

**PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DE LA
GESTION PUBLICA JUDICIAL EN EL CONTEXTO DE JUSTICIA Y
DESARROLLO ECONÓMICO REGIONAL**

ESTUDIO DE CASO

ANA MARIA ARISTIZABAL GARCIA

CATHERINE JARAMILLO SERRANO

**CORPORACION UNIVERSITARIA AUTONOMA DE OCCIDENTE
DIVISION DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES**

PROGRAMA DE ECONOMIA

SANTIAGO DE CALI

2000

**PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DE LA
GESTIÓN PÚBLICA JUDICIAL EN EL CONTEXTO DE JUSTICIA Y
DESARROLLO ECONÓMICO REGIONAL ESTUDIO DE CASO**

ANA MARIA ARISTIZABAL GARCIA

CATHERINE JARAMILLO SERRANO

Monografía en la modalidad de Pasantía para optar el Título de
ECONOMISTA

Director

HUGO ORTIZ VASQUEZ

Economista

**CORPORACION UNIVERSITARIA AUTONOMA DE OCCIDENTE
DIVISION DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES**

PROGRAMA DE ECONOMIA

SANTIAGO DE CALI

2000

Nota de aceptación

Aprobado por el Comité de Grado, en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Corporación Universitaria Autónoma de Occidente, para optar el título de Economista.

Dr. OSCAR DUQUE S.

Presidente del Jurado

Dr. EDGAR MAYA

Jurado

Dr. LUIS FERNANDO AGUADO

Jurado

Santiago de Cali, mayo 4 de 2000.

DEDICATORIA

A Dios, por estar conmigo siempre y ser la fuente principal de este logro.

A mi madre MARIELA, por su amor y apoyo brindado para alcanzar este logro tan importante.

A mis hermanos por todo el cariño y colaboración que me brindaron.

ANA MARIA ARISTIZABAL GARCIA

DEDICATORIA

A Dios, por ser mi amparo y fortaleza y por darme la sabiduría necesaria para lograr este éxito.

A mi madre **MERCEDES** por su amor, colaboración y apoyo incondicional pues sin ella no hubiese alcanzado esta meta, a ella debo todo lo que soy.

A mis abuelos **ELBA MARIA** y **EFRAIN** (Q.E.P.D.), por el cariño brindado y por enseñarme valiosos principios morales para aplicar a mi vida, a mis tías y tío por ser apoyo incondicional en el transcurso de mi carrera.

CATHERINE JARAMILLO SERRANO

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

Hugo Ortiz Vasquez, profesor de la Universidad Autónoma de Occidente y director del trabajo de grado, por sus invaluable aportes sin los cuales no hubiese sido posible la realización de este trabajo.

Luis Enrique Suarez, profesor de la Universidad Autónoma de Occidente por su colaboración incondicional.

Guillermo González de la Cruz, Director Seccional de Administración Judicial (DESAJ-VALLE) por brindarnos su orientación en el desarrollo de la investigación del proyecto.

Los funcionarios de la DESAJ-VALLE por su amistad y colaboración en cada una de las fases de este trabajo.

Profesores quienes en el transcurso de la carrera nos brindaron sus conocimientos.

Todas aquellas personas que de una u otra forma nos colaboraron en la realización del presente trabajo.

Universidad Autónoma de Occidente.

CONTENIDO

	Pag.
INTRODUCCION	1
1. DESCRIPCION DEL PROYECTO	4
1.1 PROBLEMA	4
1.2 OBJETIVOS	5
1.2.1 General	5
1.2.2 Específicos	5
1.3 JUSTIFICACION	6
1.4 MARCO REFERENCIAL	10
1.5 METODOLOGIA	40
1.5.1 Tipo de Estudio	40
1.5.2 Unidad de análisis	41
1.5.3 Técnicas de recolección de Datos	41
1.5.4 Técnicas de análisis de Datos	42
2. ANALISIS ESTRUCTURAL DE LA DIRECCION EJECUTIVA SECCIONAL DE ADMINISTRACION JUDICIAL CALI - VALLE DEL CAUCA	44
2.1 Ubicación	45
2.2 Misión	46
2.3 Objetivos	47
2.4 Políticas	48

	Pag.
2.5 Estrategias	48
2.6 Marco Legal	49
2.7 Organización	49
3. ASPECTOS METODOLOGICOS PARA LA ELABORACION DE EL DIAGNOSTICO ECONOMICO DE LA GESTION PUBLICA EN LA DIRECCION EJECUTIVA SECCIONAL DE ADMINISTRACION JUDICIAL DESAJ-VALLE	50
3.1 Generalidades	50
3.2 Definición	51
3.3 Diagnóstico del persona del personal e infraestructura	52
3.4 Diagnóstico de los Recursos	57
3.5 Indicadores de Gestión	59
3.6 Causas que provocan ineficiencia en la Dirección Ejecutiva Seccional de Administración judicial	94
3.7 Análisis Económico y Financiero de los recursos Asignados	98
4. PROPUESTAS DE EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD PARA LA INSTITUCION	101
5. CONCLUSIONES	107
BIBLIOGRAFIA	113
ANEXOS	

LISTA DE CUADROS

	Pag.
Cuadro No.1. Gastos de Funcionamiento del Gobierno Central	13
Cuadro No.2. Gastos de Funcionamiento del Gobierno Central (%)	17
Cuadro No.3. Personal de Cada Area	53
Cuadro No.4. Asignación Presupuestal	58
Cuadro No.5. Desempeño en cada una de las Areas	60
Cuadro No.6. Movimiento de Procesos Evolución 1993-1997	64
Cuadro No.7. Composición de la Demanda de Justicia año de 1997	65
Cuadro No.8. Movimiento de Procesos Evolución 1994-1997	68
Cuadro No.9. Movimiento de Procesos Evolución 1994-1997	69
Cuadro No.10. Ingreso de Tutelas en la Jurisdicción Ordinaria 1994-1997	70
Cuadro No.11. Distribución del Talento Humano de la Rama Judicial	74
Cuadro No.12. Distribución del Talento Humano en la Jurisdicción Ordinaria	76
Cuadro No.13. Movimiento Estimado de Procesos año de 1997	79
Cuadro No.14. Escenario 1	81
Cuadro No.15. Movimiento Consolidado Estimado de Procesos 1999/2002	82
Cuadro No.16. Escenario 2	83
Cuadro No.17 Factores de Ajuste para mejorar la producción	84
Cuadro No.18. Resultados Esperados	85
Cuadro No.19. Movimiento Estimado Consolidado de Procesos 1999/2002	86
Cuadro No.20. Reducción de Inventarios	87

	Pag.
Cuadro No.21. Primer Ciclo de Capacitación de Informática Básica	88
Cuadro No.22. Soporte en Software	90
Cuadro No.23. Soporte en Mantenimiento Correctivo	91
Cuadro No. 24. Ejecución Presupuestal	93

LISTA DE FIGURAS

	Pag.
Figura No.1. Diagrama: Instituciones e Ineficiencia Económicas	21
Figura No.2. Diagrama: Nueva Organización de la Rama Judicial	46
Figura No.3. Gráfico: Estructura de la Demanda del servicio de Justicia	66
Figura No.4. Gráfico: Composición de la Oferta de Justicia	71
Figura No.5. Gráfico: Composición de la Oferta de Justicia en el área Penal	72
Figura No.6. Gráfico: Composición de la Oferta de Justicia en las áreas no Penales	73
Figura No.7. Gráfico: Distribución Plantas de Cargos de la Rama Judicial	75
Figura No.8. Gráfico: Distribución de los funcionarios y empleados en la Rama Judicial	75
Figura No.9. Gráfico: Distribución del Talento Humano en la Jurisdicción Ordinaria	77
Figura No.10. Gráfico: Distribución de los funcionarios en el área penal Por niveles de competencia	78
Figura No.11. Gráfico: Incremento Total de la Productividad	87
Figura No.12. Gráfico: Primer ciclo de capacitación básica DESAJ-Valle	88
Figura No.13. Gráfico: Soporte en Software	90
Figura No.14. Gráfico: Soporte en Mantenimiento Correctivo	91
Figura No.15. Diagrama: Areas involucradas en el pago de la Nómina	97

LISTA DE ANEXOS

	Pag.
Anexo 1. Organigrama de la Rama Judicial y de la Dirección Ejecutiva Seccional de Administración Judicial (DESAJ- VALLE DEL CAUCA)	117
Anexo 2. Organigrama de las áreas que conforman la Dirección Ejecutiva Seccional de Administración Judicial (DESAJ - VALLE DEL CAUCA)	120
Anexo 3. Indicadores de Gestión: Formato y Evaluación a la Dirección Ejecutiva Seccional de Administración Judicial (DESAJ - VALLE DEL CAUCA)	131
Anexo 4. Gráfico: Costo del dinero por no utilización del dinero en El tiempo estipulado. 1998-1999 (DESAJ-VALLE DEL CAUCA)	144
Anexo 5. Gráfico: Costo del dinero por excedentes Bancarios 1998 - 1999 (DESAJ - VALLE DEL CAUCA)	147
Anexo 6. Gráfico: Comportamiento de Saldos Bancarios 1998-1999 (DESAJ-VALLE DEL CAUCA)	151

RESUMEN

La pasantía realizada en la Dirección Ejecutiva Seccional de Administración Judicial, DESAJ- Valle del Cauca básicamente comprendió el estudio y análisis de los procesos que en ella se siguen y su estado económico con el objeto de establecer una propuesta que mejore el desempeño de la gestión pública Judicial en pro de una mayor eficiencia de la entidad. Por consiguiente, es necesario tener en cuenta que durante la investigación y desarrollo del trabajo se utilizaron instrumentos bases como la implementación de Indicadores de Gestión los cuales se aplicaron a cada área donde se pudo establecer su productividad que a su vez se refleja en la ineficiencia o eficacia de cada una de ellas.

De igual forma, se establecieron los recursos financieros con los que cuenta la entidad y sobre todo la utilización y racionalización de los mismos, logrando de esta forma dar a la institución una visión clara del costo económico implícito en la ineficiencia, el cual se traduce en grandes pérdidas no solo para la institución sino para la Nación en general quien es el directo portador de los recursos para el funcionamiento de la misma.

Así mismo, mediante un claro y conciso diagnóstico de sus recursos financieros se pudo establecer un Índice de Ejecución Presupuestal para la institución en cuestión, el cual nos muestra de una manera porcentual el manejo de los recursos económicos basándose en el Presupuesto asignado a la institución por el Gobierno Central versus el Presupuesto ejecutado por la misma para los dos años comparativos (1998 y 1999).

Por otra parte, se destaca que en el desarrollo del trabajo en la institución se diseñó y realizó un Manual de Procedimientos, con el que la entidad no contaba, y el cual fue una pieza clave para establecer los procesos llevados a cabo por ella y de esta manera darnos, como investigadoras, una clara idea de las deficiencias procedimentales de la misma que en un momento dado pasan a traducirse en ineficiencia e improductividad de la gestión en la institución.

Es así, como una vez realizado todo lo anterior se pudo llegar a establecer las causas que provocan ineficiencia en la institución, y el costo económico de las mismas diseñando una serie de propuestas que corrigieran estas ineficiencias y/o falencias de la entidad, mejorando de esta forma la gestión de la misma y logrando el propósito y objetivo del trabajo.

INTRODUCCION

Uno de los fines de la Dirección Ejecutiva Seccional de Administración Judicial, DESAJ - VALLE, es la de consolidar una institución más eficaz y transparente con personas idóneas en pro del bienestar de la entidad. Esto se puede lograr siempre y cuando exista una nueva concepción sobre la necesidad de racionalizar y maximizar los recursos escasos de tal forma que se obtenga una mayor eficacia en los procesos.

Es aquí donde se hace necesario la presencia de una Gestión Pública Institucional eficiente orientada a resultados susceptible de ser mejorada bajo criterios de eficiencia, eficacia, calidad, rentabilidad, productividad, supervivencia institucional, ya que se pueden fortalecer los procesos, los instrumentos y los recursos con que una Administración Pública cuenta para adelantar la planeación, la ejecución y la evaluación de las estrategias propias de la Institución.

Para que todo lo anterior fuese posible, toda entidad o institución debe tener una clara visión que le facilite determinar cuales son sus objetivos primordiales, para lo cual es necesario contar con la mínima planeación que le permita visualizar hacia donde pretende llegar como institución, como actualizar y diseñar sus servicios, como

mejorar sus recursos, cual es su aporte social y económico, con que talento humano quiere contar y que calidad de vida les ofrecerá.

Por consiguiente la realización de este trabajo se hizo con base en la necesidad de contar con una propuesta que mejorara en general el desempeño organizacional de la Dirección Ejecutiva Seccional de Administración Judicial dando cumplimiento así a la misión establecida.

El diseño de esta propuesta trae beneficios para la Dirección Ejecutiva Seccional de Administración Judicial como un mejor conocimiento de los recursos económicos con los que realmente cuenta, mayor organización laboral creando un mejor ambiente de trabajo, una adecuada distribución de los recursos así como el uso de los mismos.

En el capítulo 1, se presentan los parámetros para la realización de la investigación los cuales se basan y retoman del anteproyecto aprobado con anterioridad (según acta No 316 del 21 de octubre de 1999).

En el segundo capítulo, se hace una breve descripción de la Dirección Ejecutiva Seccional de Administración Judicial, Valle del Cauca donde se hace referencia a la

ubicación, la misión, objetivos, políticas y estrategias amparadas en una base legal.

En el tercer capítulo se encuentra detallado los aspectos metodológicos que se requieren para elaborar un diagnóstico económico de la Institución teniendo en cuenta la situación actual de la entidad.

En el cuarto capítulo, se formulan propuestas que permitan aumentar la eficiencia y la productividad de los funcionarios de la institución con menos procesos.

1. DESCRIPCION DEL PROYECTO

Este capítulo contiene los parámetros para la ejecución de la investigación, los cuales fueron retomados del anteproyecto previamente aprobado según Acta 316 del Consejo Académico.

1.1 PROBLEMA

Es necesario resaltar la relación existente entre el desempeño del Sistema Judicial y el Desarrollo Económico. De esta forma, un mal desempeño y funcionamiento de este sistema tiende a influir sobre la actividad económica interrumpiendo su adecuado desarrollo, por ello se debe buscar una mayor eficiencia en las instituciones públicas para obtener mejores procesos los cuales a su vez se traducen en un mejoramiento en el capital humano haciendo la labor de la Justicia más eficaz. En esta línea de ideas, la Dirección Ejecutiva Seccional de la Administración Judicial (DESAJ - VALLE), como organismo regulador de la Administración judicial y cuya misión es la de gerenciar los recursos humanos, físicos y financieros con un criterio de máxima racionalización económica y social con el objetivo de optimizar el bienestar al interior de la Rama Judicial y efectuar el mantenimiento y suministro

oportuno de bienes y servicios para el cumplimiento de las funciones de la Rama Judicial, manteniendo siempre su compromiso con la excelencia, con firmes propósitos morales y éticos, necesita de instrumentos que le contribuya a medir a la DESAJ - VALLE su eficiencia para el cumplimiento de la misión establecida, dado que en la actualidad esta Dirección cuenta solo con un manual de funciones para establecer las actividades desempeñadas en cada cargo, sin poseer un manual de procedimientos que les permita medir la eficiencia de las distintas áreas que conforman este organismo, obstaculizando de esta forma el desarrollo adecuado de las diferentes actividades de la institución. La necesidad planteada se convierte en razón de ser de la presente pasantía.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 General

Elaborar una propuesta para el mejoramiento del desempeño eficiente de la gestión pública judicial, en el contexto de Justicia y Desarrollo Económico Regional, en la Dirección Ejecutiva Seccional de Administración Judicial, Valle del Cauca.

1.2.2. Especifico

- ✓ Realizar un diagnóstico funcional y económico de las actividades desarrolladas

por la DESAJ- VALLE.

- ✓ Analizar los recursos humanos y financieros con que cuenta la DESAJ - VALLE para el desarrollo de sus actividades.
- ✓ Elaborar un manual de procedimientos que permita controlar y medir la gestión pública en la DESAJ – VALLE, con el fin de obtener una mayor eficiencia.
- ✓ Formular propuestas que permita aumentar la eficiencia y la productividad de los funcionarios de la Institución con menores procedimientos.
- ✓ Elaborar indicadores de control de gestión para el área financiera y otras áreas.

1.3 JUSTIFICACION

El Sistema Judicial es uno de los sectores que más influye en el desarrollo económico no solo de una comunidad sino de un país en general, debido al ineficiente desempeño de los funcionarios de la Justicia Colombiana, congestionando los despachos dando lugar a la impunidad. Por tal razón el impacto económico de la violencia en Colombia es evidente; afectando tanto a la formación bruta de capital como al crecimiento de la productividad.

Es así como la Constitución Política de 1991 exige el inicio de una nueva era, fundamentada en el desarrollo integral de la sociedad, la cual se apoya en la figura de un ciudadano activo, y en las acciones que éste desencadena como actor y objeto principal de la actividad del Estado. En tal sentido, la Constitución Política modificó las viejas formas de administrar justicia y planteó, frente a la nueva concepción de sociedad y Estado, la posibilidad de adaptar los aparatos estatales de justicia y ampliar los caminos legales para ofrecer a la sociedad medios en donde los nuevos conflictos internos y los propios de la globalización tengan una solución adecuada y pronta, capaz de superar los desequilibrios existentes.

Frente a la nueva dimensión del conflicto en la sociedad colombiana, las formas tradicionales de administrar justicia fueron desbordadas, lo cual hace necesario que se avance en identificar y definir el nuevo papel que deben cumplir los aparatos estatales y el sistema judicial para superar los obstáculos que impiden a los ciudadanos hacer efectivo el ejercicio de sus derechos individuales y colectivos. En estas circunstancias, además de fundamentar la convivencia ciudadana y la paz, las decisiones judiciales son un elemento de pedagogía social que logra un alto impacto en la forma de reconocer y exigir los derechos y garantías, vivificando el derecho y señalando sus alcances y las formas de insertarlos en la cotidianidad de las demandas sociales, materializando de esta forma la justicia en la sociedad. Pero la imagen del derecho no puede reposar solamente en las decisiones que se producen en los

despachos judiciales, sino que debe allanar nuevas formas de intercambio y de solución de conflictos proporcionando elementos de seguridad y garantía a los procesos de desarrollo.

En este contexto, el papel de la sociedad es fundamental para la obtención de una convivencia pacífica, al fortalecer en su interior sus propios mecanismos de atención y solución de controversias, y al animar su integración con los aparatos estatales de justicia y el sistema judicial. En este escenario, la relación Estado-sociedad adquiere una gran importancia, en la medida en que el ente público redefine su papel absteniéndose de intervenir en todos los procesos económicos y desplazando su poder de regulación y ejecución hacia niveles descentralizados, pero particularmente, entregando espacios de acción y autogestión a los asociados, ante lo cual se esperaría un mayor equilibrio en las relaciones sociales y económicas de la sociedad.

El diseño, entonces, de nuevas formas de administración de justicia para el siglo xxi fundamentan la participación de los ciudadanos en la resolución de conflictos y en el ejercicio de los nuevos derechos, que se traducen efectivamente en la puesta en marcha de mecanismos como las acciones populares, de clase, de grupos, de cumplimiento y de tutela, buscando articular el ejercicio de la función jurisdiccional ágil y eficiente a los nuevos paradigmas del desarrollo.

El saneamiento de las instituciones públicas (Rama Judicial) logra una mayor agilidad en los procesos, obteniendo una mayor eficiencia y eficacia en cada uno de los entes que conforman la Rama Judicial.

Por esta razón es preciso diseñar una metodología que permita establecer, identificar y corregir las distintas falencias del sistema judicial de tal forma, que la gestión de sus procedimientos se traduzca en mayores rendimientos no solo para la Rama Judicial como tal, sino a las distintas áreas que la conforman, a la comunidad en general y al desarrollo económico.

Es así, como la implantación de un manual de procedimientos como instrumento de gestión pública, permitirá mejorar la productividad y eficiencia en la DESAJ, buscando la optimización, maximización y racionalización de los recursos destinados por la Nación a este ente descentralizado. De la misma forma, se creará una mayor conciencia sobre la necesidad de racionalizar el recurso humano, y financiero en las diferentes dependencias que conforman la Dirección Ejecutiva Seccional de Administración Judicial (DESAJ - VALLE), haciendo más eficiente el desempeño de sus funcionarios de tal forma que se vea reflejado en una disminución de costos para la entidad.

Es preciso tener en cuenta, que el entorno macroeconómico, señala una profunda recesión de la actividad económica, donde uno de los factores de mayor influencia ha sido el déficit en el sector público, que con el pasar del tiempo se ha ido acrecentando, lo cual ha venido generando una reducción de las transferencias del gobierno central a los distintos entes descentralizados.

