627	24	76
Civil - ordinario, mayor cuantía	1 479	2.314	3.793	39	61
Menores - homicidio	6 632	74.545	81.177	8	92

* Incluye costo de fase de cumplimiento de pena

** Incluye estimativo de lucro cesante y daño emergente, por occiso, en penal y menores.



Tiempos estimados para la rama judicial en los procesos modelados

El cuadro 12 presenta el estimativo de tiempos de los servidores de los organismos que administran justicia (Fiscalías, Despachos Judiciales, Tribunal Superior y Corte Suprema) en el trámite de los procesos modelados, así como el costo total en que incurre el Estado, con respecto a los procesos a los que se aplicó el modelo propuesto:

La gráfica 7 muestra el costo en que incurre el Estado en el trámite de los procesos modelados:

Costos para el Estado desglosados por entidad

El cuadro 13 muestra los costos que el modelo propuesto calcula para el Estado en el trámite de un proceso tipo, en las áreas de atención penal, laboral, familia, civil y menores, desglosados por entidad (Fiscalía, Despacho judicial, Tribunal Superior, Corte Suprema y otras). El costo aportado por cada entidad se muestra en porcentaje con respecto al costo total del Estado en el respectivo proceso. El total se expresa en miles de pesos:

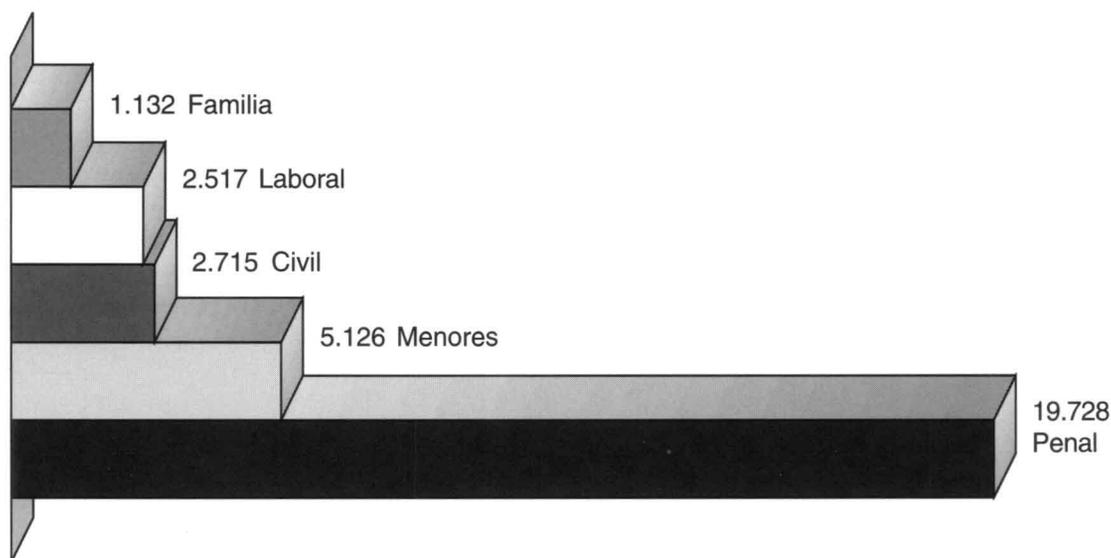
Cuadro 12
TIEMPOS DE LA RAMA JUDICIAL Y COSTOS DEL ESTADO

Proceso	Tiempo Rama Judicial		Costo para el Estado (miles de pesos)
	Horas	Días	
Penal - ordinario	180,2	22,5	19.728*
Laboral - ordinario	88,7	11,1	2.517
Familia - ordinario	66,8	8,4	1.132
Civil - ordinario mayor cuantía	114,8	14,4	2.715
Menores - homicidio	97,4	12,2	5.126**

* Incluye costo estimado del INPEC por custodia del condenado.

** Incluye costo de ICBF por ubicación institucional y reeducación del menor.

Gráfica 7
PROCESOS MODELADOS - COSTO PARA EL ESTADO
(Miles de pesos)



A vía de ejemplo, el proceso penal ordinario le cuesta al Estado \$19,7 millones, incluida la fase de cumplimiento de la pena. De dichos costos, 22,5% corresponden a la Fiscalía, 12,0% al Despacho Judicial, 11,3% al Tribunal Superior, 34,0% a la Corte Suprema de Justicia y 20,2% a otras entidades, en

especial al INPEC. El proceso civil ordinario de mayor cuantía le representa al Estado un costo de \$2,7 millones. El Despacho Judicial participa con 26,2% de dicho costo, el Tribunal Superior de Circuito (segunda instancia) con 19,6% y la Corte Suprema de Justicia (casación) con 54,2%.

Cuadro 13
COSTOS PARA EL ESTADO DESGLOSADOS POR ENTIDAD EN LOS PROCESOS MODELADOS

Proceso	Fiscalía	Despachos	Tribunales	Corte	Otras*	Total = 100%
Penal - ordinario **	22,5%	12,0%	11,3%	34,0%	20,2%	19.728
Laboral - ordinario	-	20,3%	21,2%	58,5%	-	2.517
Familia - ordinario	-	43,5%	44,5%	-	12,0%	1.132
Civil - mayor cuantía	-	26,2%	19,6%	54,2%	-	2.715
Menores - homicidio	8,6%	13,5%	-	-	77,9%	5.126

* Otras incluye Inpec, Policía Metropolitana, Medicina Legal, ICBF, Procuraduría.