Esta situación conlleva a que estos entes se vean en la necesidad de racionalizar los recursos financieros de tal forma que un déficit local no tenga mayores repercusiones en el déficit del sector público. Por tanto, el diseño de la metodología mencionada anteriormente, permitirá a la DESAJ - VALLE, no solo minimizar costos y racionalizar recursos, si no que hará más eficiente el desempeño de los funcionarios de la institución en cuestión. Además, nuestro desempeño en esta institución, como economistas, permitirá abrir al profesional de esta área hacia nuevos campos de vinculación donde el aporte de sus conocimientos es de vital importancia para el desarrollo y / o consecución de las actividades de estas instituciones.

1.4 MARCO REFERENCIAL

Uno de los aspectos que mayor influencia tiene en la situación económica de un país es el desequilibrio de sus finanzas públicas y la ineficiencia de Rama Judicial, de ahí

que la ciencia económica se halla preocupado por su estudio y regulación. De esta forma aparece el concepto de Justicia y Desarrollo, Economía Publica, Hacienda Publica, Sistemas de Control de Gestión y sus respectivos indicadores.

La relación entre el funcionamiento del Sistema Judicial y el Desarrollo Económico es directa. Los posibles efectos que pueden tener sobre el desarrollo económico las características mas reconocidas de la justicia civil colombiana, como lo es la congestión de los despachos judiciales, la consecuente morosidad de los procesos y su orientación hacia el cobro de obligaciones, se hace evidente. De tal forma que el principal impacto del mal desempeño judicial sobre el desarrollo económico no se esta evidenciando por la falta de eficiencia alrededor de los contratos civiles o comerciales sino por la consolidación de las actividades criminales, que actualmente generan costos de transacción casi infinitos, atentan contra las bases mismas del intercambio y ponen en peligro la viabilidad de la economía colombiana.

Por esta razón se puede establecer que la relación insumo-producto a nivel de la justicia se ha deteriorado, queriendo decir con esto que la mayor cantidad de recursos públicos y privados asignados a la justicia no se han reflejado en su mejor racionalización. La caída en la productividad del sector justicia se ha visto agravada por la llamada " Inflación Legislativa". El objetivo último apunta a encontrar una

mejor aplicación de los recursos públicos para lograr una operación ágil de la Justicia en Colombia, respetando los principios organizativos establecidos en la Constitución Nacional de 1991. Por muchos años se argumentó que la falla estructural del sector justicia en Colombia radicaba en que este carecía de un plan estratégico y también de los recursos necesarios para llegar a implementarlo. Se afirmaba que la adopción de dicho plan debería seguir, de una parte, la articulación eficiente de sus diferentes instituciones y, de otra parte, fijar criterios de planeación de mediano y largo plazo. Este último elemento debería estar orientado a generar inversión de capital humano (Carrera Judicial), en infraestructura (Palacios de Justicias y Cárceles) y en equipos (principalmente computadoras).

Pero, a pesar de las modificaciones adoptadas, los diagnósticos que se tenían sobre el sector judicial al final la década de los 90, indicaban que, debido a la falta de profesionalismo en la selección del personal a través del mecanismo cooptación se había caído en el llamado " Clientelismo Judicial", al tiempo que las tareas de tipo administrativo se mezclaban ineficientemente con las de impartir de la justicia. Es aquí donde se da pie a una reestructuración Judicial en pro de una autonomía de asignación del recurso humano y presupuestal versus la disponibilidad presupuestal. De esta reforma nace la Ley Estatutaria de la Justicia Ley 270 de 1996; en ella se define las reglas del juego para el desempeño de los funcionarios y empleados. Pero, esta reforma judicial tiene incidencias sobre el gasto público. En el cuadro 1, se

observa que el total de gastos de funcionamiento del Gobierno Central se ha ido incrementando, al pasar de representar el 7.6% del PIB en 1990

Cuadro 1. GASTOS DE FUNCIONAMIENTO DEL GOBIERNO CENTRAL

(porcentaje del PIB)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Nomina de la Administración Central	2.22	2.17	2.35	2.67	2.89	2.90	2.88
Justicia y derechos civiles	0.53	0.51	0.44	0.33	0.54	0.57	0.57
Defensa y seguridad	1.03	1.02	1.14	1.24	1.36	1.44	1.49
Otras funciones públicas	0.66	0.64	0.77	1.10	0.99	0.99	0.82
GASTOS GENERALES	0.83	0.82	0.71	0.88	1.06	1.00	0.96
Transferencias	4.26	4.94	5.72	6.70	7.36	7.98	8.91
(del cual a territorios, excl. Regalías)	3.29	3.57	4.15	5.24	5.73	5.80	6.83
(del cual a defensa y seguridad)	0.39	0.42	0.44	0.54	0.70	0.64	0.72
(del cual a Justicia)	0.00	0.10	0.11	0.27	0.20	0.20	0.20
TOTAL GASTOS FUNCIONAMIENTO	7.66	7.93	8.78	10.25	11.30	11.89	12.74
Nota: Defensa, seguridad y justicia	2.68	2.69	2.81	3.48	4.01	4.07	4.24
Defensa y seguridad	2.03	2.02	2.01	2.35	2.72	2.69	2.84
Justicia y Der. Civ. (incluye inversión)	0.65	0.67	0.80	1.13	1.29	1.38	1.40

Fuente: Min- Hacienda, Min.Justicia.

hasta alcanzar el 12.7% del PIB en 1996 (donde esta última cifra equivale a cerca de unos U\$ 12.300 millones de dólares). Al incluir el pago de intereses de la deuda pública (interna y externa) que realiza el Gobierno Central, equivalentes a 2% del PIB, y los gastos de inversión equivalentes a 2.8% del PIB, se tiene que el total de gastos del Gobierno Central ascendió a casi el 18 % del PIB en 1996. Esto quiere decir que cerca del 70% del total de gastos del Gobierno Central se destinan a atender obligaciones relacionadas con la simple operación.

Ahora bien, de estos gastos de funcionamiento, en el mismo cuadro 1 se puede constatar que los dedicados a la nómina se han incrementado de 2.2 % a 2.9 % del PIB (un incremento equivalente a US\$ 700 millones) en el periodo 1990-1996, mientras que los gastos generales (dotación) tan solo se han incrementado en cerca del 0.2% del PIB. En el caso particular de la justicia se observa que los sueldos pasaron de representar cerca del 0.53% del PIB a principios de la década, con una declinación en 1993, pero compensada con pagos a través de transferencias, y con una recuperación a niveles de 0.57% del PIB en 1996. A pesar de estos incrementos, aparentemente la nómina solo representaría el 23% de los gastos de funcionamiento y el 16% del gasto total del Gobierno.

Sin embargo, por razones de rigidez en los programas presupuestales y la

acumulación de los rezagos en el lado del gasto, el impacto de la nómina en realidad aparece sub-valuado, ya que existen una serie de pagos complementarios de esa nómina que se canalizan como pagos de transferencias. El cuadro 1 ilustra como el rubro gubernamental de transferencias ascendía a 4.6% del PIB en 1990, donde el grueso de ellas correspondían a transferencias territoriales del llamado "Situado Fiscal" y las "Participaciones Municipales". Debido al nuevo mandato constitucional de 1991, estas transferencias territoriales se han venido incrementando y, al sumárseles las correspondientes a regalías mineras y a la cofinanciación, se tiene que alcanzaron cerca del 6% del PIB en 1996, o sea casi dos terceras partes del 8.9% del PIB que registraron la totalidad de transferencias en ese año.

Nótese también, que ahora las transferencias incluyen una partida destinada al sector de la Justicia, que representaron 0.27% del PIB en 1996. Ese tipo de ajuste salariales extra-nómina fue en buena medida incluido por la Ley 4 de 1992. Este complemento, que incluye el pago de cesantías y pensiones, se ha mantenido alrededor de 0.20 % del PIB en el período 1994-1996 (a razón de unos U\$ 200 millones por año).

En síntesis, el sector de la justicia y los derechos civiles ha registrado un incremento de gasto equivalente a 0.75% del PIB (o sea, unos U\$750 millones), al pasar de 0.65% del PIB en 1990 a 1.4% del PIB en 1996. Este incremento corresponde a una

tasa promedio de 9.8% real por año en el periodo 1990-1996 , tan solo superada por el 15% real observado en el Sector de fuerza pública. Adicionalmente su participación relativa dentro del total de gastos de funcionamiento del Gobierno Central se ha incrementado del 8.5% en 1990 al 12% en 1995 y al 11% en 1996 (ver parte inferior del cuadro 2). Respecto de la sola nómina de la Administración Central, el sector de la justicia representa hoy cerca del 20%, sin embargo, su participación relativa ha caído en cerca de 4 puntos porcentuales como resultado del mayor crecimiento de la nómina de la fuerza pública.

Esta expansión relativa y absoluta (en término reales) de los gastos del sector justicia se explican tanto por la expansión de la planta, la que se ha incrementado en un 55% en el periodo 1990-1996 (hasta alcanzar cerca de 42.000 empleados), como por la creación de las tres (3) nuevas instituciones ordenadas por la Constitución (Corte Constitucional, Fiscalía General y los Organismos Especiales de Defensoria del Pueblo y Tribunales de Paz). Las grandes limitaciones que representa para el fisco Nacional el crecimiento del sector justicia y de defensa se hacen evidentes cuando se constata que estos sectores acaparan el 33% de los gastos de funcionamiento y el 85% de los gastos propios del Gobierno Central (incluyen las transferencia a los territorios).

Cuadro 2. GASTOS DE FUNCIONAMIENTO DEL GOBIERNO CENTRAL

(Distribución porcentual)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Nomina de la Administración Central	29.0	27.3	26.8	26.1	25.6	24.4	22.6
Justicia y derechos civiles	7.0	6.4	5.0	3.2	4.8	4.8	4.4
Defensa y seguridad	13.5	12.8	13.0	12.1	12.0	12.1	11.7
Otras funciones públicas	8.6	8.1	8.7	10.7	8.7	7.4	6.4
GASTOS GENERALES	10.8	10.4	8.1	8.5	9.4	8.4	7.5
Transferencias	60.1	62.3	65.1	65.4	65.1	67.2	69.9
(del cual a territorios, excl. Regalías)	42.9	45.0	47.2	51.1	50.6	48.8	53.6
(del cual a defensa y seguridad)	5.1	5.3	5.0	5.3	6.2	5.4	5.6
(del cual a Justicia)	0.00	1.2	1.3	2.7	1.7	1.7	1.6
TOTAL GASTOS FUNCIONAMIENTO	100.0						
Nota : Defensa, seguridad y justicia	35.00	33.9	32.0	33.9	35.5	34.2	33.3
Defensa y seguridad	26.5	25.5	22.9	22.9	24.1	22.6	22.2
Justicia y Der. Civ. (incluye inversión)	8.5	8.4	9.1	11.0	11.4	11.6	11.0

Fuente: Min- Hacienda, Min.Justicia.

Sin embargo, durante 1997 se observó una ligera reducción en el gasto efectivo de la Rama Judicial en su conjunto (incluyendo el gasto adelantado por el Min-Justicia, el INPEC y la Fiscalía). En efecto, cifras preliminares indican que dicho gasto ascendió a 1.1% del PIB, incluyendo aquí cerca del 0.1% del PIB de gasto adelantado con base en la generación de recursos parafiscales, lo que representó un descenso de 0.3% del PIB del año anterior. Infortunadamente, este descenso se produjo principalmente en el componente de inversión, lo cual agravó el rezago que ya se tenía respecto del programa del periodo 1995 -1998.

Al realizar un balance del presupuesto de inversiones se encuentra que al finalizar 1997 se registraba un rezago acumulado cercano al 38%, donde el 70% se encontraba en la falta de infraestructura física, especialmente carcelaria (Consejo Superior de la Judicatura).

Estas cifras nos permiten dar una visión clara de la incidencia de la Justicia en la Economía Pública, por tal razón se puede definir Economía Pública¹ como la manera en que se priorizan y se satisfacen los bienes y servicios de interés general dado los recursos escasos.

¹ FLOREZ, Luis Bernardo (COMPILADOR); Economía pública y control fiscal; Contraloría General De la República, Tomo II, Ediciones Especiales.1985.

Esta desarrolla una verdadera actividad económica por dos razones principales; en primer lugar, por que la satisfacción de las necesidades publicas implica la prestación de servicios públicos a toda la sociedad, o sea, que supone un proceso productivo de tales servicios y un movimiento de valores y bienes económicos; en segundo lugar, por que la prestación de servicios públicos, exige una escogencia de fines escasos con movimientos satisfactorios, así sean estos públicos, y redunden en beneficios generales, no siempre susceptibles de evaluarse en forma monetaria.

Con el transcurso del tiempo aparecen nuevas concepciones sobre economía publica que han venido desplazando algunos de los viejos conceptos que se tenían, por tal razón, podemos decir que la economía publica² se encuentra en un proceso de transición donde el estado intervencionista de cuatro décadas atrás pasa a convertirse en un Estado Regulador con nuevas y mejores relaciones entre esta y la sociedad civil.

Es así, como el reto específico de la nueva economía publica radica en poner en evidencia y en canalizar las nuevas tareas de promoción, concertación y facilitación del Estado; las nuevas fuentes de recursos para la atención de los bienes y los

² ROJAS HURTADO, Fernando. Economía publica contemporánea; Escuela Superior de Administración pública, Santa Fe de Bogotá, agosto de 1996.

servicios colectivos y los nuevos criterios de eficiencia y equidad que habrán de regir el presupuesto público en los próximos años, teniendo³ en cuenta que el entorno institucional colombiano se hace merecedor de una serie de propuestas de reformas, ya que el papel de las instituciones en el desarrollo económico es muy importante; siendo estas no solo la principal limitación sino también la mejor oportunidad para el progreso.

La calidad de las instituciones de un país es uno de los factores más importantes para el desarrollo económico y social. Las instituciones determinan la eficiencia y la existencia de los mercados y de las organizaciones, tanto públicas como privadas. Estas a su vez determinan el nivel de inversión en capital físico y humano y la dinámica de la innovación, ya que ellas determinan los riesgos percibidos por los individuos y los agentes económicos en sus tomas de decisiones. Es indudable que las instituciones públicas son indispensables con respecto a la calidad y cantidad de bienes públicos que produce una economía.

Por ello, es necesario que nuestras instituciones sean reformadas. La influencia de ellas en la efectividad de las políticas públicas en Colombia ha sido determinante en

³ UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA; Economía Institucional. En: Revista de la facultad de economía; No.1 Noviembre de 1999.

el logro de los grandes objetivos que la teoría económica le concede a dichas políticas: crecimiento, distribución y empleo.

La situación de deterioro institucional de los principales sectores donde se concentra el gasto público en Colombia, muestra por ejemplo, como en la educación el monopolio de oferta administrado por FECODE constituye una seria restricción a la formación de capital humano y hace que esta sea ineficiente y que la educación sea de dudosa calidad y no competitiva internacionalmente.

Con un entorno institucional deteriorado, la efectividad de las políticas públicas queda cuestionada y no es posible lograr los objetivos del desarrollo.

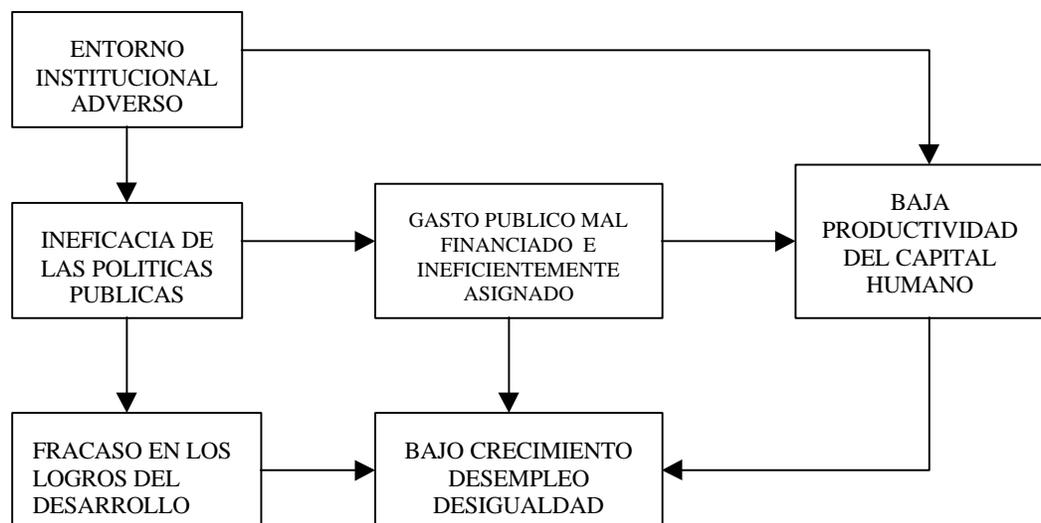


Figura 1. Diagrama: Instituciones e Ineficiencia Económica

El entorno institucional favorece la concentración del ingreso y la riqueza, y es muy difícil lograr una senda de crecimiento sostenido en presencia de altos niveles de concentración del ingreso y la riqueza.

Si no se mejora la distribución del capital humano y el establecimiento de oportunidades reales a toda la sociedad para la adquisición de los servicios básicos de educación, salud y saneamiento básico, no se puede esperar un mejoramiento en la distribución del ingreso, ésta seguirá constituyendo un obstáculo para la ampliación del mercado interno de bienes manufacturados y servicios.

Con un trasfondo institucional que desvirtúa la transparencia del gasto público, donde los grupos de poder ejercen influencia sobre la legislación y las prácticas de asignación de recursos están afectadas por intereses políticos, no se puede esperar que el gasto público sea eficiente y efectivo en el logro de sus objetivos.

Por otra parte, la Hacienda Pública⁴, como disciplina estudia la forma como se logran los objetivos del sector público a través de los medios de ingresos y gastos públicos, dirección de la administración de la deuda y las transferencias correspondientes. De forma específica estudia la, manera en que se toman las decisiones por el sector

⁴ RESTREPO, JUAN CAMILO; Hacienda pública, 3ª. Edición, Universidad Externado de Colombia, Santa Fe de Bogotá 1996.

publico y las formas en que son realizadas y controladas.

La Hacienda Publica tiene como elementos centrales, en primer lugar, el análisis de los objetivos buscados por el sector publico a través de los ingresos y los gastos presupuestales. El estudio del sector publico como receptor de los recursos fiscales y como inversos de los mismos constituye el objeto fundamental de la Hacienda Publica.

En segundo lugar, la Hacienda Publica es una disciplina autónoma, pero profundamente vinculada a otras ciencias y artes. La complejidad que el sector publica ha ido adquiriendo en las sociedades modernas exige que los mecanismos con que dicho sector se financia y de la forma como se invierten los recursos que manejan deban ser forzosamente un estudio multidisciplinario.

La Hacienda Publica tiene como un primer objetivo, que el estado procura realizar cuando establece una determinada política de recaudo o de gastos públicos, a saber, dotar a la comunidad de cierta cantidad de bienes colectivos. Pero el objetivo de la hacienda publica, no se reduce al estudio de la provisión de los mismos.

Según la clasificación de Richard Musgrave, la Hacienda Pública moderna se ocupa además de otros objetivos fundamentales: la redistribución, la estabilidad y el desarrollo económico.

La amplitud de la provisión de los bienes colectivos que debe atender el estado es un concepto que ha venido variando con el correr del tiempo. Hoy la cantidad y la calidad de bienes colectivos que debe suministrar el estado son infinitamente mayor. La amplitud de concepto de inversión del estado, el desarrollo tecnológico, la urbanización arrolladora y la consiguiente masificación de los servicios públicos que es necesario proveer, hace que la hacienda pública moderna deba preocuparse del estudio de la provisión de los bienes colectivos.

En cuanto a los otros objetivos de la hacienda pública (redistribución, estabilidad, y desarrollo económico) el cambio ha sido no solamente cuantitativo sino de carácter cualitativo.

La llamada hacienda pública clásica que podemos catalogar como el acervo teórico de las finanzas públicas, concebía el papel de estas de manera similar a como se entendía el del Estado: un mínimo de intervención en la actividad económica y un máximo de neutralidad frente al comportamiento de los agentes económicos. Por lo

tanto, el objeto de las finanzas publicas se reducía a estudiar la manera de financiar convenientemente la dotación de los pocos bienes colectivos que exigía las condiciones de la época pasada.

Pero este campo de acción cambio con la crisis de los años treinta y con la difusión de las teorías Keynesianas: La supuesta neutralidad de las finanzas publica frente al comportamiento económico. Por tanto ya no se trataba solamente de analizar problemas cuantitativos vinculados a las crecientes demandas por los bienes colectivos sino que se había operado un cambio cualitativo: las preocupaciones redistributivas habían pasado a ocupar un puesto de vanguardia dentro de los objetivos de la hacienda publica.

Finalmente, la Hacienda Publica se funda en las ideologías políticas y económicas liberales, y por lo tanto, su estructura según los principios de la economía del gasto, la neutralidad de la actividad financiera, frente a la situación económica y social y el equilibrio matemático del presupuesto; su función se basa en la satisfacción de necesidades publicas consideradas básicas como la defensa nacional, la administración judicial, y vigilancia interior. Hay que tener en cuenta, que la hacienda publica elabora los principios, los fundamentos y esquemas para organizar las instituciones financieras publicas, haciendo posible el sostenimiento de los

servicios públicos y la intervención estatal en la vida económica y social como actividad de política económica y fiscal de los gobiernos, según el régimen económico y político existente.

JUSTICIA CIVIL Y COSTOS DE TRANSACCION⁵

El conocimiento que se tiene en Colombia sobre las relaciones entre el desempeño de la Justicia Civil y el desarrollo económico se puede agrupar en dos niveles. Están por un lado los hechos que se manifiestan con claridad en la información disponible, hechos que tienen consecuencias sobre las que, aunque precarias, existe algún tipo de evidencia. Se postulan por otro lado, algunos grandes interrogantes para cuya respuesta falta información y aún el desarrollo de la teoría.

Un hecho que aparece con claridad en los datos es que, fuera de un problema generalizado e incumplimiento de las obligaciones privadas, la propensión al conflicto civil, tanto en los hogares como en las empresas, es baja en Colombia.

⁵ RUBIO Mauricio. La justicia y el Desarrollo económico Colombiano EN: Revista Desarrollo y Sociedad No. 41; Santa fe de Bogotá. CEDE, Marzo de 1998.

Paralelamente la Justicia civil parece haberse amoldado a este patrón para dedicarse a los casos rutinarios y, sobretodo, al cobro de obligaciones.

La consecuencia más previsible de un sistema judicial concentrado en el cobro de deudas es que los agentes invierten mayores recursos en prevenir los conflictos en la búsqueda de alternativas privadas para su solución. Desde el punto de vista de la prevención se habrían dado en Colombia cambios sustanciales en la tecnología de los contratos. Tales cambios se habrían visto reforzados por tendencias como la globalización de las relaciones comerciales, la influencia de las multinacionales americanas, y la progresiva adopción, por parte del derecho civil de las prácticas del *common law* caracterizadas por una mayor desconfianza en los códigos y una mayor vocación por los contratos más explícitos y detallados. En forma consistente con este fenómeno se estaría dando una mayor tendencia hacia la práctica del derecho preventivo en detrimento del litigio. En cuanto a la privatización de los arreglos en los conflictos civiles se puede destacar la generalización de las cláusulas de arbitramento en los contratos comerciales.

Entre los grandes interrogantes que surgen alrededor del funcionamiento de la justicia civil en Colombia vale la pena mencionar los vínculos entre la justicia civil y la "manera Colombiana" de hacer negocios, o de resolver conflictos. No se entiende muy bien, por ejemplo, el sentido de la causalidad entre el ambiente de incumplimiento tan persistente en el país y el desempeño de los jueces civiles; o por

que estos jueces no resuelven con prontitud los juicios ejecutivos - los cobros de obligaciones - si esa es, en principio, una situación que atenta contra la eficiencia. Ni siquiera existe mayor claridad acerca de los objetivos de los jueces: Si su principal preocupación es la búsqueda de eficiencia o si, por el contrario, se sienten más inclinados a alterar la distribución de los recursos.

De todas maneras, parece razonable argumentar que el débil desempeño actual de la justicia civil Colombiana, al afectar la manera cómo se elaboran y se cumplen los acuerdos y los contratos que rodean un intercambio, incrementa los costos de transacción y por esta vía afecta negativamente las posibilidades de desarrollo.

Por tanto, en Colombia a diferencia de lo que ocurre en otras sociedades, el principal impacto del mal desempeño judicial sobre el desarrollo económico no se está evidenciando por la falta de eficiencia alrededor de los contratos civiles o comerciales sino por la consolidación de las actividades criminales, que actualmente generan costos de transacción casi infinitos, atentan contra las bases mismas del intercambio y ponen en peligro la viabilidad de la economía Colombiana.

SISTEMA DE CONTROL DE GESTION⁶

El Sistema de Control de Gestión es un sistema de seguimiento de la actividad de los entes descentralizados del orden nacional.

El control se desarrolla en el contexto de los planes, estrategias y políticas; es un control de objetivos, que abarca los aspectos sustantivos de la gestión del estado. Se ejerce en forma periódica, ya que se apoya en información sobre programación y ejecución, en términos financiero y reales que fluye permanentemente y sistemáticamente.

El Control de Gestión, si bien busca los mismos objetivos de la auditoría operativa o de rendimientos, se diferencia de esta, en las técnicas que aplica y dentro de ellas, es de carácter de permanencia y sistematicidad del seguimiento de la actividad de los entes del Estado.

Es un sistema que se basa en una evaluación permanente de la gestión, a través de afinados sistemas de información, permitiendo que las acciones de auditoría cuenten con un adecuado respaldo informativo, y a su vez, se apoyen en esa información para

⁶ IBID

el diseño de los programas y la ejecución de sus acciones.

El control de gestión se ejerce sobre la propia marcha de la gestión, está destinado a detectar desviaciones y a motivar a la administración a corregir rumbos y a tomar decisiones oportunas, para lo cual se alimenta de información estadística y financiera, proyecta comportamientos de variables, simula escenarios alternativos y también se apoya en la percepción de situaciones, producto de una permanente vivencia de la marcha de las entidades, de la interpretación de la evolución del entorno nacional, público y privado.

El sistema busca controlar y evaluar las estrategias, las políticas y la gestión de cada una de las instituciones, en forma individual y como integrantes del Estado, verificando que las instituciones públicas operen con el mayor grado de eficiencia interna, a través de la racionalización del uso de sus recursos humanos, materiales y financieros (control de eficiencia).

Para que la gestión de los asuntos públicos permita la presentación de resultados concretos es necesario que las acciones de planeación - que derivan en la formulación del respectivo plan de desarrollo -, se tomen como punto de partida de la ejecución y ésta de la evolución para así mostrar resultados y retroalimentar, de

nuevo, la planeación.

COMPONENTES DE LA GESTION⁷

La gestión pública orientada a resultados se fundamenta en la combinación de tres factores claves como son: recursos, procesos y procedimientos e instrumentos.

Los recursos hacer referencia, a los recursos financieros y también a los recursos técnicos y humanos con que cuenta la administración para adelantar cada uno de los momentos de la gestión: planeación, ejecución y evaluación.

Entre los recursos tenemos por ejemplo; las dependencias de la administración; el número de funcionarios de cada dependencia; recursos de funcionamiento, entre otros. Los procesos o procedimientos se relacionan con el conjunto de acciones que debe adelantar la administración local, con la participación de toda la comunidad y la dirigencia política, en cada uno de los momentos de la gestión. Entre los procesos detenemos la identificación de necesidades de inversión; elaboración del plan de

⁷ DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION – UNIDAD DE DESARROLLO TERRITORIAL; Elementos sobre la gestión local orientada a resultados. Santafe de Bogotá.1997

desarrollo; discusión del plan de desarrollo; elaboración del presupuesto y ejecución del mismo; presentación de resultados de gestión.

Los instrumentos hacen alusión al conjunto de herramientas básicas con que cuenta la administración para adelantar sus tareas en la planeación, ejecución y evaluación. Entre los instrumentos tenemos el plan de desarrollo, el plan de acción, presupuestos, sistemas de información, entre otros.

En la gestión participan tres actores importantes, claves, que interactúan en cada uno de los momentos de la gestión. De esta forma tenemos: La administración local que en la PLANEACION formula el plan de desarrollo sobre la base del programa de Gobierno; en la EJECUCION formula los planes de acción, el plan de inversión y el presupuesto; en la EVALUACION elabora los informes de gestión sobre la base de las metas del plan.

Por ultimo, la dirigencia Política, aprueba las estrategias y programas del plan, en la etapa de Planeación. Aprueba el plan de inversión y el Presupuesto en la etapa de Ejecución y en la etapa de Evaluación recibe y aprueba los informes de gestión.

Es preciso tener muy claro los tres momentos de la gestión, para así comprender un poco más a fondo el objetivo de la gestión. La PLANEACION, entonces, es la primera fase de la gestión, en este primer momento se identifican, ordenan y armonizan el conjunto de estrategias seleccionadas para alcanzar determinadas metas, una vez se han establecido los recursos disponibles.

La EJECUCION es el momento de la gestión en el cual se realizan las estrategias de desarrollo identificadas y aprobadas en el plan de desarrollo, a través de la elaboración, aprobación y ejecución del presupuesto, de la contratación y de la realización de los programas y proyectos. En esta fase, se ordenan los recursos de acuerdo con el análisis financiero de la entidad y el plan plurianual de inversiones, se desarrollan acciones para que cada dependencia cumpla con sus responsabilidades en la realización de las principales estrategias de desarrollo y se adelantan todas las acciones contractuales para asegurar el cumplimiento de las obras.

La EVALUACION es el tercer momento de la gestión que consiste en un seguimiento periódico, sistemático y continuo a las acciones de la administración, de acuerdo con los lineamientos, estrategias y metas del plan de desarrollo para retroalimentar la planeación. Este momento no solo permite evaluar la gestión de un gobernante y de su equipo de gobierno, sino que además permite medir el desempeño

de los funcionarios, la calidad de los servicios prestados y el mejoramiento de las condiciones de la calidad de vida de las comunidades.

En esta misma línea de ideas, se puede citar el Plan de Desarrollo Sectorial para la Rama Judicial cuyo propósito es el de garantizar el acceso real a la administración de justicia, para lo cual tiene como meta superar los principales escollos: la congestión, el atraso judicial y la impunidad, producto, entre otros aspectos, de la cultura de la judicialización de los conflictos, la alta denunciabilidad y la lenta respuesta de los aparatos de justicia del Estado, que inducen una baja credibilidad en los mismos y el sistema judicial.

Prioridades del Plan Sectorial de Desarrollo para la Rama Judicial

Las prioridades del Plan Sectorial de Desarrollo son:

1. El funcionamiento eficaz y equitativo del aparato estatal de justicia y del sistema judicial.
2. La eliminación del atraso y la congestión de los despachos judiciales.
3. La formación, capacitación y adiestramiento de funcionarios y empleados de la

Rama Judicial.

4. La Inversión para la modernización de las estructuras físicas y su dotación.
5. El acceso de la sociedad a los aparatos de justicia y el sistema judicial.
6. El desarrollo de los nuevos instrumentos procesales para la tutela judicial efectiva de los nuevos derechos e intereses jurídicos, especialmente de los de consagración y reconocimiento constitucional.

Objetivo General del Plan:

Fortalecer el derecho de acceso de todas las personas al aparato estatal de justicia y al sistema judicial, mediante la eliminación del atraso, la congestión judicial y la impunidad.

Objetivos Específicos:

1. Reducir los tiempos de respuesta a los conflictos que presentan los ciudadanos ante

los aparatos y el sistema judicial para cumplir con una pronta y cumplida administración de justicia, mediante el desarrollo e implementación de mecanismos de simplificación de los procedimientos judiciales de manera tal que se haga más ágil el proceso.

2. Adecuar y mejorar la infraestructura de apoyo a los aparatos de justicia optimizando los recursos de manera que se pueda incrementar la capacidad de respuesta y la productividad de la administración de justicia.

3. Mejorar la calidad de las providencias que expiden los funcionarios, mediante la simplificación de los procedimientos judiciales y la optimización de los recursos disponibles en los despachos judiciales, y hacer efectivas las decisiones de los jueces de la República.

Políticas:

1. Consolidar un nuevo tipo de justicia, eficiente y transparente, capaz de promover una nueva organización judicial y consolidar la cultura de la conciliación.

2. Aumentar la productividad de los despachos judiciales y de administración mediante la implementación de la cultura del servicio y demás conceptos de la gerencia moderna.

3. Involucrar a la sociedad en la solución de los conflictos a través de mecanismos judiciales y no judiciales que le permitan obtener una pronta y cumplida respuesta.

4. Comprometer a las facultades de derecho en la formación del nuevo abogado, que le permita enfrentar las nuevas formas de solución de conflictos.

5. Brindar a los despachos de la rama judicial todos los recursos físicos, técnicos, tecnológicos y académicos que les permitan aumentar la productividad y la calidad de sus respuestas ante el conflicto que deben resolver, y hacer efectivas las decisiones.

6. Propiciar los espacios adecuados para que la administración de justicia se acerque al ciudadano.

*ESTRATEGIAS DEL PLAN SECTORIAL DE DESARROLLO PARA LA RAMA
JUDICIAL 1999 - 2002:*

1. Modernización de la gestión pública judicial a través de la inversión en infraestructura física y medios tecnológicos.
2. Actualización del sistema judicial mediante la construcción de conocimiento orientado a obtener propuestas legislativas y desarrollos normativos que permitan simplificar los procedimientos judiciales para asegurar el acceso real de los ciudadanos a la administración de justicia.
3. Fortalecimiento de los procesos de gestión y planificación en los despachos judiciales y de administración a través de la implementación de modelos administrativos que faciliten la organización interna.
4. Profesionalización y promoción de los funcionarios y empleados de la rama judicial mediante la implementación de los recursos académicos y la adecuación y actualización de los sistemas de carrera judicial.

5. Ampliación de la cobertura de los aparatos de justicia y de administración de la Rama Judicial, adecuando y actualizando los componentes del mapa judicial y administrativo que faciliten el acceso a los aparatos estatales de justicia.

Como respuesta, el Plan Sectorial plantea el fortalecimiento del conocimiento de los factores asociados al conflicto, la adecuación del sistema judicial a la realidad del mismo y el establecimiento y fortalecimiento de formas alternas de solucionarlos; la incorporación de tecnología para agilizar los procesos; y la integración de la administración de justicia con la sociedad.

NORMAS BASICAS PARA EL EJERCICIO DE LA GESTION⁸

Para el ejercicio de la gestión local es necesario tener en cuenta una serie de normas tales como:

Ley 60 de 1993: Por medio de la cual se asignan competencias y recursos a los distintos niveles de gobierno.

⁸ IBID

Ley 80 de 1993: Expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública.

Ley 87 de 1993: Establece normas para el ejercicio del Control Interno.

Ley 42 de 1993: Organiza el Sistema de Control Fiscal Financiero.

Ley 358 de 1997: Dicta disposiciones en materia de endeudamiento.

Ley 141 de 1994: Crea el Fondo Nacional de Regalías y se establecen reglas para la liquidación y distribución de regalías.

Ley 190 de 1995: Estatuto Anticorrupción

1.5 METODOLOGIA

1.5.1 Tipo De Estudio

El estudio que realizado fue de tipo DESCRIPTIVO, sobre las variables que tienen mayor importancia para la elaboración de la propuesta para el mejoramiento del desempeño de la gestión pública Judicial, permitiendo el conocimiento de una situación y su evaluación para de esta forma proponer soluciones concretas.

De igual forma este tipo de estudio facilita medir la eficiencia mediante la implementación de Indicadores de Gestión para el área Financiera y otras áreas.

1.5.2 Unidad De Análisis

El estudio se llevó a cabo en el área financiera y administrativa de la Administración Judicial (seccional Valle del Cauca), en especial se contó con la colaboración del Dr. GUILLERMO GONZALEZ DE LA CRUZ, Director General de la DESAJ-VALLE, ubicada en el Palacio de Justicia "PEDRO ELIAS SERRANO ABADIA" de la ciudad de Santiago de Cali y la Doctora Marietta Bustamante, Coordinadora Area Financiera de la Institución en mención.

1.5.3 Técnicas de Recolección de Datos

El siguiente estudio se basó en fuentes de información directa e indirecta:

DIRECTA:

- a. Observaciones de campo, visitas a la Administración Judicial todos los días.
- b. Entrevistas con la Coordinadora del área financiera y los Jefes de las subáreas que la conforman (Tesorería, Contabilidad y Presupuesto).

INDIRECTA:

- a. Se utilizó información contenida en los diferentes documentos, existentes en la Dirección Ejecutiva Seccional de Administración Judicial, como la Ley Estatutaria de la Administración de Justicia (LEY 270 de 1996). Además de la valiosa información suministrada por el área Financiera, Administrativa y de Talento Humano. tales como balances, conciliaciones bancarias, razones financieras, entre otras.

1.5.4 Técnicas De Análisis De Datos

La información obtenida mediante la encuesta se analizó y posteriormente se depuró. Se interpretaron de los indicadores de gestión con base en formatos y tablas.

Los datos se clasificaron tomando como base aspectos relativos a la infraestructura física, de personal y económica de la Institución.

2. ANALISIS ESTRUCTURAL DE LA DIRECCION EJECUTIVA SECCIONAL DE ADMINISTRACION JUDICIAL

(DESAJ - VALLE)

En el presente capítulo se hace una breve descripción de la Dirección Ejecutiva Seccional de Administración Judicial Valle del Cauca, se presenta la misión, los objetivos, políticas y estrategias de la misma, todo esto apoyado en un marco legal.

(Ver anexo No. 1)

ANTECEDENTES: El lento progreso hacia la autonomía de la Rama Judicial y bajas ganancias en productividad fueron mitigados bajo la Reforma Constitucional de 1991, de tal manera que la falta de autonomía tanto del recurso humano como de la planeación y ejecución presupuestal da origen a la creación del Consejo Superior de la Judicatura contemplado en la Carta Magna Art.254-7, con sus salas administrativa y disciplinaria.

Al Consejo Superior de la Judicatura le corresponde la administración de la Rama Judicial y ejercer la función disciplinaria, de conformidad con la constitución política

y lo dispuesto en la Ley Estatutaria 270 de 1996 (Art. 75).

En esta misma línea de ideas, el Art. 98 de la Ley 270/1996 hace referencia a la Dirección Ejecutiva Seccional de Administración Judicial, DESAJ - Valle del Cauca, como el órgano técnico y administrativo que tiene a su cargo la ejecución de las actividades administrativas de la Rama Judicial, con sujeción a las políticas y decisiones de la sala administrativa del Consejo Superior de la Judicatura.

2.1 UBICACION

La Dirección Ejecutiva Seccional de Administración Judicial Valle es el órgano técnico y administrativo que tiene a su cargo la ejecución de las actividades administrativas de la Rama Judicial, con sujeción a las políticas y decisiones de la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura. Sus oficinas están ubicadas en el Palacio de Justicia " Pedro Elías Serrano Abadía " en la carrera 10 entre calles 12 y 13, actualmente se encuentra dirigida por el Doctor Guillermo González de la Cruz.

2.2 MISION

Administrar los bienes y recursos de la Rama Judicial en el Valle del Cauca, acorde a las normas establecidas, canalizando y ejecutando las políticas, lineamientos y

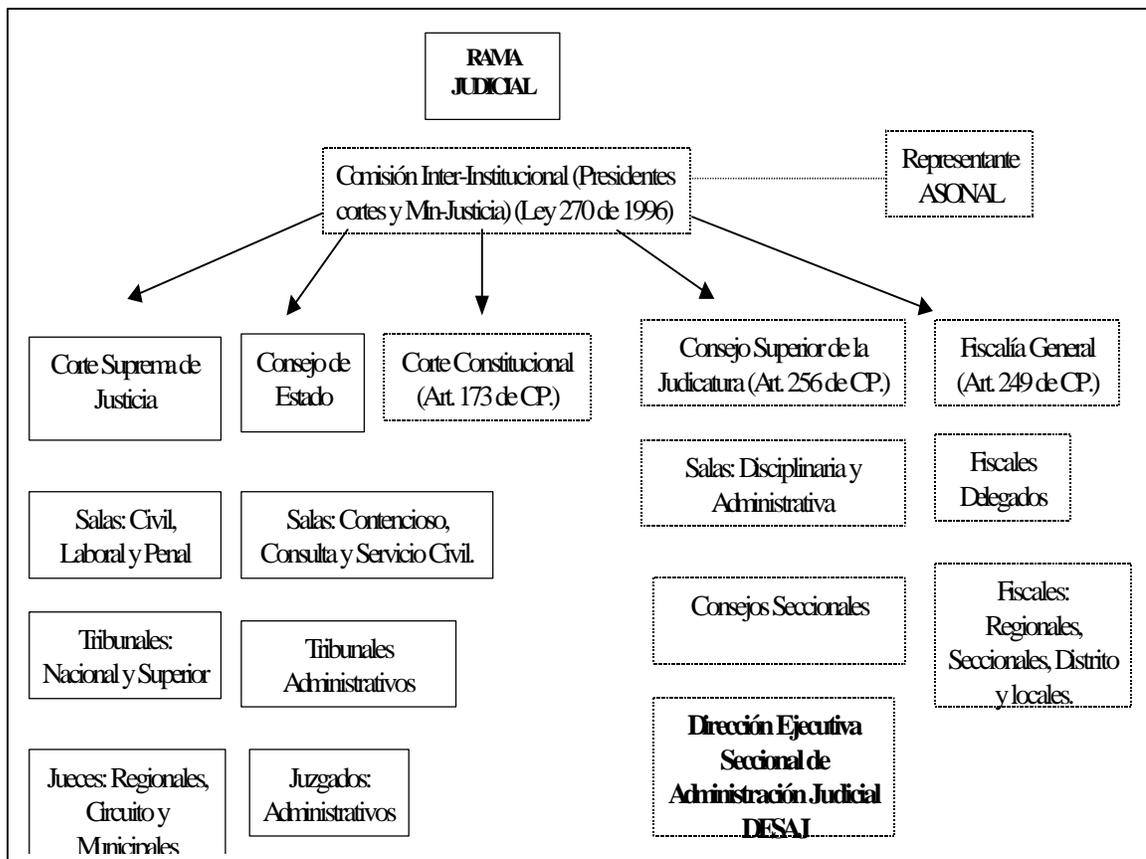


Figura 2. Diagrama: Nueva Organización de la Rama Judicial en Colombia.