** Incluye costo de fase de cumplimiento de pena.

Costos para el Estado desglosados por fase

El costo de un proceso se eleva sustancialmente cuando éste hace tránsito a segunda instancia (recurso de apelación ante el Tribunal Superior) y más aún cuando una de las partes entabla demanda de casación ante la Corte Suprema de Justicia, debido al nivel profesional y salarial de quienes intervienen en el fallo de esos recursos. Por ello es importante que el funcionario y los empleados de los despachos judiciales

se preocupen por realizar un trabajo de calidad, a fin de evitar apelaciones originadas en errores o descuidos en la primera instancia. También que la Fiscalía haga lo propio, orientando una investigación más profesional y un acopio de pruebas más científico.

El cuadro 14 muestra el peso porcentual que representa cada fase frente al costo para el Estado de cada uno de los procesos modelados:

Cuadro 14
PARTICIPACIÓN POR FASE EN LOS COSTOS PARA EL ESTADO (%)

Fase	Penal	Laboral	Familia	Civil	Menores
Previas	3,1%	-	-	-	6,5%
Investigación	3,8%	-	-	-	-
Calificación	0,3%	-	-	-	-
Introducción	0,1%	0,8%	2,4%	1,3%	0,5%
Conciliación	-	2,6%	5,8%	8,1%	-
Probatoria	4,9%	9,5%	30,7%	9,1%	13,2%
Alegaciones	-	0,1%	0,2%	0,3%	-
Sentencia	0,9%	6,7%	14,9%	6,7%	5,2%
Apelación	2,6%	20,7%	46,0%	19,2%	-
Casación	8,3%	59,7%	-	55,3%	-
Cumplimiento pena	76,0%	-	-	-	74,6%
Total = 100%	19.728	2.517	1.132	2.715	5.126

A vía de ejemplo, el proceso penal ordinario le cuesta al Estado \$19,7 millones, incluida la fase de cumplimiento de la pena. De dichos costos, 3,1% corresponden a la fase de previas, 3,8% a investigación, 0,3% a calificación, 0,1% a introducción (reparto y notificación), 4,9% a probatoria, 0,9% a sentencia, 2,6% a apelación, 8,3% a casación y 76,0% a la fase de cumplimiento de la pena. El proceso civil ordinario de mayor cuantía le representa al Estado un costo de \$2,7 millones. La fase de introducción (demanda, reparto y notificación) participa con 1,3% de dicho costo, la conciliación con 8,1%, la probatoria con 9,1%, las alegaciones con 0,3%, la sentencia con 6,7%, la apelación con 19,2% y la casación con 55,3%.

Conclusiones

La administración de justicia es difícil de transferir a la iniciativa privada, por el riesgo de generar situaciones de injusticia. En este sector es necesaria la intervención directa del Estado, para evitar que un amplio grupo de quienes hoy acuden a los aparatos y al sistema judicial en busca de solución civilizada a sus diferencias y conflictos, pierdan la posibilidad de utilizar esa alternativa, al tener que pagar precios de mercado.

En el análisis de los casos estudiados, en el intercambio de opiniones con funcionarios y empleados judiciales y en la revisión documental, se perciben indicios de uso de prácticas dilatorias por parte de algunos litigantes, lo cual genera mayores costos para el Estado y para el ciudadano, y afecta la calidad, agilidad y equidad que se exige de los aparatos y del sistema judicial. Por ello, es necesario profundizar la revisión normativa y procedimental de la administración de justicia, a fin de lograr mayor agilidad en la solución

de los conflictos que los ciudadanos buscan resolver cuando acuden a ella.

Los gastos de nómina (servicios personales más transferencias de nómina) representan 84% del costo total de un despacho judicial unipersonal. Por tanto, para reducir costos procesales y para aumentar la agilidad y la eficiencia del aparato judicial, es necesario implementar estrategias que permitan optimizar el tiempo disponible de los funcionarios y empleados judiciales.

El trámite de los procesos puede perder agilidad si el juez, como único funcionario investido de autoridad para proferir sentencia, no cuenta con personal idóneo que apoye su labor. Por ello es importante desarrollar programas de capacitación del personal adscrito a los despachos y buscar mecanismos que permitan una mayor y más calificada participación de los empleados en el manejo operativo de los procesos.

Para hacer eficiente el modelo de costeo propuesto, es necesario establecer rutinas y determinar tiempos y costos estándar, que permitan evaluar la gestión de los aparatos y del sistema de justicia.

Es fundamental que la rama judicial cuente con un apropiado sistema de información financiera, presupuestal y de indicadores de desempeño que permita conocer y coordinar el flujo de recursos y servicios inter e intrainstitucionales y garantice un uso más eficiente de dichos recursos y una mejor calidad del servicio de justicia.

Es necesario fomentar estudios similares al presente, a fin de profundizar el conocimiento de la problemática del sector, para contar con bases sólidas para el diseño e implementación de estrategias de desarrollo de la rama judicial.