Nota: La línea punteada denota que fue creado o derivado de la Nueva Constitución de 1991.

Fuente: Elaborado con base a Ministerio de Justicia y DNP.

regulaciones emanadas por la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura a través de la Dirección Ejecutiva Seccional de Administración Judicial.

2.3 OBJETIVOS

1. Brindar capacitación en informática acorde a las necesidades y los recursos técnicos asignados a los Despachos Judiciales del Valle del Cauca.
2. Establecer y atender las necesidades de los Despachos Judiciales en cuanto a mantenimiento, ubicación, presentación, dotación y funcionamiento de los recursos técnicos.
3. Generar y presentar oportunamente la información financiera requerida por los usuarios y entes reguladores.
4. Representar y efectuar en nombre de la Nación Consejo Superior de la Judicatura, los actos, contratos y procesos requeridos en la Seccional.
5. Efectuar el cobro coactivo.
6. Administrar el Talento Humano de la Rama Judicial en lo que respecta a sueldos, prestaciones sociales y bienestar social.

7. Administrar los sistemas de información implantados en la Seccional y brindar soporte técnico que se precise.
8. Brindar soporte logístico, técnico, administrativo y de sistemas a los despachos judiciales en lo que respecta a: reparto, títulos, notificaciones y archivo de procesos terminados.

2.4 POLITICAS

Fomento de la iniciativa de los coordinadores de área para la ejecución de las acciones administrativas.

2.5 ESTRATEGIAS

1. Ejecución total del presupuesto asignado en y para cada vigencia.
2. Utilización correcta y eficiente de los recursos y bienes asignados.
3. Suscribir y contratar conforme a lo delegado por la Dirección Nacional.
4. Solicitar a las autoridades competentes la adopción de las medidas para la

seguridad de funcionarios y empleados.

2.6 MARCO LEGAL

La Dirección Ejecutiva Seccional de Administración Judicial se encuentra regida bajo los parámetros establecidos por LA LEY ESTATUTARIA ADMINISTRACION DE JUSTICIA, LEY 270 DE 1996.

2.7 ORGANIZACION

La Dirección Ejecutiva Seccional de Administración Judicial Valle, actualmente esta integrada de la siguiente forma:

 DIRECCION

AREAS:

 FINANCIERA

 TALENTO HUMANO

 ADMINISTRATIVA

📖 INFORMATICA

📖 JURIDICA

📖 OFICINA JUDICIAL (Que para el presente análisis no se tuvo en cuenta, por estar relacionada mas con el campo jurídico que económico o financiero), Ver anexo No.1-2.

3. ASPECTOS METODOLOGICOS PARA LA ELABORACION DE EL DIAGNOSTICO ECONOMICO DE LA GESTION PUBLICA DE LA DIRECCION EJECUTIVA SECCIONAL DE ADMINISTRACION JUDICIAL DESAJ - VALLE

En el presente capitulo se describen detalladamente cada uno de los aspectos que se requieren para la elaboración de un diagnóstico económico en una entidad del Estado como lo es la Administración Judicial.

3.1 GENERALIDADES

Toda entidad u organización para el logro de sus propósitos institucionales debe tener una clara visión que le facilite determinar cuales son sus objetivos generales y cuales los específicos, para lo cual debe contar con la mínima planeación que le permita visualizar hacia donde pretende llegar como institución, como diseñar y actualizar sus servicios, como manejar sus recursos, cual es su aporte social y económico, con que talento humano quiere contar y que calidad de vida ofrecerá ese talento.

Es así, como las entidades públicas son creadas para el logro de determinados objetivo mediante la utilización del recurso humano y económico. Cuando se establece una organización de carácter estatal, en los estatutos orgánicos

correspondientes para su creación se precisan aspectos como: objetivos, misión, visión, políticas, órganos de dirección, funciones generales, ubicación y organismos de control como las auditorías.

Posteriormente, se establecen los recursos de carácter financiero que el Gobierno central transfiere para el funcionamiento de entidades públicas, en este caso de la Rama Judicial como únicos ingresos de tal forma que pueda cubrir sus gastos y estableciendo la forma de racionarlos durante el transcurso del año, de tal forma que puedan optimizar para el mayor cubrimiento posible de sus necesidades.

3.2 DEFINICION

Un Diagnóstico Económico es un documento que contiene en forma ordenada una descripción clara y concisa de los recursos tanto humanos como financieros con los que cuenta un entidad y que permite desarrollar estrategias de tal forma que esos recursos sean canalizados de una manera óptima dando solución a los requerimientos que se presenten dando lugar a la consolidación de una gestión pública mas eficiente.

La gestión pública orientada a resultados es el proceso integral y sistemático de planear, ejecutar y evaluar las principales estrategias de desarrollo económico, social y ambiental, sobre la base de las metas acordadas de manera democrática. Para que la gestión de los asuntos públicos permita la presentación de resultados concretos es necesarios que las acciones de planeación, que derivan en la formulación del respectivo plan de desarrollo, se tomen como punto de partida de la ejecución y ésta de la evaluación, para así mostrar resultados y retroalimentar de nuevo la planeación.

3.3 DIAGNOSTICO DEL PERSONAL E INFRAESTRUCTURA

Después de realizar un análisis detallado del personal que conforman cada una de las áreas de la Administración Judicial, se pudo establecer lo siguiente:

1. La Dirección Ejecutiva Seccional de Administración Judicial en la actualidad cuenta con 30 personas que laboran mancomunadamente para cumplir con las responsabilidades asignadas por la DESAJ- VALLE. Los cargos analizar están distribuidos de la siguiente manera (Cuadro 3).

Cuadro 3. Personal de Cada Area (DESAJ-Valle del Cauca)

AREA	NUMERO DE PERSONAS
DIRECCION	2
TALENTO HUMANO	8
FINANCIERA	5
SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	8
JURIDICA	4
INFORMATICA	3
TOTAL	30

Fuente: DESAJ – Valle del Cauca.

DIRECCION: 2 personas, distribuidas así:

- Director: 1 persona
- Secretaria: 1 persona

Para un total de: 2 personas

AREA DE TALENTO HUMANO: 8 personas, distribuidas así:

- Coordinación : 1 persona
- Prestaciones sociales: 1 persona
- Bienestar Social: 1 persona
- Nómina : 2 personas

• Certificaciones	1 persona
• Archivo:	2 personas
	<hr/>
Para un total de:	8 personas

Según los datos arrojados por esta área, esta es una dependencia que labora al ciento por ciento, sin embargo se presenta un retraso en la nómina trayendo consecuencias económicas desfavorables para la Nación y la Administración Judicial. Las ocho personas que están, son más que suficiente, aunque si lo analizamos bien podemos notar que la inadecuada utilización del tiempo provoca ineficiencia.

AREA FINANCIERA: 5 personas, distribuidas así:

• Contabilidad:	2 personas (se incluye el Coordinador de área)
• Presupuesto:	1 persona
• Tesorería:	2 personas
Para un total de:	5 personas

Se considera que el problema tanto de contabilidad como del resto de las áreas es la

deficiente utilización del tiempo. Además Contabilidad, Tesorería y Presupuesto tienen el personal suficiente para ser eficientes.

AREA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS: 8 personas, distribuidas así:

- Mantenimiento: 4 personas (incluyendo Coordinador de área)
- Almacén e inventarios: 3 personas
- Compras: 1 persona

Para un total de: **8 personas**

Esta dependencia cuenta con el personal adecuado para ser eficiente.

AREA DE JURIDICA: 4 personas, distribuidas así:

- Coordinadora de área: 1 persona
- Asesoría jurídica: 1 persona
- Asesoría jurídica: 1 persona
- Asesoría jurídica: 1 persona

Para un total de: **4 personas**

Las cuatro personas que laboran en esta área tiene una responsabilidad muy grande, sin embargo se considera que no se hace necesario incluir ni excluir a una persona más.

AREA DE INFORMATICA: 3 personas, distribuidas así:

- Coordinador de área: 1 persona
- Soporte Técnico: 1 persona
- Asistente Administrativo: 1 persona

Para un total de: 3 personas

Se pudo observar que es un área a la cual es necesario crear 3 cargos más. Para de esta forma cumplir con la totalidad de las necesidades requeridas.

Número total de personas que laboran en la Administración Judicial: 30 personas.

La Administración Judicial se encuentra ubicada en el primer piso del Palacio de

Justicia y cada área es independiente de las demás. Cada dependencia presenta buena adecuación y buena infraestructura física.

3.4 DIAGNOSTICO DE LOS RECURSOS

La Administración Judicial no cuenta con recursos propios, el Gobierno Central asigna anualmente en el Presupuesto Nacional la partida correspondiente para la Rama Judicial. Por lo tanto la asignación Presupuestal (en términos reales) para 1998 y 1999 años base fue la siguiente⁹:

⁹ Deflactación:
IPC(1998)= 9.23%; IPC(1999)= 16.70%; Deflactor = $It = It-1(1+IPCt)$;
PPTOreal(98) = valor Nominal/100 * 100
PPTOreal(99) = valor Nominal/It * 100
Tasa de Crecimiento % = $t1 - t-1/t-1$ donde t1 es el año base y t-1 es el año anterior añ año base.

Cuadro 4. Asignación Presupuestal

RAMA JUDICIAL	1998	1999	VARIACION PORCENTUAL
TOTAL PRESUPUESTO	\$571.340.523.521,00	\$655.925.787.962,10	15%
CONSEJO SUPERIOR DE LA JUDICATURA UNIDAD 02	\$92.134.043.807,00	\$94.301.650.975,92	2,4%
GASTOS DE PERSONAL	\$44.731.735.064,00	\$46.742.249.779,36	4,5%
GASTOS GENERALES	\$44.056.636.743,00	\$44.067.625.969,97	0,025%
TRANSFERENCIAS CORRIENTES	\$3.345.672.000,00	\$3.491.775.226,59	4,4%

FUENTE: LEY DE PRESUPUESTO GENERAL DE LA NACION 1998 - 1999

Para nuestro análisis se usaron dos años comparativos 1998 - 1999. En la Ley de Presupuesto General de la Nación el Presupuesto asignado para la Rama Judicial es de \$ 655.925.787.962,10, \$ 84.585.264.441,10 más que en 1998, ya que para ese año el presupuesto asignado fue de \$ 571.340.523.621, por lo tanto el incremento presupuestal entre 1998 y 1999 fue de 15%.

Al Consejo Superior de la Judicatura al cual pertenece la Dirección Ejecutiva Seccional de Administración Judicial le fue asignado para 1999 \$ 94.301.650.975,92 y para 1998 \$92.134.043.807 el incremento presupuestal entre 1998 y 1999 fue del 2.4%.

3.5 INDICADORES

DE GESTION POR AREA DE LA DESAJ - VALLE DEL CAUCA

Una vez evaluado el desempeño técnico asistencial por Areas de la Dirección Ejecutiva Seccional de Administración Judicial se puede establecer lo siguiente, (Ver anexo No.3):

AREA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

La evaluación de desempeño indicó que esta área presenta una Productividad del 50.83% que en relación con el 60% asignado para la productividad es bueno, pero esta cifra nos indica que debe mejorar más para obtener una mayor eficiencia reflejada en la productividad del área.

Cuadro 5. Desempeño en Cada una de las áreas

AREA	DESEMPEÑO	
	PRODUCTIVIDAD (%)	CONDUCTA LABORAL (%)
TALENTO HUMANO	50.4	49.6
FINANCIERA	52.3	47.7
SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	50.83	49.17
JURIDICA	52.5	47.5
INFORMATICA	51	49
DESEMPEÑO IDEAL	60	40

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la conducta laboral su porcentaje fue de 49.17% lo que indica que se está esforzando mas por una conducta laboral que por mejorar la productividad.

Estos resultados no son del todo desalentadores, pero lo ideal seria que la productividad tuviera un porcentaje igual al 60% y la conducta laboral tuviera un porcentaje igual al 40% lo cual reflejaría una mayor eficiencia de los funcionarios del área.

 **AREA FINANCIERA**

La evaluación mostró que la productividad de esta área es de 52.3% sabiendo la importancia de la misma podemos decir que la productividad es buena pero no esta rindiendo en su totalidad ya que si comparamos este porcentaje con el establecido (60%) se presenta un desfase de 7.7%, este desfase señala que se necesitan medidas urgentes para mejorar los procesos y obtener mayores resultados, ya que en la gestión de la entidad esta es un área que da el soporte económico a la entidad, por lo tanto su rendimiento debe ser mayor.

Su conducta laboral es del 47.7%, es un buen resultados pero al igual que la otra área se están preocupando mas por cuestiones institucionales y no por mejorar la productividad, no quiere decir esto que se deba descuidar la parte laboral.

 **AREA DE JURIDICA**

El área de jurídica presenta una productividad de 52.5% que también representa un porcentaje demasiado deficiente con relación al 60% que debe existir para obtener el máximo de eficiencia en el área.

Su conducta laboral es de 47.5 % la cual es demasiado alta con relación al 40% que es el parámetro establecido en una empresa para obtener una excelente conducta laboral.

AREA INFORMATICA

La productividad de ésta área es de 51%, cifra que demuestra la necesidad de aumentar el personal que sirva de soporte, ya que 3 personas no son suficiente para atender todas las necesidades de la Administración Judicial en cuanto al soporte técnico y demás funciones.

Su conducta laboral es de 49% es buena pero sobrepasa los limites establecidos del indicador de gestión.

AREA DE TALENTO HUMANO

Esta área muestra una productividad del 50.4% lo que no indica que al igual que las otras áreas debe mejorar su productividad. Su conducta laboral es de 49.6% buena cifra pero también es demasiado alta con relación al parámetro establecido por el indicador.

La evaluación de desempeño aplicada a los empleados de la Administración Judicial confirma una vez más la necesidad de implantar nuevas estrategias y nuevos objetivos de tal forma que se pueda mejorar la productividad y se obtengan mejores resultados en menos tiempo.

DE GESTION PARA LA RAMA JUDICIAL

DEMANDA DE JUSTICIA

Movimiento de procesos judiciales en la jurisdicción ordinaria:

Con la oferta de justicia existente, la cual es el resultado del proceso de reordenamiento de despachos judiciales, se atiende la demanda que se resume en el cuadro siguiente:

El anterior registro estadístico sobre el movimiento de procesos a cargo de los jueces de la República muestra que la demanda de justicia presenta una tendencia creciente en los últimos años. Entre 1993 y 1997 los ingresos de nuevos procesos se incrementaron en cerca del 50%, al pasar de 748.049 a 1'116.407. Representa un incremento significativo el que se registró entre el año de 1995 y el año de 1996, que resultó del orden del 15%, el cual se explica, en gran parte, por la entrada en vigencia de la Ley 228 de 1995, que trasladó a los despachos penales las contravenciones especiales, antes a cargo de las inspecciones de policía; el ingreso de estas

contravenciones representó 325.011 nuevos procesos a los despachos.

Cuadro No.6. Movimiento de procesos Evolución 1993-1997

AÑO	INVENTARIO INICIAL	INGRESOS	VOLUMEN DE TRABAJO	EGRESOS	TRASLADO AL SISTEMA ACUSATORIO	INVENTARIO FINAL
1993	2,638,672	748,049	3,386,721	566,827		2,819,894
1994	2,819,894	980,522	3,800,416	524,092	300,000	2,472,951
1995	2,472,951	881,554	3,334,505	535,068	360,000	2,439,437
1996	2,439,437	992,362	3,431,799	789,579		2,642,220
1997	2,642,220	1,116,407	3,758,627	924,701		2,833,926

FUENTE: Minjusticia

Asociado al incremento de la demanda por efecto de novedades normativas y el normal crecimiento poblacional, está la causada por los altos índices de criminalidad y violencia en sus diferentes modalidades, y los deficientes mecanismos alternativos para solucionar los conflictos entre los asociados. Por áreas de atención judicial, el volumen de nuevas demandas atendidas durante el año de 1997 se distribuye de la siguiente forma: Por áreas de atención judicial, el volumen de nuevas demandas atendidas durante el año de 1997 se distribuye de la siguiente forma: Por áreas de atención judicial, el volumen de nuevas demandas atendidas durante el año de 1997 se distribuye de la siguiente forma:

Cuadro No.7. Composición de la demanda de justicia año de 1997

AREAS DE ATENCIÓN	Número de Juzgados	DISTRIBUCIÓN %	INGRESOS	DISTRIBUCIÓN %
AREA PENAL				
Penal Municipal	457	13.98	320.504	28.71
Penal del circuito	363	11.11	53.683	4.81
Regional	57	1.74	6.389	0.57
Ejecución de penas y medidas de seguridad	33	1.01	22.376	2
SUBTOTAL	910	27.85	402.952	19.25
AREA CIVIL				
Civil municipal	478	14.63	214.903	19.25
Civil circuito	331	10.13	139.260	12.47
SUBTOTAL	809	24.76	354.163	31.72
AREA LABORAL				
Laboral	155	4.74	69.074	6.19
SUBTOTAL	155	4.74	69.074	6.19
AREA DE FAMILIA				
Familia	129	3.95	81.402	7.29
Promiscuo de familia	166	5.08	55.122	4.94
Menores	47	1.44	60.318	5.40
SUBTOTAL	342	10.47	196.842	17.63
JUZGADOS PROMISCUOS				
Municipal	979	29.96	71.096	6.37
Del circuito	73	2.23	22.280	2
SUBTOTAL		32.19	93.376	8.36
TOTAL	1052	100	1.116.407	100

Fuente: Minjusticia, cálculos de las autoras.

De la anterior información se puede decir que durante el año de 1997 el ingreso total estimado de nuevas demandas se concentró en las áreas de atención penal y civil, con el 36% y el 32% respectivamente; el 32% restante se reparte entre el área laboral, familia y los juzgados promiscuos.

Gráficamente la estructura de la demanda según área de atención judicial, para el año de 1997, es la siguiente:

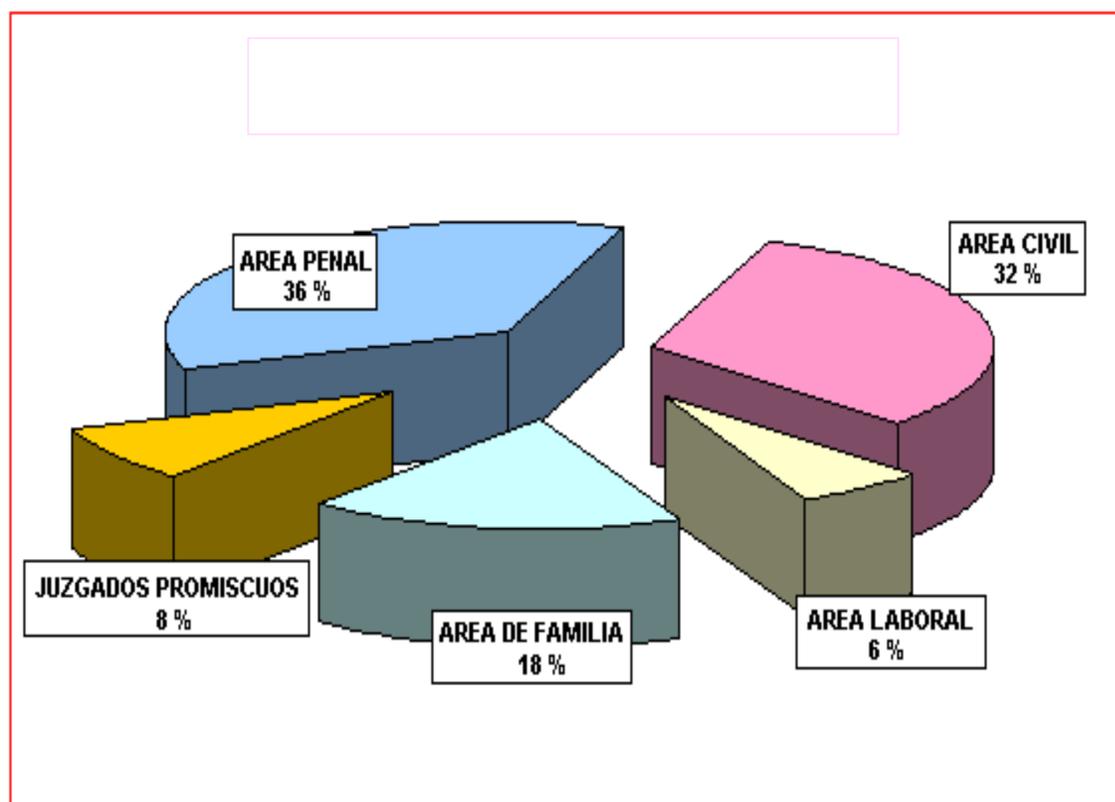


Figura 3. Estructura de la demanda del servicio de justicia
Distribución según área de atención

Comportamiento del volumen de egresos de procesos:

Al igual que ocurre con el nivel de ingresos, el comportamiento de los egresos durante este mismo período representa un incremento de la productividad de cerca del 63%, destacándose el incremento que se registró en el año de 1997 frente al año de 1996, el cual fue del 17%. El mayor volumen de egresos en este período (1993 - 1997) se explica, en parte, por la entrega masiva de procesos a la Fiscalía General de la Nación, los cuales estaban a cargo de los despachos penales, 660 mil entre los años de 1994 y 1995; por la salida definitiva de un importante número de contravenciones en los tres últimos años; y por el reordenamiento de despachos judiciales que fortaleció todas las áreas de atención, ampliando de esta manera la capacidad del Estado para atender la demanda del servicio de justicia en el país.

Movimiento de procesos en la jurisdicción contencioso administrativa:

El comportamiento del movimiento de procesos en la jurisdicción contencioso administrativa para el período comprendido entre los años de 1994 y 1997 es la que se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro No.8. Movimiento de procesos Evolución 1994-1997

68

AÑO	INVENTARIO INICIAL	INGRESOS	VOLUMEN DE TRABAJO	EGRESOS	INVENTARIO FINAL
1994	26,687	24,102	50,789	17,190	33,599
1995	33,599	26,181	57,980	21,711	38,069
1996	38,069	31,692	69,761	24,865	44,896
1997	44,896	35,700	80,596	25,600	54,996

FUENTE: Minjusticia

Se observa que la demanda de justicia en esta jurisdicción es creciente a lo largo del período; la respuesta, a través del volumen de egresos, es igualmente creciente, pero por debajo del volumen de ingresos, lo que se refleja en el nivel de acumulación de los inventarios de cada año. El crecimiento porcentual del año 1997 frente al año 1994 es del 48% tanto para los ingresos como para los egresos.

Movimiento de procesos en la jurisdicción disciplinaria:

Entre los años de 1994 y 1997 la demanda por el servicio de justicia en la jurisdicción disciplinaria se ha incrementado aproximadamente en un 26%, al pasar el ingreso de procesos de 13.191 a 16.622. Es conveniente anotar que especialmente en esta jurisdicción una misma persona puede tener varias demandas en su contra de manera

casi simultánea; por tal motivo no se puede afirmar que el número de demandas que atiende la jurisdicción es igual al número de profesionales que han cometido una falta contra la ética profesional. En el siguiente cuadro se aprecia la evolución del movimiento de procesos en esta jurisdicción:

Cuadro No.9. Movimiento de procesos
Evolución 1994-1997

AÑO	INVENTARIO INICIAL	INGRESOS	VOLUMEN DE TRABAJO	EGRESOS	INVENTARIO FINAL
1994	5,575	13,191	18,766	5,266	13,500
1995	12,038	10,427	22,465	7,092	15,373
1996	15,373	12,847	28,220	9,453	18,767
1997	18,767	16,622	35,389	11,889	23,720

FUENTE:Minjusticia

Se observa que tomando como base el año de 1994, el volumen de ingresos del año de 1997 ha crecido en un 236%. Igual ocurre con el nivel de egresos, pero en un menor porcentaje: 122%, lo que sugiere un nivel de acumulación alto.

Movimiento de procesos en la jurisdicción constitucional:

La jurisdicción constitucional, cuyo movimiento de procesos está representado por las tutelas, tuvo el siguiente comportamiento en los ingresos entre los años de 1994 y 1997.

Cuadro No 10 Ingreso de tutelas en la jurisdicción ordinaria 1994-1997

	PENAL	CIVIL	LABORAL	FAMILIA	PROMISCUOS	TOTAL
AÑO 1994	9,649	8,554	3,910	1,844	2,758	26,715
AÑO 1997	14,094	9,229	6,182	15,824		45,332
INCREMENTO (%)	46 %	8%	58%	758%		70%

FUENTE: Minjusticia

La demanda por el servicio de justicia en esta jurisdicción se ha incrementado aproximadamente en un 70%, al pasar el ingreso de tutelas de 26.715 a 45.332.

⚖ OFERTA DE JUSTICIA

Teniendo en cuenta que entre todas las jurisdicciones que conforman la Rama Judicial la jurisdicción ordinaria atiende el mayor porcentaje de procesos, y en atención a que su estructura está dividida en áreas de atención judicial, más adelante se analiza brevemente la composición de la oferta de justicia que presenta la misma.

Estructura de la jurisdicción ordinaria:

La composición de la oferta de justicia de la jurisdicción ordinaria, desde el punto de

vista de los juzgados, debe dividirse, para su mejor estudio, en tres grandes grupos: el grupo del área penal, el grupo de las áreas no penales y el grupo de los juzgados promiscuos (excluye los juzgados promiscuos de familia que pertenecen a los juzgados no penales). En el primer grupo la oferta de justicia involucra a la Fiscalía

General de la Nación y al sector jurisdiccional penal; este último conformado por los juzgados penales municipales y del circuito, los juzgados de ejecución de penas y

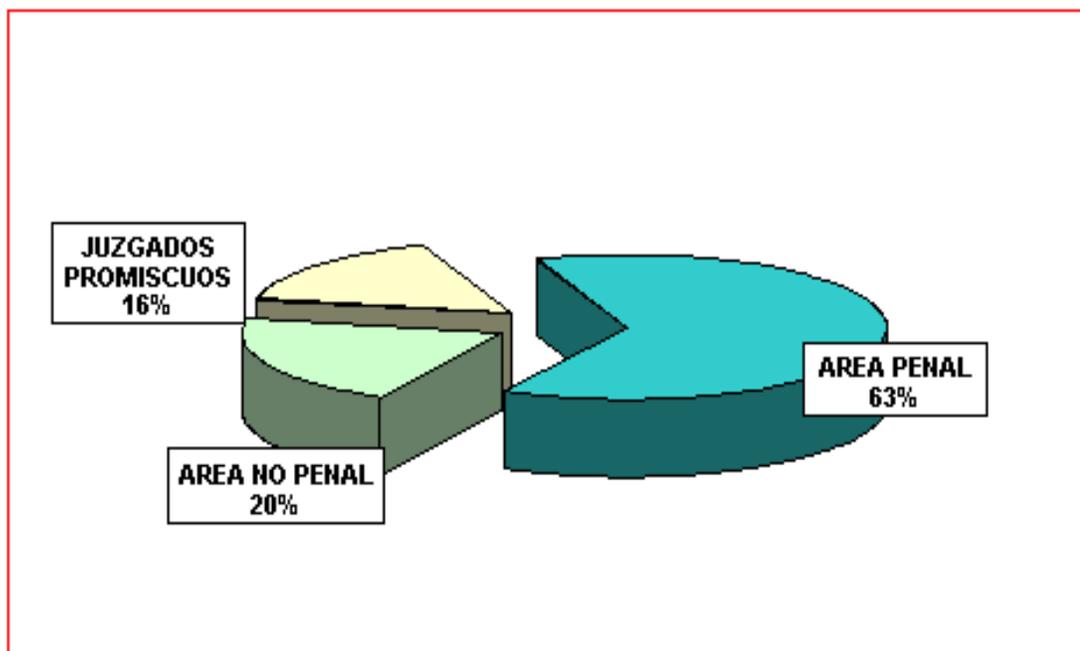


Figura 4. Composición de la oferta de justicia

medidas de seguridad y los juzgados regionales. En el segundo y tercer grupo la oferta está dada por el sector jurisdiccional únicamente. Desde el punto de vista de la

estructura de la oferta del sector jurisdiccional como un todo, sin incluir los tribunales superiores de distrito judicial, la jurisdicción ordinaria tiene la siguiente composición:

Área penal. El área penal tiene la siguiente distribución de despachos (sin tener en cuenta los tribunales superiores): 457 juzgados penales municipales, 362 juzgados del circuito, 34 juzgados de ejecución de penas y medidas de seguridad y 57 juzgados regionales. En cuanto a fiscalías: 1.566 fiscalías locales y 1.608 fiscalías seccionales.

Gráficamente, teniendo en cuenta la separación de funciones existente en esta área de atención judicial, el esquema es el siguiente.

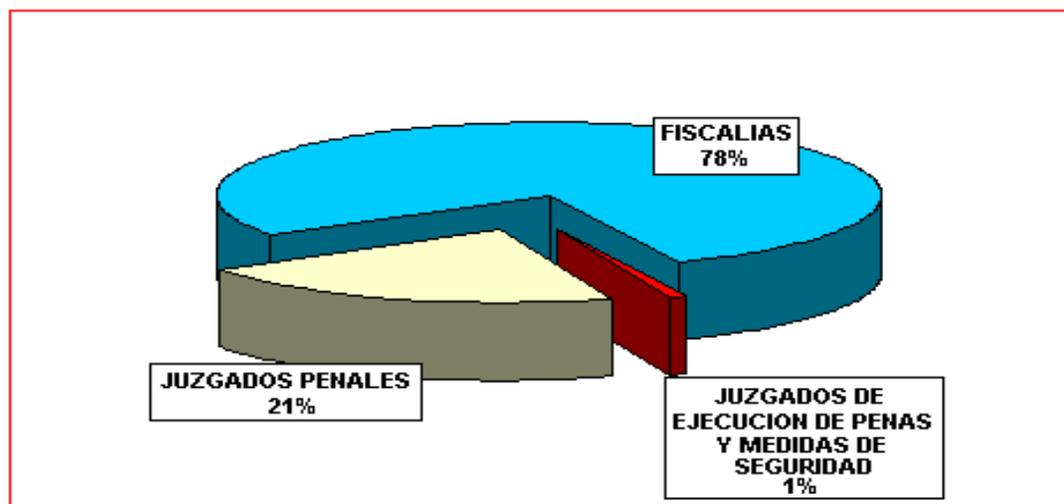


Figura 5. Composición de la oferta de justicia en el área penal

Área no penal. El área no penal está conformada por los siguientes despachos judiciales: 478 juzgados civiles municipales, 331 juzgados civiles del circuito, 129 juzgados de familia, 47 juzgados de menores, 166 juzgados promiscuos de familia y 155 juzgados laborales. Gráficamente, en grandes grupos, la distribución del área no penal es la siguiente:

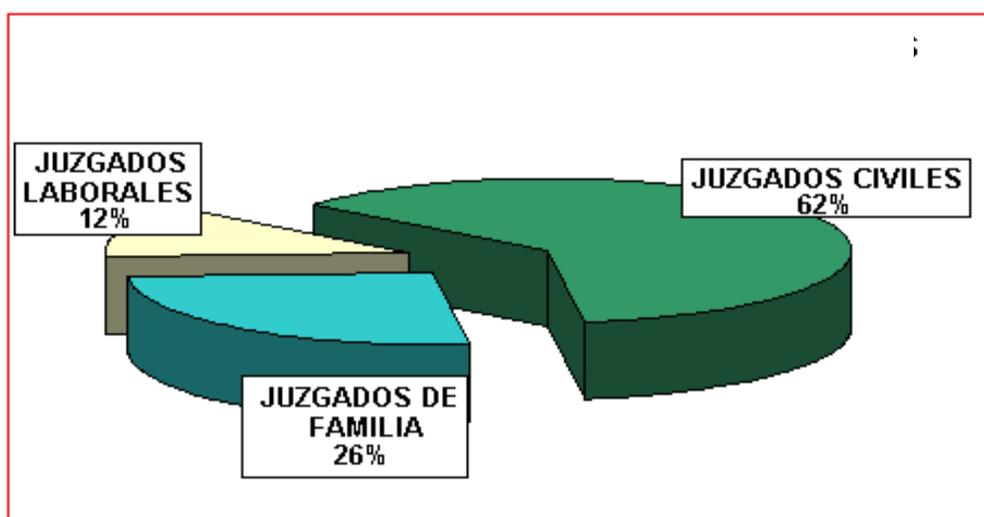


Figura 6. Composición de la oferta de justicia en las áreas no penales

Juzgados promiscuos: 979 juzgados promiscuos municipales y 73 juzgados promiscuos del circuito.

Porcentualmente, el 28% de los despachos judiciales corresponden al área penal, el 40% corresponde a los despachos del área no penal y el 32% son juzgados promiscuos. Al incluir las fiscalías, el 64% de los despachos son del área penal, el

20% de áreas diferentes a penal y el 16% son juzgados promiscuos.

8 EL TALENTO HUMANO DE LA RAMA JUDICIAL

En la actualidad la estructura de la planta de personal de la rama judicial está conformada por 40.585 cargos, de los cuales 20.121 corresponden a la Fiscalía General de la Nación, como se describe en el cuadro y gráfico siguientes:

Cuadro No.11. Distribución del Talento Humano de la Rama Judicial

JURISDICCIONES	FUNCIONARIOS	%	EMPLEADOS	%	TOTAL	%
ORDINARIA	3,739	48.82%	13,942	42.34%	17,681	43.57%
DE LO CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	151	1.97%	600	1.82%	751	1.85%
CONSTITUCIONAL	9	0.12%	129	0.39%	138	0.34%
DISCIPLINARIA	60	0.78%	171	0.52%	231	0.57%
FISCALIA GENERAL DE LA NACION	3,644	47.58%	16,477	50.04%	20,121	49.58%
SALA ADMINISTRATIVA	55	0.72%	1,608	4.88%	1,663	4.10%
TOTAL	7,658	100.00%	32,927	100.00%	40,586	100.00%

FUENTE: Minjusticia y DNP.

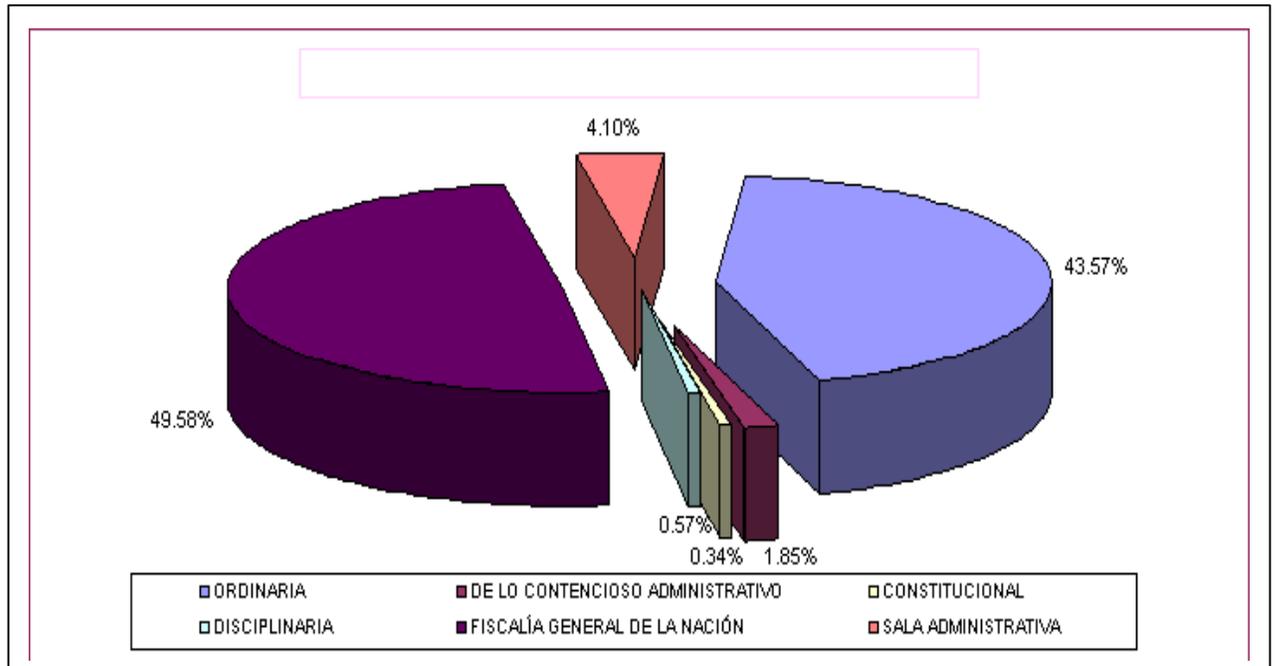


Figura 7. Distribución plantas de cargos de la Rama Judicial

Por jurisdicción, la distribución del talento humano se puede apreciar en el siguiente cuadro:

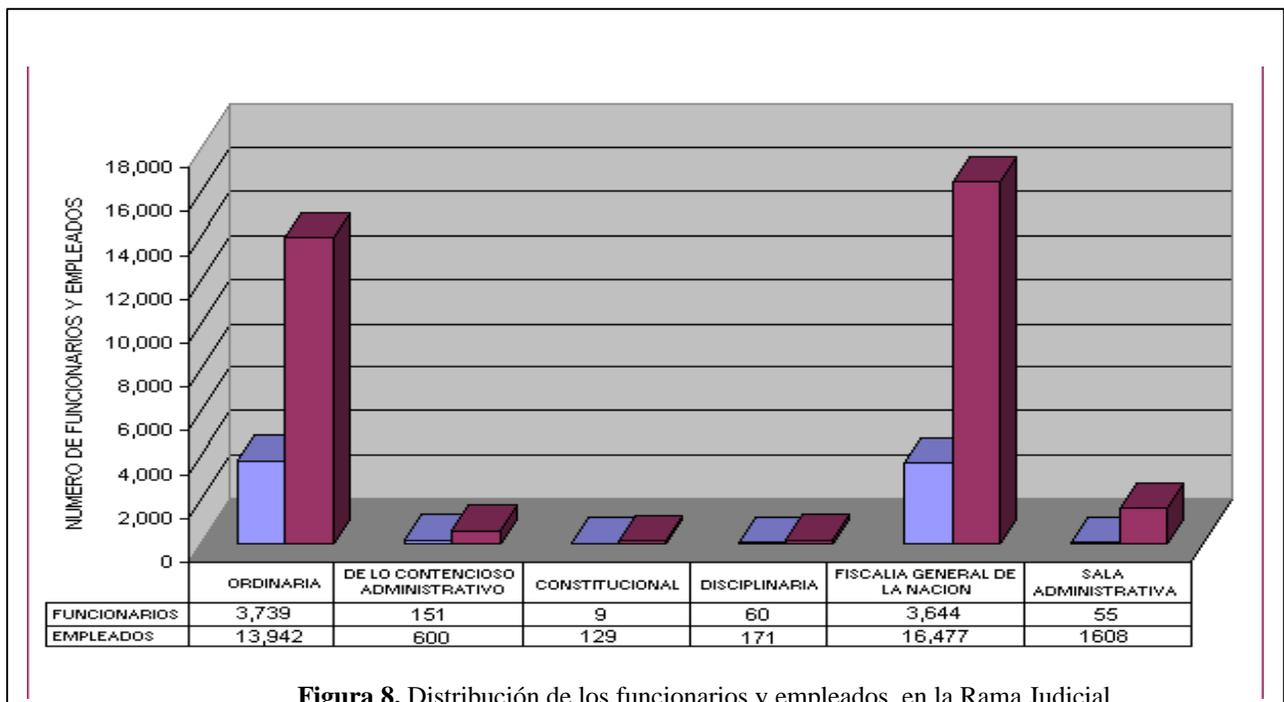


Figura 8. Distribución de los funcionarios v empleados en la Rama Judicial

El talento humano en la jurisdicción ordinaria:

Teniendo en cuenta que la jurisdicción ordinaria está dividida en especialidades, y que las fiscalías están relacionadas directamente con los despachos penales, a continuación se presenta, primero la distribución del talento humano por áreas de atención, posteriormente se realiza un comparativo entre el número de funcionarios de los juzgados penales y los de los despachos de fiscalía por nivel de competencia.

La estructura de las plantas de personal en la jurisdicción ordinaria es como a continuación se describe:

Cuadro No.12. Distribución del Talento Humano en la jurisdicción ordinaria

ÁREAS DE ATENCION	FUNCIONARIOS	DISTRIBUCION	EMPLEADOS	DISTRIBUCION
ÁREA PENAL	910	28%	4148	33%
ÁREA CIVIL	809	25%	3,615	28%
ÁREA LABORAL	155	5%	734	6%
ÁREA DE FAMILIA	342	10%	1,791	14%
JUZGADOS PROMISCUOS	1,052	32%	2,453	19%
TOTAL	3,268	100%	12,741	100%

FUENTE: Minjusticia y DNP

Exceptuando los juzgados promiscuos, el talento humano se concentra en las áreas penal y civil. En la siguiente gráfica se observa la distribución de funcionarios y empleados descrita en el cuadro anterior.

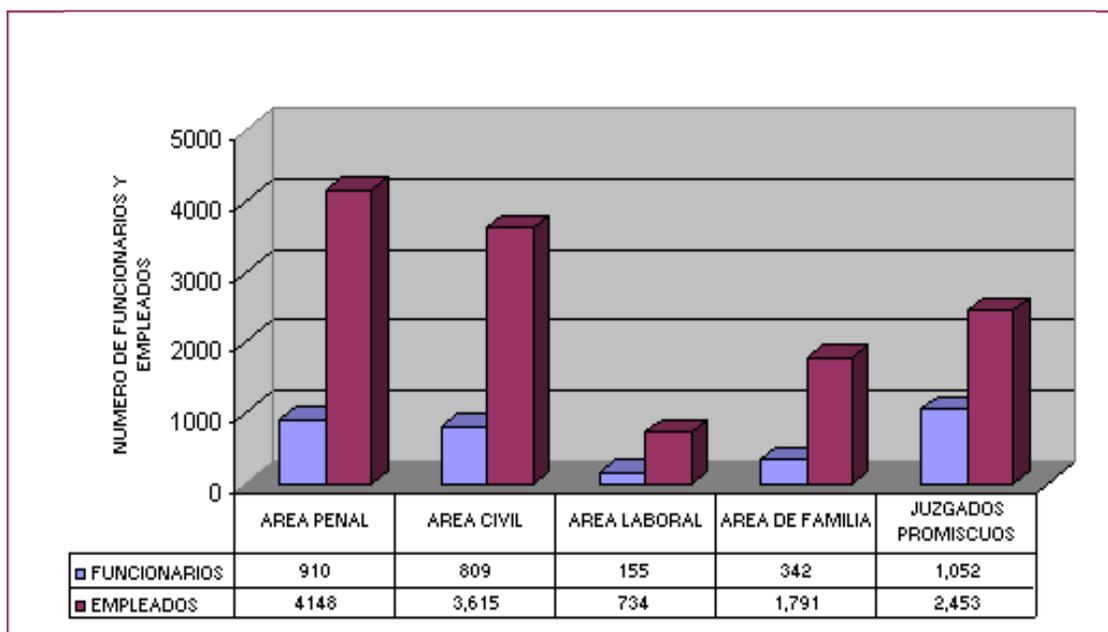


Figura 9. Distribución del Talento Humano en la jurisdicción ordinaria

Distribución del talento humano en el área penal:

Para la distribución del talento humano en el área de atención penal se tiene en cuenta tanto a los despachos del sector jurisdiccional como a las fiscalías. Para el caso, se muestra la distribución existente entre unos y otros, en el siguiente gráfico:

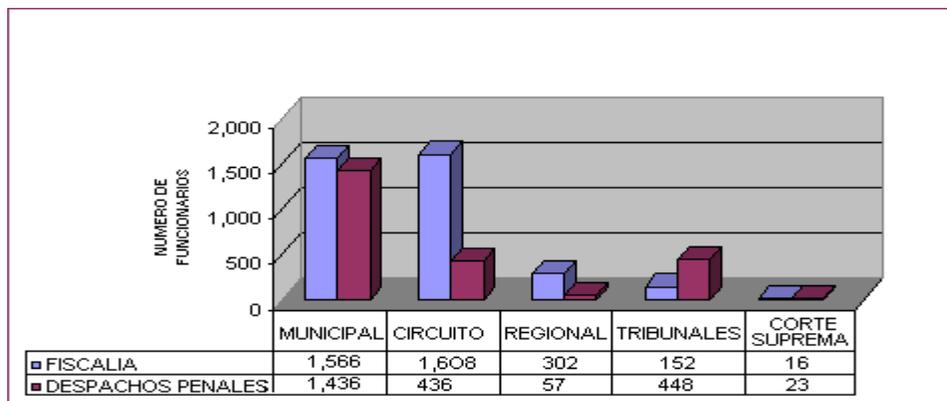


Figura 10. Distribución de los funcionarios en el área penal por niveles de competencia

§ ESCENARIOS DE NECESIDADES DE DESPACHOS JUDICIALES

Además de los despachos creados por efecto de la Ley 270 de 1996, que se traducen en aproximadamente 1.422 cargos adicionales entre funcionarios y empleados, y la Ley 446 de 1998, que crea cerca de 830 nuevos cargos, la rama judicial tiene desequilibrios entre la oferta y la demanda del servicio de justicia. Para ilustrar este comportamiento es necesario proyectar escenarios, los cuales incorporan algunos supuestos, que permiten reflejar la situación esperada para el año 2002. A continuación se presenta la situación que refleja el año 1997. Para efecto de la proyección, con los datos correspondientes al año 1997 se calcula el factor de represamiento, el cual hace referencia al porcentaje de procesos que anualmente queda pendiente de trámite, y sirve de base para establecer las necesidades de

despachos judiciales en cada una de las áreas de atención judicial de la jurisdicción ordinaria.

Cuadro No 13 Movimiento estimado de procesos año de 1997

JUZGADOS	INVENTARIO INICIAL	INGRESOS	RECHAZOS	INGRESO REAL	VOLUMEN DE TRABAJO	EGRESOS	INVENTARIO FINAL	EYACUACION PARCIAL	FACTOR DE REPRESENTAMIENTO	
Penal Circuito	363	48,582	53,683	458	53,225	101,607	33,284	68,523	62.53%	67.31%
Penal Municipal	457	314,588	320,504	51,854	286,650	583,239	301,520	281,719	112.24%	48.30%
Civil Circuito	331	746,387	139,280	54,810	84,450	830,807	132,268	698,539	156.62%	84.08%
Civil Municipal	478	329,588	214,903	67,450	147,453	477,021	150,432	326,589	102.02%	68.46%
Familia	129	395,875	61,402	14,180	67,222	463,097	65,122	397,975	96.88%	85.94%
Laboral	155	275,840	69,074	185	68,889	344,729	60,094	284,635	87.23%	82.57%
Menores	47	175,888	60,318	354	59,964	235,853	25,334	210,519	42.25%	89.26%
Promiscuo Familia	188	144,855	55,122	791	54,331	199,186	52,917	146,269	97.40%	73.43%
Promiscuo Municipal	979	153,210	71,086	258	70,838	224,046	68,518	155,530	96.72%	69.42%
Promiscuo Circuito	73	42,248	22,280	626	21,654	63,902	19,343	44,559	89.33%	69.73%
Ejecución de Penas	33	36,940	22,376	129	22,247	59,187	10,059	49,118	45.26%	82.99%
Regional	57	28,963	6,389	399	5,990	34,953	5,600	29,153	96.83%	83.41%
TOTALES	3268	2,692,916	1,116,407	191,493	924,914	3,617,830	924,701	2,693,129	99.98%	74.44%

FUENTE: Minjusticia

U PROYECCION DE ESCENARIOS

Se va a trabajar con dos escenarios: el primero se construye sobre la base del crecimiento del aparato estatal de justicia; el segundo, además de un incremento en el aparato, incluye el efecto de mayor tecnología y de medidas adicionales de descongestión.

Primer escenario:

El primer escenario, que se construye sobre la base del factor de represamiento calculado en el año 1997, estima que el crecimiento de la demanda en el cuatrienio 1999 - 2002 será del 16% para el cuatrienio 1999 - 2002, con un promedio del 4% anual.

El incremento propuesto en el número de despachos, como se mencionó anteriormente, se calcula a partir del factor de represamiento (FR). El cálculo es como sigue: a un FR menor del 50% el aparato judicial requiere de un crecimiento del 5%, si está entre 51 y 70 el aumento es del 15%, entre 71 y 80 del 30%, entre 81 y 85 del 50% y superior a 85 el crecimiento debe ser del 70%. Atendiendo a estos criterios, y excluyendo la utilización del reordenamiento de despachos judiciales, el primer cuadro correspondiente al ESCENARIO 1 presenta los resultados de la situación descrita.

En este escenario resulta necesario crear 767 juzgados adicionales, distribuidos entre las diferentes áreas de atención judicial, a excepción de los juzgados regionales, los cuales desaparecen a partir del mes de junio de 1999.

Con esta simulación se espera lograr un impacto sobre el incremento de la productividad a partir del crecimiento del aparato estatal de justicia.

En el cuadro que se presenta a continuación se describe el escenario N° 1, el cual se construye sobre la información del año 1997.

Cuadro No 14 Escenario 1

SUPUESTOS

1. Fortalecimiento del aparato

2. Crecimiento de la demanda 4% promedio anual

Este cuadro solo muestra el fortalecimiento del aparato y su impacto en el volumen de egresos

JUZGADOS	EGRESOS	EGRESOS PROMEDIO	FORTALECIMIENTO DEL APARATO *	NUEVOS JUZGADOS	TOTAL JUZGADOS	EGRESOS ESTIMADOS	INCREMENTO	
Penal Circuito	363	33,284	92	20%	73	436	38,941	20%
Penal Municipal	457	301,520	660	5%	23	480	316,596	5%
Civil Circuito	331	131,768	398	50%	166	497	197,652	50%
Civil Municipal	478	150,432	315	15%	72	550	172,997	15%
Familia	129	65,122	505	70%	90	219	110,707	70%
Laboral	155	60,094	388	50%	78	233	90,141	50%
Menores	47	25,334	538	70%	33	80	43,068	70%
Promiscuo Familia	166	52,917	319	30%	50	216	68,792	30%
Promiscuo Municipal	979	68,516	70	15%	147	1,126	78,796	15%
Promiscuo Circuito	73	19,343	265	15%	11	84	22,244	15%
Ejecución de Penas	33	10,069	305	80%	26	59	18,124	80%
Regional	57	5,800	102	0%	0	0	0	-100%
TOTALES	3,268	924,201	283	23%	767	3,978	1,159,058	25%

* Con base en el criterio "Factor de represamiento"

Fuente: Minjusticia.

En el gráfico que se presenta a continuación se describe el incremento del número de juzgados por áreas de atención judicial; se parte de una situación inicial, la cual corresponde al año 1997 y se plantea la situación propuesta, luego de aplicar el factor de represamiento.

El incremento de la productividad, medida por el crecimiento en el nivel de egresos, se refleja en el gráfico que se presenta a continuación:

El segundo cuadro del ESCENARIO 1 muestra el movimiento consolidado estimado de procesos judiciales para el cuatrienio 1999 - 2002. Se aprecia que con el crecimiento del aparato se espera reducir el factor de represamiento general del 74% al 30%. Este escenario, como se mencionó anteriormente, tiene un efecto directo sobre la productividad. Para el cuatrienio, con la aplicación de estos supuestos, habría un cambio favorable en el nivel de egresos, el cual, en promedio, es superior al 100%.

Cuadro No.15. Movimiento consolidado estimado de procesos 1999/2002

JUZGADOS	INVENTARIO INICIAL	INGRESO REAL	VOLUMEN DE TRABAJO	EGRESOS	INVENTARIO FINAL	EVACUACION PARCIAL	FR	
Penal Circuito	436	90,593	230,273	320,866	189,346	131,520	82%	41%
Penal Municipal	480	259,595	1,162,267	1,421,862	1,266,384	155,498	109%	11%
Civil Circuito	497	653,764	361,891	1,015,655	790,608	225,047	218%	22%
Civil Municipal	550	329,909	637,942	967,451	691,967	275,464	108%	28%
Familia	219	402,785	290,631	693,595	442,630	250,766	152%	36%
Laboral	233	296,186	298,041	594,227	360,564	233,663	121%	39%
Menores	80	247,548	259,428	505,976	172,271	334,705	68%	66%
Promiscuo de Familia	216	149,656	235,058	364,914	275,166	109,745	117%	29%
Promiscuo Municipal	1,126	160,684	306,474	467,157	315,183	151,974	103%	33%
Promiscuo Circuito	84	47,736	93,684	141,420	88,978	52,442	95%	37%
Ejecución de Penas	59	62,186	96,249	158,435	72,497	85,939	75%	54%
TOTALES	3,978	2,700,420	3,972,158	6,672,579	4,665,816	2,006,763	117%	30%

FUENTE: Minjusticia

Segundo escenario:

En el segundo escenario se involucra el efecto de la tecnología, lo cual permite suponer que la creación de nuevos despachos judiciales, respecto del anterior escenario, se reduzca a la mitad, generando un esfuerzo presupuestal menor. En el siguiente cuadro se ilustra la situación descrita.

Cuadro No 16 Escenario 2
SUPUESTOS: Fortalecimiento del aparato, impacto de tecnología y acciones de descongestión
Con incremento de la tecnología menor fortalecimiento

JUZGADOS	EGRESOS	FORTALECIMIENTO DEL APARATO	CREACIÓN	TOTAL JUZGADOS	
Penal Circuito	363	33,284	10%	36	399
Penal Municipal	457	301,520	3%	11	468
Civil Circuito	331	131,768	25%	83	414
Civil Municipal	478	150,432	8%	36	514
Familia	129	65,122	35%	45	174
Laboral	155	60,094	25%	39	194
Menores	47	25,384	35%	16	63
Promiscuo Familia	186	52,917	15%	25	191
Promiscuo Municipal	979	68,518	8%	73	1,052
Promiscuo Circuito	73	19,343	8%	5	78
Ejecucion de Penas	33	10,069	40%	13	46
Regional	57	5,800	0%	0	0
TOTALES	3,268	918,401		384	3,595

FUENTE: Minjusticia y C.S.J

Como se observa, frente al escenario anterior el número de despachos adicionales es menor en el 50%. En el primer escenario se crearían 767 nuevos despachos, mientras que en este solamente 384. Esto es posible, siempre y cuando el impacto en la

productividad del apoyo tecnológico sea mínimo del 20%. En el siguiente gráfico se ilustra la situación correspondiente al año 1997 y la situación propuesta.

En el próximo cuadro, correspondiente a los factores de ajuste para mejorar la producción, se presenta el impacto que tienen en la producción las acciones de descongestión que se adopten y el efecto del apoyo tecnológico, las cuales se deben sumar a la creación propuesta anteriormente.

Cuadro No. 17 Factores de ajuste para mejorar la producción

JUZGADOS		IMPACTO EN LA PRODUCCION	
		ACCIONES DE DESCONGESTION	APOYO TECNOLOGICO
Penal Circuito	399	7%	20%
Penal Municipal	468	3%	20%
Civil Circuito	414	16%	20%
Civil Municipal	514	8%	20%
Familia	174	17%	20%
Laboral	194	14%	20%
Menores	63	23%	20%
Promiscuo Familia	191	9%	20%
Promiscuo Municipal	1,052	8%	20%
Promiscuo Circuito	78	8%	20%
Ejecución de Penas	46	15%	20%
TOTALES	3,695	10%	20%

Sobre el supuesto de que este último escenario es el que se va a aplicar, los resultados de la producción anual esperada por efecto de las creaciones, del apoyo tecnológico y las medidas de descongestión, permiten predecir un incremento consolidado de la productividad de los despachos judiciales del 42%, como se puede observar en el cuadro siguiente.

Cuadro No.18. Resultados Esperados

JUZGADOS	EGRESOS ESTIMADOS 1998	PRODUCCION ANUAL ESPERADA				INCREMENTO
		POR CREACION	POR APOYO TECNOLOGICO	POR DESCONGESTION	TOTAL PRODUCTIVIDAD	
Penal Circuito	33,284	3,328	6,657	2,336	45,605	37.02%
Penal Municipal	301,520	7,538	60,304	10,307	378,669	25.92%
Civil Circuito	131,468	32,942	26,294	20,945	211,649	60.99%
Civil Municipal	150,432	11,282	30,086	11,393	203,193	35.07%
Familia	65,122	22,793	13,024	11,055	111,994	71.98%
Laboral	60,094	15,024	12,019	8,539	95,675	59.21%
Menores	25,334	8,667	5,067	5,848	45,115	78.08%
Promiscuo Familia	52,917	7,938	10,983	4,770	76,208	44.01%
Promiscuo Municipal	68,518	5,139	13,704	5,425	92,786	35.42%
Promiscuo Circuito	19,343	1,451	3,869	1,554	26,217	35.54%
Ejecución de Penas	10,069	4,028	2,014	1,474	17,584	74.63%
TOTALES	918,101	118,743	183,620	83,646	1,304,110	42.04%

FUENTE: Minjusticia y C.S.J

Sumando los supuestos de que el crecimiento de la demanda es del 4%, sin judicializar nuevos conflictos, por efecto del apoyo tecnológico y medidas adicionales de descongestión la creación de despachos judiciales es de 384.

El movimiento consolidado estimado de procesos con este número adicional de despachos para el período 1999 - 2002 es el que se presenta enseguida.

Cuadro No.19. Movimiento consolidado estimado de procesos 1999/2002

JUZGADOS	INVENTARIO INICIAL	INGRESO REAL	VOLUMEN DE TRABAJO	EGRESOS	INVENTARIO FINAL	EVACUACION PARCIAL	FACTOR DE REPRESENTAMIENTO	
Penal Circuito	398	90,593	230,273	320,866	182,421	173,828	79.22%	43.15%
Penal Municipal	468	259,595	1,162,287	1,421,882	1,518,675	-98,793	130.66%	-8.81%
Civil Circuito	414	653,784	361,891	1,015,655	846,596	169,060	233.94%	18.65%
Civil Municipal	514	329,509	637,942	967,451	812,774	154,678	127.41%	15.99%
Familia	174	402,765	290,831	693,595	447,976	245,819	154.03%	35.41%
Laboral	194	296,186	298,041	594,227	382,701	211,526	128.41%	35.60%
Menores	63	247,548	259,428	506,976	180,462	326,514	69.56%	54.40%
Promiscuo Familia	191	149,856	235,058	384,914	304,830	80,084	129.68%	20.81%
Promiscuo Municipal	1,052	180,684	308,474	487,157	371,144	96,013	121.10%	20.55%
Promiscuo Circuito	78	47,736	93,684	141,420	104,867	36,553	111.94%	25.85%
Ejecución de Penas	46	62,186	96,249	158,435	70,336	88,100	73.08%	55.61%
TOTALES	3,595	2,700,420	3,972,158	6,672,579	5,216,440	1,485,181	131.33%	21.82%

No se incluyen los juzgados regionales

El impacto de las medidas proyectadas permiten observar que el factor de representamiento se reduce del 74% en el año 1997 al 22% en el año 2002, lo que se ve reflejado en el análisis de los inventarios de procesos de los años 1998 y 2002, cuya variación presentaría una reducción consolidada del 46% al pasar de 2.730.003 en el año 1998 a 1.485.181 en el año 2002, como se muestra en el cuadro de REDUCCIÓN DE INVENTARIOS.

Cuadro No.20. Reducción de inventarios

JUZGADOS	INVENTARIO 1998	INVENTARIO 2002	IMPACTO
Penal Circuito	90,593	173,828	91.88%
Penal Municipal	259,595	96,793	-137.29%
Civil Circuito	653,784	169,060	-74.14%
Civil Municipal	329,509	154,678	-53.06%
Familia	402,765	245,619	-39.02%
Laboral	296,186	211,526	-28.58%
Menores	247,548	326,514	31.90%
Promiscuo Familia	149,856	80,084	-46.56%
Promiscuo Municipal	160,684	96,013	-40.25%
Promiscuo Circuito	47,736	36,553	-23.43%
Ejecucion de Penas	62,186	88,100	41.67%
Regional	29,583		-100.00%
TOTALES	2,730,003	1,485,181	-45.60%

En el gráfico siguiente se presenta el incremento total de la productividad como resultado de los efectos combinados de creación de juzgados, apoyo tecnológico y medidas de descongestión, el cual está medido en términos del volumen de egresos.

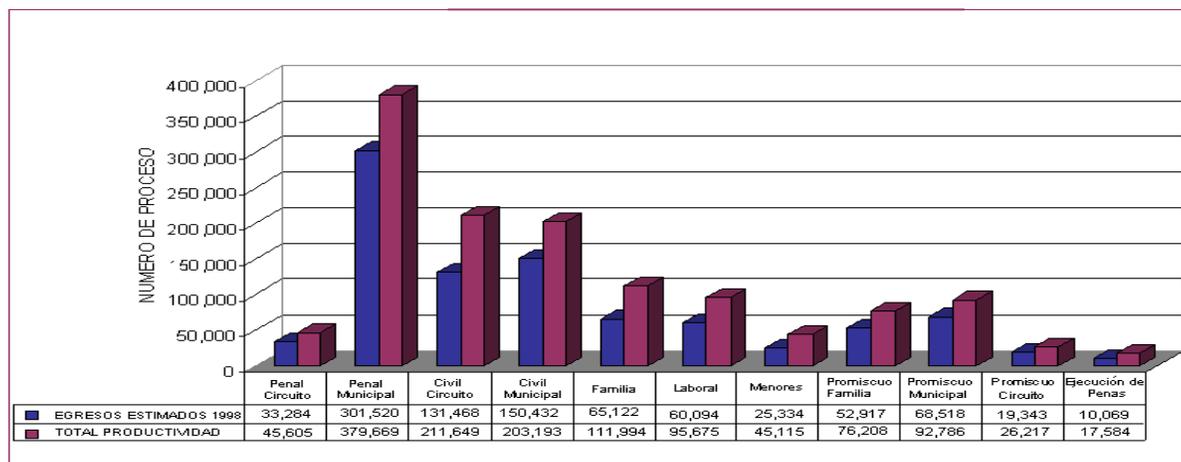


Figura 11. Incremento Total de la productividad

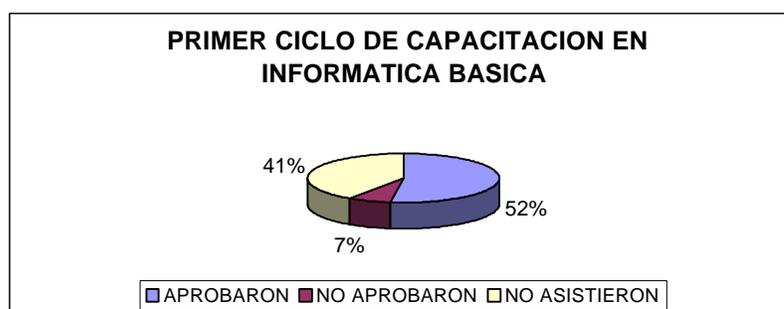
👍 **DE POBLACION CAPACITADA EN SISTEMAS**

Cuadro No.21. Primer ciclo de capacitación de informática básica
Santiago de Cali, 1999

INSCRITOS	846	% de participación	
CAPACIDAD INICIAL	480		Horarios 2 días a la semana, 2 horas y finalmente intensivos 1 jornada semanal (1 mañana o 1 tarde)
APROBARON	250	52	Personal que terminó el ciclo y aprobó
NO APROBARON	35	41	Nota inferior a 3.5
NO ASISTIERON	195	7	Personal que fue citado y no asistió sin justificación

FUENTE: Depto de Sistemas DESAJ-VALLE

Figura 12. Primer Ciclo de Capacitación Básica DESAJ-Valle del Cauca



Del total de funcionarios que realizaron el curso, el 52% lo aprobaron, el 41% no lo aprobaron y el 7% restante no asistió.

Del total de personal de la Rama Judicial que son 2044 personas, solo el 41.4% fueron inscritos en el curso, decir 846 personas. De 846 inscritos sólo el 56.73% comenzaron el curso de capacitación, es decir 480 personas. Pero del total del personal de la Rama Judicial Valle del Cauca (2044 personas, excluyendo la fiscalía) sólo el 24.37% pudieron comenzar el ciclo.

Estas cifras nos indican que 1564 funcionarios de la Rama Judicial en el Valle del Cauca, (excluyendo la fiscalía) no realizaron el primer ciclo de capacitación en informática es decir el 75.63% del total de la población objetivo. Este porcentaje muestra la ineficiencia generada en el área de informática por un escaso personal y bajos recursos que permitan llevar a cabo la capacitación de toda la Rama Judicial para el Valle del Cauca.

Si analizamos el número de personal inscrito y la capacidad inicial podemos ver el impacto generado en esta área ya que el total de inscritos difiere en 366 funcionarios que no pueden acceder al primer ciclo de capacitación, es decir, que de todo el

personal inscrito solo 480 realizaron el curso.

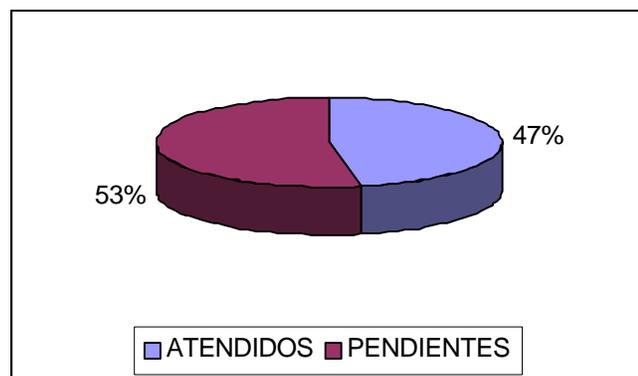
👍 DE SOLICITUDES DE DAÑOS EN INFORMATICA

Cuadro No.22. Soporte en Software

SOLICITUD	CANTIDAD	% DE PARTICIPACION
Atendidas	1327	47
Pendientes	1496	53
TOTAL SOPORTE SOFTWARE	2823	100

FUENTE: Depto de Sistemas DESAJ-VALLE

Figura 13: Soporte en Software



Como se puede observar, de un total de solicitudes presentadas solo el 47% han sido atendidas, es decir 1327 y el 53% están aún en espera de ser atendidas, lo cual refleja el impacto originado por una deficiente asignación del talento humano generando congestión al interior de cada despacho judicial.

Cuadro No.23. Soporte en Mantenimiento Correctivo

SOLICITUD	CANTIDAD	% DE PARTICIPACION
Atendidas	339	67
Pendientes	166	33
TOTAL MANTENIMIENTO CORRECTIVO	505	100

FUENTE: Depto de Sistemas DESAJ-VALLE

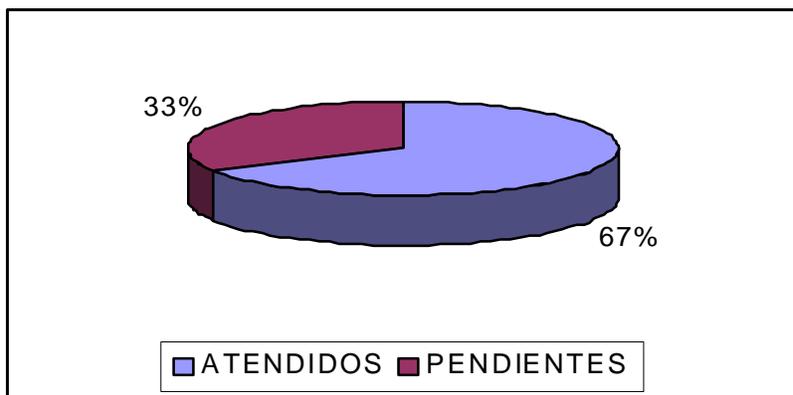


Figura 14. Soporte en Mantenimiento Correctivo

En el presente gráfico podemos observar que el 67% de las solicitudes de mantenimiento correctivo fueron atendidas, es decir que de un total de 505 solicitudes 339 fueron atendidas satisfactoriamente, dejando pendientes un total de 166 solicitudes es decir, 33%.

Los anteriores indicadores dejan ver una vez mas, la necesidad que existe de mejorar la asignación tanto del talento humano como de los recursos económicos de tal forma que se logre mitigar el congestionamiento de los despachos judiciales originados por el mal funcionamiento de los equipos de trabajo como consecuencia de una deficiente solución a las solicitudes presentadas.

DE EJECUCION PRESUPUESTAL

Para la elaboración de los siguientes indicadores se tomó en cuenta el presupuesto asignado vs el presupuesto ejecutado para la Dirección Ejecutiva Seccional de Administración Judicial para los años de 1998 y 1999(en términos reales)¹⁰.

¹⁰ I.E.P.= Presupuesto Ejecutado/Presupuesto Asignado * 100

Como se puede observar en el cuadro el indicador de ejecución presupuestal señala que todo el presupuesto asignado fue ejecutado, solo en dos cuentas de 1999 no se gastó al ciento por ciento, la diferencia es reembolsada de nuevo a Bogotá.

Cuadro No.24. Ejecución Presupuestal 1998-1999

1998 UNIDAD 02	ASIGNADO	EJECUTADO	I.E.P
GASTOS PERSONAL	\$ 1.740.916.587,53	\$ 1.740.916.587,53	100%
GASTOS GENERALES	\$ 3.859.333.667,00	\$ 3.859.333.667,00	100%
INVERSION	\$ 1.100.000,00	\$ 1.100.000,00	100%
UNIDAD 08			
GASTOS PERSONAL	\$ 38.111.438.441,40	\$ 38.111.438.441,40	100%
GASTOS GENERALES	\$ 467.158.055,00	\$ 467.158.055,00	100%
TRANSFERENCIAS	\$ 3.440.261.137,58	\$ 3.440.261.137,58	100%
1999 UNIDAD 02			
GASTOS PERSONAL	\$ 1.794.977.384,42	\$ 1.781.652.437,97	99,26%
GASTOS GENERALES	\$ 418.491.033,60	\$ 418.491.033,60	100%
TRANSFERENCIAS	\$ 2.121.902.318,04	\$ 2.121.902.318,04	100%
UNIDAD 08			
GASTOS PERSONAL	\$ 41.181.110.499,86	\$ 40.965.435.475,89	99,48%
GASTOS GENERALES	\$ 78.262.424,24	\$ 78.262.424,24	100%
TRANSFERENCIAS	\$ 3.477.711.766,00	\$ 3.477.711.766,00	100%

FUENTE: INFORME DE EJECUCION PRESUPUESTAL 1998 - 1999 .

DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO DESAJ- VALLE

A pesar de que los resultados son muy buenos, los movimientos mes a mes demuestran que el manejo que se hace a los recursos no es el mejor, ya que entre un

mes y el otro siempre quedan excedentes y en ocasiones presentan valores muy altos.

Lo ideal sería que los excedentes o saldos en banco fuesen lo mas cercano posible a cero.

3.6 CAUSAS QUE PROVOCAN INEFICIENCIA EN LA DIRECCION EJECUTIVA SECCIONAL DE ADMINISTRACION JUDICIAL

Una vez realizado un diagnostico de cada una de las áreas , en cuanto al personal que labora en cada una de ella, podemos realizar las siguientes observaciones:

📖 Se puede establecer que el área informática presenta ciertas falencias que hacen que se dificulte la realización adecuada de cada una de las labores que desempeña cada área. Esto se refleja en un congestionamiento de las funciones a desarrollar por parte de cada uno de los funcionarios, haciendo ineficiente su cargo.

📖 Esta ineficiencia es producto de un escaso personal que sirva de soporte en cada área, facilitando así el descongestionamiento de las labores y funciones de cada empleado.

📖 Otro problema que se detectó en cada una de las áreas de la Administración Judicial es la falta de organización al interior de la misma. Se puede afirmar que esto es posible gracias a que no se lleva un cronograma de actividades que permita un mejor manejo del tiempo. Se labora sobre el tiempo, impidiendo la entrega oportuna de los informes, balances, reportes, certificados, y demás funciones que se desempeñen. Este retardo hace mas ineficiente la Institución, degradando cada vez el buen nombre de la entidad.

📖 También se pudo detectar un problema en el cobro de la nómina. Se ha podido observar que existe mucha demora en el cobro de la nómina de los empleados, trayendo consecuencias nefastas tanto para la Institución como para cada uno de los empleados que laboran en ella.

📖 La nómina debe estar lista el cinco (5) de cada mes, es decir, que se tienen cinco días para hacerla efectiva, pero realmente se esta haciendo efectiva pasados casi

📖 quince (15) días.

📖 Esto es posible que se deba a muchos factores, entre los cuales podemos resaltar los siguientes:

☞ Doble revisión: cuando Talento Humano elabora la nómina la debe pasar a Tesorería para que esta vuelva a revisarla.

☞ Una vez elaborada la nómina se distribuye a cada uno de los despachos judiciales de la ciudad de Cali y de los demás municipios. A nivel local ,los despachos la devuelven en 1 día expresando conformidad o inconformidad y novedades, a nivel de municipios la devolución se demora entre dos (2) y tres (3) días. Digitando las novedades, es decir, realizando las respectivas correcciones se demoran aproximadamente dos (2) días. Una vez se corrige vuelve y pasa de nuevo a Tesorería para que la Tesorera autorice el pago, pero antes de esto se debe corregir de nuevo por si presenta algún error.



Figura 15. Areas involucradas en el pago de la Nómina

📖 Se ha detectado que quedan excedentes de dinero resultantes de las actividades de cada mes, reflejando una mala optimización de los recursos como consecuencia de una deficiente asignación de los mismos, razón por la cual no se ha podido lograr un excedente bancario cercano a cero provocándole pérdidas a la nación ya que no se está dando cumplimiento a uno de los objetivos de la Administración Judicial contemplado en la Ley 270 de 1996.

📖 Se ha podido observar que el personal se rota de cargo con mucha facilidad sin tener en cuenta que este cambio implicaría capacitación para ocupar el cargo, trayendo como consecuencia una disminución en el rendimiento del funcionario, por que cada vez que este es rotado debe adaptarse nuevamente al puesto restándole agilidad reflejada en una ineficiencia laboral.

3.7 ANALISIS ECONOMICO Y FINANCIERO DE LOS RECURSOS ASIGNADOS

Para comprender un poco más a fondo la magnitud económica de cada uno de los problema que presenta la institución se han realizado una serie de cálculos que muestran cuanto pierde el Gobierno Central por medio de la Dirección Ejecutiva Seccional de Administración Judicial por los excedentes y la demora en la ejecución de los dineros que son enviados desde Bogotá.

Analicemos cuanto le costaría a la Administración Judicial dejar las delegaciones en bancos mas de los días estipulados por la entidad, problema causado por la demora existente en el cobro de la nómina y demás gastos.

La DESAJ- VALLE cuenta con cinco cuentas en las cuales el Gobierno Central consigna mensualmente las delegaciones enmarcadas así:

1 . INVERSION

BANCO POPULAR

Cta No 560-00166-1

2 . SUELDOS

BANCO AGRARIO

Cta. No 6925-010976-1

3 . TRANSFERENCIAS

BANCO POPULAR

Cta. No 560-00153-9

4 . GASTOS GENERALES

BANCO POPULAR

Cta. No 560-00152-1

5 . SERVICIOS PERSONALES

BANCO POPULAR

Cta. No 560-00112-1

Para nuestro análisis utilizaremos las conciliaciones bancarias trimestrales de las cinco cuentas para dos años base: 1998 y 1999.

Para 1998 solo analizaremos el primer trimestre debido a que la institución presentó un comportamiento constante y para 1999 se analizaran los 4 trimestres del año (Ver anexo No.4).

1 . INVERSION

Esta cuenta no presenta movimiento alguno debido a que el Gobierno Central no envía dineros para inversión además hay que tener en cuenta que todo lo que tiene la DESAJ es propiedad de la Nación, por lo tanto todos sus saldos son cero (0) tanto para 1998 como para 1999.

2 . SUELDOS

En esta cuenta tenemos que para el primer trimestre de 1998 por no gastar toda la delegación en el tiempo estipulado perdió \$ 1.000.828 dinero aparentemente insignificante pero que a largo plazo puede traer consecuencias negativas , ya que el Gobierno Central esta pagando intereses por un dinero que mantiene quieto y que esta siendo improductivo agravando aún más las finanzas del a Nación y para 1999, en el I. trimestre no se presentó ningún problema con la delegación, en el II trimestre la

pérdida fue de \$ 947. 940, para el III trimestre no se presentó ningún problema y para el VI trimestre tampoco se presentó problemas, al final del año fiscal la pérdida total fue de \$ 969.438,31, perdida generada por el mal desempeño de los funcionarios y refleja una vez mas la ineficiencia de la administración pública.

3 . TRANSFERENCIAS

Para el primer trimestre de 1998 en esta cuenta se presentó una pérdida por el valor de \$ 2.324.515, dinero que no fue transferido sino que permaneció improductivo dos días y para 1999 el I trimestre la pérdida fue de \$ 2.203.139 , para el II trimestre el saldo fue de \$ 769.891, para el III trimestre fue de \$ 1.497.607 y para el IV trimestre \$ 2.497.565 en el año el Gobierno Central perdió \$ 6.968.202,00, dinero que pudo destinarse para la reactivación del sector agrario.

4 . GASTOS GENERALES

Para el primer trimestre de 1998 en esta cuenta se presentó una pérdida de \$15.133.755,57, dinero que tiene que pagar el Gobierno Central por la ineficiencia de la institución y para el I trimestre de 1999 no se presentó problema ya que la

delegación fue gastada en el tiempo estipulado, para el II , III y IV trimestre tampoco se presentó problema alguno, esto indica que los recursos destinados para esta cuenta fueron utilizados racionalmente.

5 . SERVICIOS PERSONALES

Esta cuenta no presentó problemas, ya que todo el dinero fue retirado en el tiempo establecido, por lo tanto la pérdida económica no fue mayor, y para 1999 el I trimestre presento pérdidas por \$ 8.966.845, para el II trimestre la pérdida fue de \$7.650.446, para el III trimestre no se presentó ningún problema y para el IV trimestre la pérdida fue \$ 22.749.665 por la tanto para el cierre del año fiscal la pérdida del Gobierno Central fue de \$ 39.366.956, dinero improductivo que a largo plazo aumentaría aún mas el déficit fiscal existente.

- ❖ Veamos entonces, cuanto estaría perdiendo la Nación por dejarse en bancos excedentes de ejercicios anteriores (Ver anexos No.):

1 . INVERSION

Para esta cuenta tanto para 1998 como para 1999 la inversión fue cero, por lo tanto no hubo movimiento alguno.

2 . SUELDOS

Para 1998 en el I trimestre la pérdida por excedentes improductivos fue de \$ 124.845 y para I trimestre de 1999 no hubo excedentes, para II trimestre la pérdida fue de \$947.940, para el III trimestre tampoco hubo excedente, lo mismo para el IV trimestre, esto indica que se manejaron bien los recursos, la pérdida al cierre del año fiscal fue de \$ 947.940.

3 . TRANSFERENCIAS

Para el I trimestre de 1998 se perdió por excedentes \$5.284.991 y para 1999 en el I trimestre la pérdida fue de \$ 3.714.911, para el II trimestre fue de \$ 289.307, para el

III trimestre fue de \$ 423.032 y para el IV trimestre no hubo problema de excedentes, por lo tanto al cierre del año fiscal la pérdida fue \$ 4.427.250, dinero que se debió pagar por tenerlo improductivo.

4 . GASTOS GENERALES

Para el I trimestre de 1998 no hubo problemas de excedentes, para 1999 en el I trimestre la pérdida fue de \$ 9.862.188,51, para el II trimestre la pérdida fue de \$7.284.739,00, para el III trimestre fue de \$1.437.449,17 y para el IV trimestre no hubo excedentes, la pérdida al cierre del año fiscal fue de \$ 18.584.376,68.

5 . SERVICIOS PERSONALES

Para el I trimestre de 1998 la pérdida fue de \$29.582.330 y para el I trimestre de 1999 la pérdida fue de \$ 44.221.456, para el II trimestre la pérdida fue de \$44.621.265, para el III trimestre fue de \$ 28.257.083 y para el IV trimestre la pérdida fue de \$24.048.265, la pérdida para el cierre del año fiscal fue de \$ 141.148.069.

4. PROPUESTAS DE EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD PARA LA INSTITUCION

PROPUESTA 1 :

Para resolver el problema de ineficiencia que se presenta en el área de informática, se considera que se necesita un mayor soporte técnico en esta área, ya que los datos obtenidos y analizados para cada una de las áreas, muestran que esta área en mención, es un departamento cuya influencia en la eficiencia y desempeño adecuado de los recursos de la Administración es de vital importancia, debido a que del área de informática depende el funcionamiento adecuado de cada una de las otras dependencias, despachos judiciales, juzgados, y demás oficinas que conforman la DESAJ- VALLE y en general toda la Rama Judicial para Santiago de Cali, debido al manejo sistemático con que cuenta la Rama Judicial.

Se pudo observar también, que la falta de personal en esta área genera ineficiencia en el manejo y adecuación de los programas, retardos en la información requerida e implementada, retardos en la prestación de los servicios solicitados, generando así problemas en cada una de la distintas áreas de la Administración.

Sin una red de sistematización eficiente, es decir, que no cubra las necesidades de las demás dependencias por falta de personal, no habrá un mayor y mejor desempeño de la Administración Judicial y de los demás despachos y juzgados.

Por estas razones se propone aumentar el personal de informática a 6 personas que contribuyan y ayuden a obtener mejores procesos en menor tiempo.

Tal vez, esto implique un gasto mayor pero no será nada comparado con lo que le está costando a la Administración la ineficiencia y baja cobertura de los servicios que presta el área.

PROPUESTA 2 :

Para mejorar el desempeño deficiente que se presenta en cada una de las áreas que conforma la Administración Judicial se propone establecer un cronograma de actividades el cual pueda ser llevado a cabo dentro de los límites establecidos, es decir, que las actividades que se programen se realicen sin ningún contratiempo.

El establecer este cronograma implica una nueva concepción del tiempo y de su importancia, por lo tanto se necesita un compromiso de todos los funcionarios que

laboran en la Institución para cumplir con el mismo.

La implantación de un cronograma reduciría al máximo los niveles de ineficiencia ya que se tendría una mayor programación de los procesos y se podría obtener un mayor rendimiento por parte de los funcionarios, esto se traduciría en una institución pública más eficiente y con mejores desempeños.

PROPUESTA 3 :

Dada las magnitudes económicas que implicaría una demora en el cobro de la nómina, se puede establecer lo siguiente:

- ☞ Se propone obviar el proceso de revisión de la nómina efectuado por el departamento de Tesorería, es decir, que una vez que Talento Humano realice la nómina y la reparta Tesorería vuelva a revisarla, pues realizando este procedimiento se está perdiendo mucho tiempo reflejado en la pérdida económica que tiene la Administración Judicial. Además cada área está encargada de ejercer sus funciones con responsabilidad.

- ☞ Si no se puede aplicar la propuesta anterior, se sugiere entonces que se de más plazo a Tesorería para revisar la nómina y hacerla efectiva. Por lo tanto, Talento Humano debe entregar la nómina cinco días antes de que llegue la delegación, de esta forma habrá un lapso de diez (10) días para que se hagan las respectivas correcciones y Tesorería la revise y se efectúe el pago de la nómina sin que esto implique dejar la delegación más del tiempo estipulado y evitar así consecuencias negativas tanto para la entidad como para la Nación.

- ☞ También se propone establecer una fecha de cierre para corregir las novedades que surjan una vez la nómina es despachada a los municipios y al personal que labora en la ciudad, de tal forma que las correcciones que se den pasada esta fecha limite se realicen para el mes o periodo siguiente.

PROPUESTA 4

Lo excedentes que quedan en los bancos son originados por varias razones, entre las cuales tenemos:

- ❖ Se puede dar el caso que se este gastando menos de lo presupuestado, es decir que

se esté pidiendo más de lo que realmente se necesita.

- ❖ También se puede dar el caso que los cheques girados se hagan efectivo muy lentamente, es decir que sean cobrados en largos periodos de tiempo, haciendo que se cobre interés por ese dinero que queda quieto en el banco.

Se propone dar un mejor manejo al Presupuesto de Gasto acorde con los requerimientos, gastos reales de la Administración y con los recursos de la Región y la Nación, de tal forma que no se queden excedentes o que si quedan, que estos sean cercanos a cero.

De igual forma, se propone dar un periodo de caducidad de los Cheques, de tal forma que estos se hagan efectivos en el menor tiempo posible, evitándose así los excedentes en los bancos.

PROPUESTA 5

En cuanto a la rotación del personal se propone que no sean rotados de una manera aleatoria, pues la adaptación a un nuevo cargo genera congestionamiento en la

institución mostrando mas ineficiencia y un mal desempeño por parte de los funcionarios que laboran en la institución.

Ahora que existe un manual de procedimientos, es más fácil que una persona se desempeñe en un nuevo cargo.

5. CONCLUSIONES

Después de realizar el trabajo en la Dirección Ejecutiva Seccional de Administración Judicial - Valle se concluye:

- Las Instituciones Públicas son las más eficientes que tiene la actividad económica del país. Su deterioro se debe al agotamiento inadecuado e ineficiente de los recursos, esos malos manejos generan un mal desempeño.
- La DESAJ - VALLE, no contaba antes de realizar el presente trabajo, con un análisis económico y un manual de procedimientos, por tal razón no existía una clara visión para el proceso de selección de personal que diera la garantía de que los funcionarios escogidos fuesen los idóneos para desempeñar su cargo.
- La falta de organización al interior de la institución debido a la ausencia de un manual que indicara los pasos a seguir en un determinado proceso, ocasiona pérdida de tiempo, desorganización laboral, inadecuada utilización de los recursos y falta de control en las actividades.

- Los funcionarios de la institución pública no se han concientizado de su labor como representantes de esta ante la comunidad, se han preocupado más por burocratizarlas y llevarlas al desequilibrio económico por la que atraviesa más de una de estas instituciones en la actualidad.
- Los malos manejos de los recursos de la nación llevan a un estancamiento de la actividad económica del país, ya que son recursos que pueden ser destinados para la reactivación de aquellas áreas productivas que se encuentran paralizadas por la falta de recursos.
- Con el trabajo realizado se desea lograr una mayor agilidad en los procesos obteniendo una mayor eficiencia y eficacia en los entes que conforman la Rama Judicial.

Se quiere que la gestión de sus procedimientos se traduzca en mayores rendimientos tanto para la comunidad como para el desarrollo Económico Regional.

Aunque una de las estrategias de la Dirección Ejecutiva Seccional de Administración Judicial, sea la de una utilización correcta y eficiente de los recursos y bienes

asignados; esta no se ha cumplido financieramente, no se están manejando los recursos como debiera ser. No se ha tenido en cuenta que el Gobierno no se puede dar el lujo de desperdiciar sus recursos financieros, ahondando aún más el hueco fiscal existente e incrementando su deuda interna, pues los dineros girados a la Dirección Ejecutiva Seccional de administración Judicial es deuda que contrae el Ministerio de Hacienda y Crédito Público de la nación.

- Las personas que laboran en la entidad no tienen un compromiso institucional, ya que no son conscientes de la organización que debe tener una empresa o entidad como tal.
- No es posible que en una institución de carácter estatal como lo es la Dirección Ejecutiva Seccional de Administración Judicial DESAJ - VALLE, los empleados ejecuten labores diferentes a las establecidas en el manual de funciones. Por ejemplo, el personal contratado para el aseo del edificio no tiene porque cumplir las funciones ni de mensajero ni de llevar los domicilios de restaurante a los funcionarios a las oficinas cuando ellos lo deseen en horas laborales, ya que sus funciones se remiten única y exclusivamente a mantener limpio el edificio y en condiciones optimas. Tampoco es permisible que un empleado coma en horas laborales, teniendo en cuenta que este solo trabaja de 8:00 a.m. a 12:00 p.m. y de 2:00 p.m. a 6:00 p.m. de la

tarde, contando con un lapso de casi dos horas (12:00 pm a 2:00 pm) para almorzar y descansar, además esto crea una mala impresión tanto de la oficina como de la entidad en particular.

- Los funcionarios no se han concientizado que esta es una entidad del Estado cuya finalidad principal es la de atender al público en general y como tal deberían hacerlo de una manera atenta y cordial. Realmente las cosas no son así, es muy común entrar a una dependencia y al saludar ver como solo el silencio es el que contesta, dando la impresión que la dependencia se encuentra vacía o peor aún que esta llena de funcionarios que no tienen la más remota idea de lo que son LAS RELACIONES HUMANAS.

- También se puede concluir que al no existir una independencia entre las diferentes secciones que conforman cada área, por ejemplo, en el área de Talento Humano no existe una división entre cada dependencia, dando lugar a un desorden organizacional pues no existe esa privacidad imprescindible para una mejor concentración y un mayor rendimiento y por tanto una mayor eficiencia.

- Los sobrantes que quedan en los bancos tienen efectos negativos a Corto Plazo en la Economía Regional y Nacional. El excedente que queda genera pérdidas a la Nación (Gobierno Central) ya que está pagando un interés por un dinero que está improductivo, dinero que puede ser utilizado para Inversión Social, Educación, Salud, Reactivación de la Economía Regional.

- Los excedentes de ejercicios que quedan en bancos se dan por varias razones:

- ☛ Se gasta menos de lo presupuestado.

- ☛ Se pida más de lo que realmente se necesita.

- ☛ La demora que existe para hacer efectivos los cheques.

Estas razones son un reflejo más de la inadecuada utilización de los recursos que no permiten la maximización y racionalización de los mismos.

- También se puede concluir, que en lo relativo a los temas administrativos de la Justicia debe implementarse cuanto antes la reasignación del elemento humano que resulte más eficiente para acoplarlo a los resultados de una nueva estructura judicial.

- Como elemento complementario para asegurar un buen desempeño de la justicia, el Estado debe emprender un programa de gran envergadura tendiente a asegurar que el empadronamiento, la base cierta de los censos poblacionales y su pronta actualización proporcionen elementos estructurales básicos para el buen desempeño investigativo y funcional de la Rama Judicial.

BIBLIOGRAFIA

- 📖 CEDE, Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico, Facultad de Economía, Universidad de los Andes; Revista Desarrollo y Sociedad No. 41 (artículo: La Justicia y el Desarrollo Económico Colombiano - Mauricio Rubio); Santa fe de Bogotá, Marzo de 1998.
- 📖 CENTRO DE ESTUDIOS SOBRE DESARROLLO ECONOMICO, Facultad de economía, Universidad de los Andes; Revista: Desarrollo y Sociedad; Marzo/ 98, Santa Fe de Bogotá.
- 📖 CLAVIJO, Sergio. Política fiscal y Estado en Colombia. Ediciones Uniandes. Santafe de Bogotá.1998
- 📖 CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA. Ediciones Especiales, Tomo II, Santa Fe de Bogotá.
- 📖 DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN - Unidad De Desarrollo Territorial. Elementos sobre la gestión local orientada a resultados. Santa Fe de Bogotá, 1997.

- 📖 DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN - Unidad De Desarrollo Territorial. Técnicas para el análisis de la gestión financiera de las entidades territoriales. Santa Fe de Bogotá, 1997.
- 📖 FLOREZ, LUIS BERNARDO (COMPILADOR). Economía publica y control fiscal; Contraloría General De la República, Tomo II, Ediciones Especiales.1985
- 📖 MIRANDA CANO, Luis Dario (Supervisión Jurídico - Contable). Normas contables y plan único de cuentas. Segunda Edición, (Decretos 2649 y 2650 - Decretos modificados 2852 y 2894). Mc Graw Hill, Santa Fe de Bogotá, 1995.
- 📖 RAMIREZ C., Alejandro. Sistema de Hacienda Publica. Santa Fe de Bogotá. Temis, 1970
- 📖 RESTREPO, Juan Camilo. Hacienda Publica. Tercera Edición. Santafe de Bogotá, Universidad Externado de Colombia, 1996.
- 📖 ROJAS HURTADO, Fernando. Economía Publica Contemporánea, Escuela Superior de Administración Pública, Santa Fe de Bogotá, Agosto de 1996.
- 📖 UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA; Economía Institucional, Revista de la facultad de economía; No.1 Noviembre de 1999.

📖 WIESNER DURAN, Eduardo. La efectividad de las políticas publicas en Colombia (Un análisis Neoinstitucional); TM editores, Santa Fe de Bogotá 1997.

ANEXOS

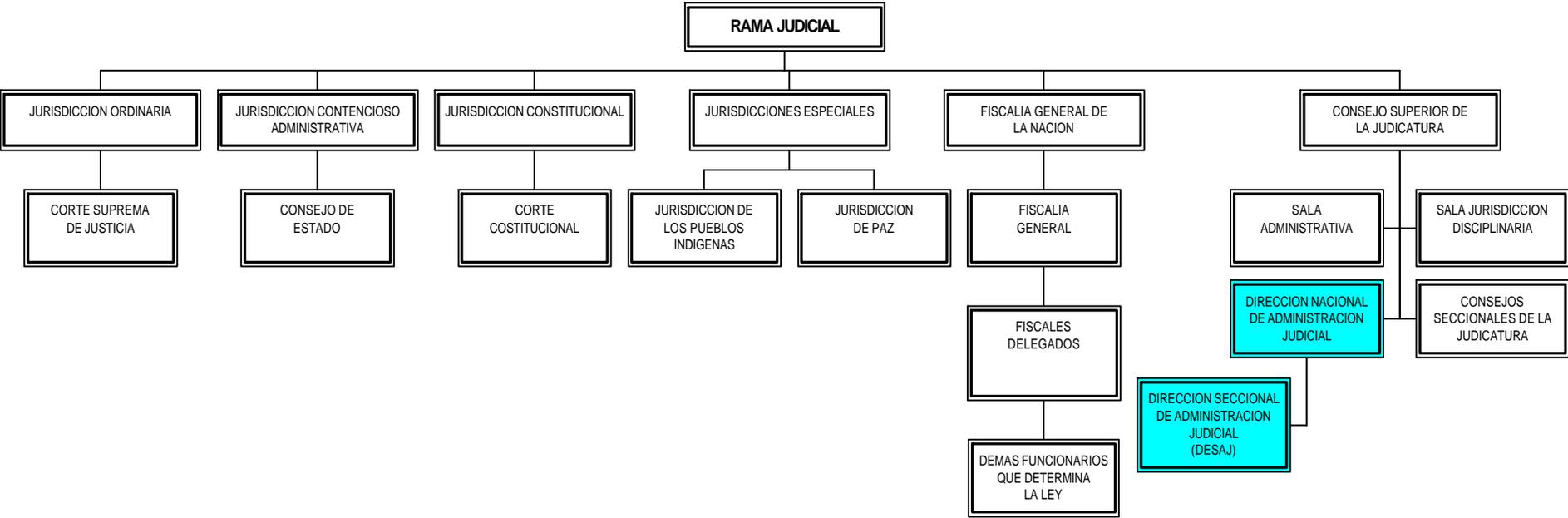
ANEXO 1

ORGANIGRAMA DE LA RAMA JUDICIAL Y DE LA DIRECCION EJECUTIVA

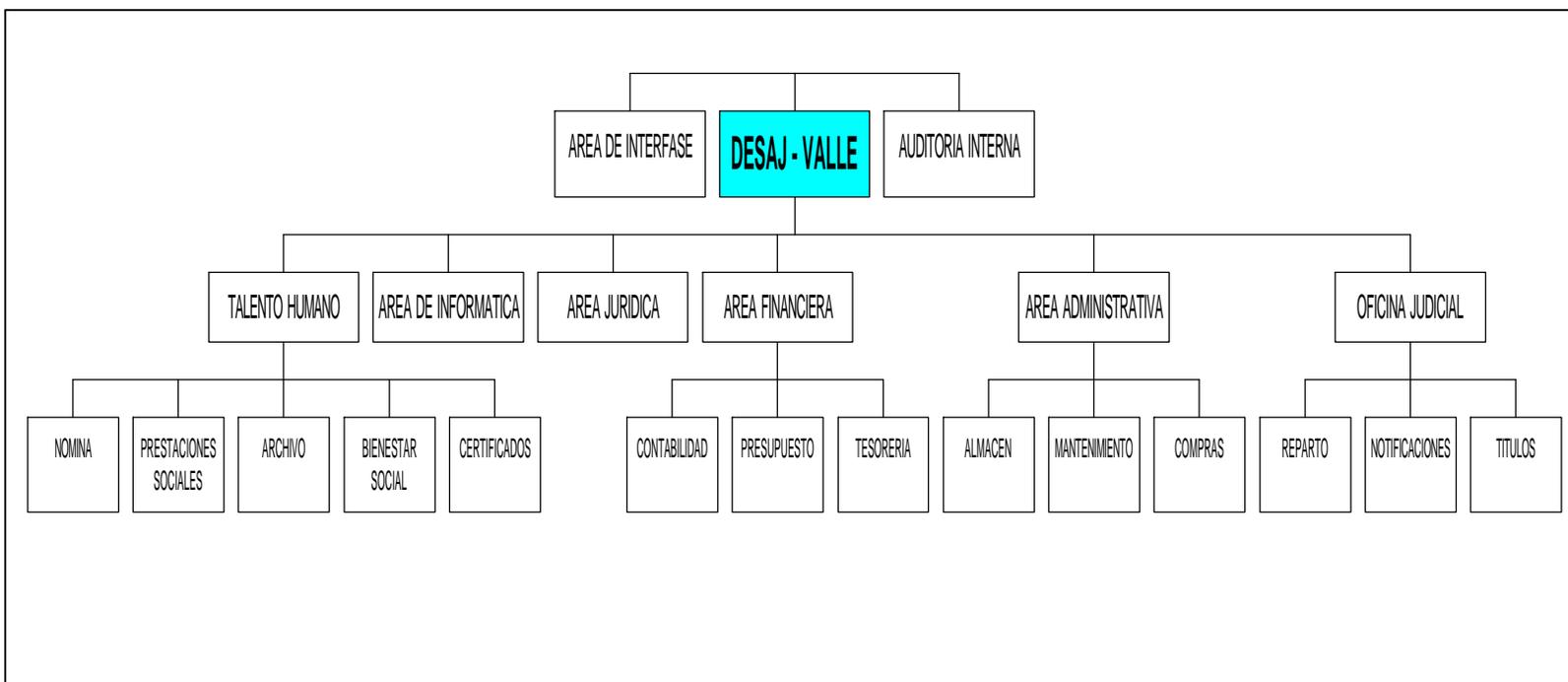
SECCIONAL DE ADMINISTRACION JUDICIAL

(DESAJ-VALLE DEL CAUCA)

ORGANIGRAMA DE LA RAMA JUDICIAL¹¹⁸



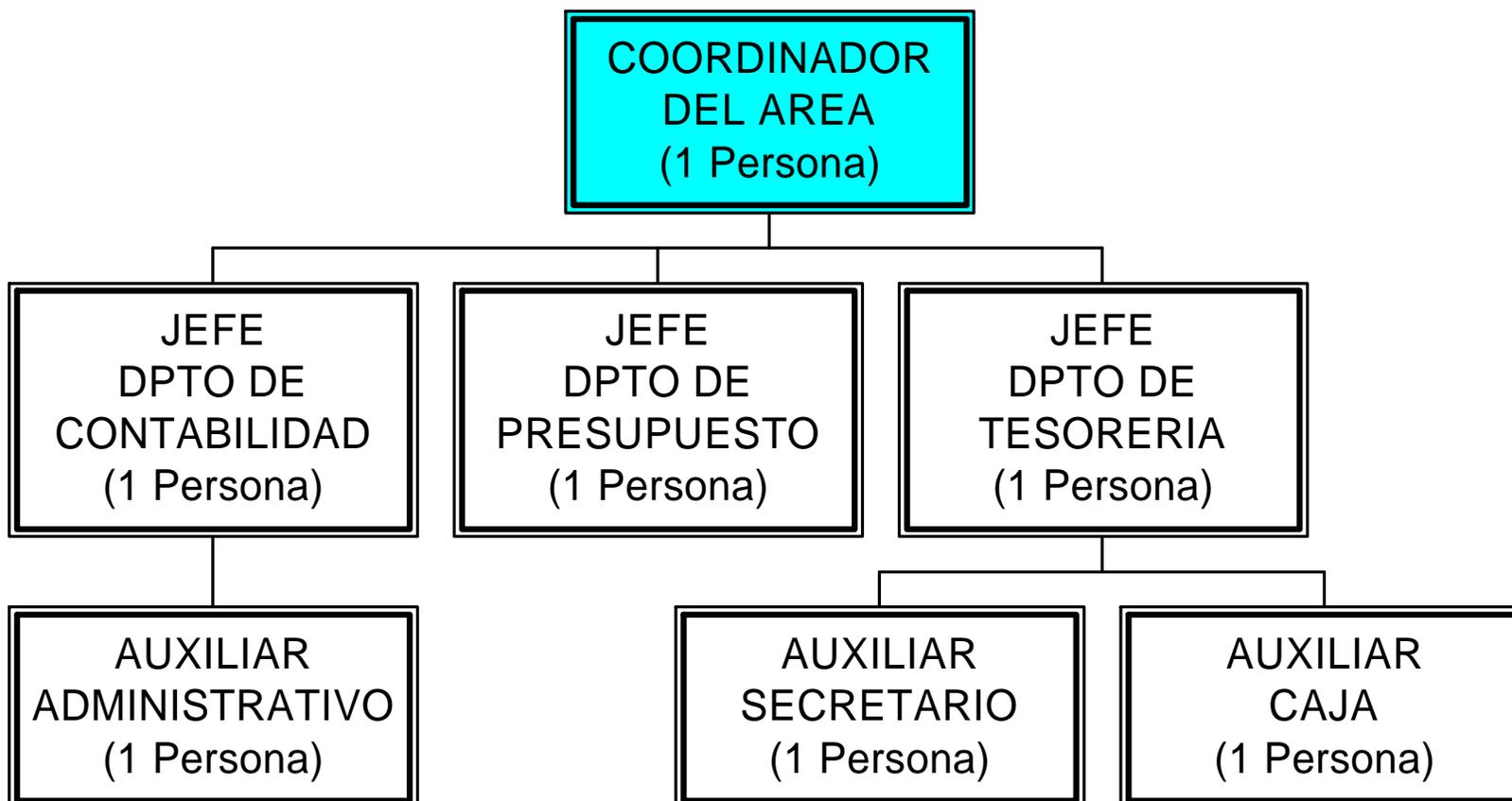
DIRECCION EJECUTIVA SECCIONAL DE ADMINISTRACION JUDICIAL DESAJ - VALLE DEL CAUCA



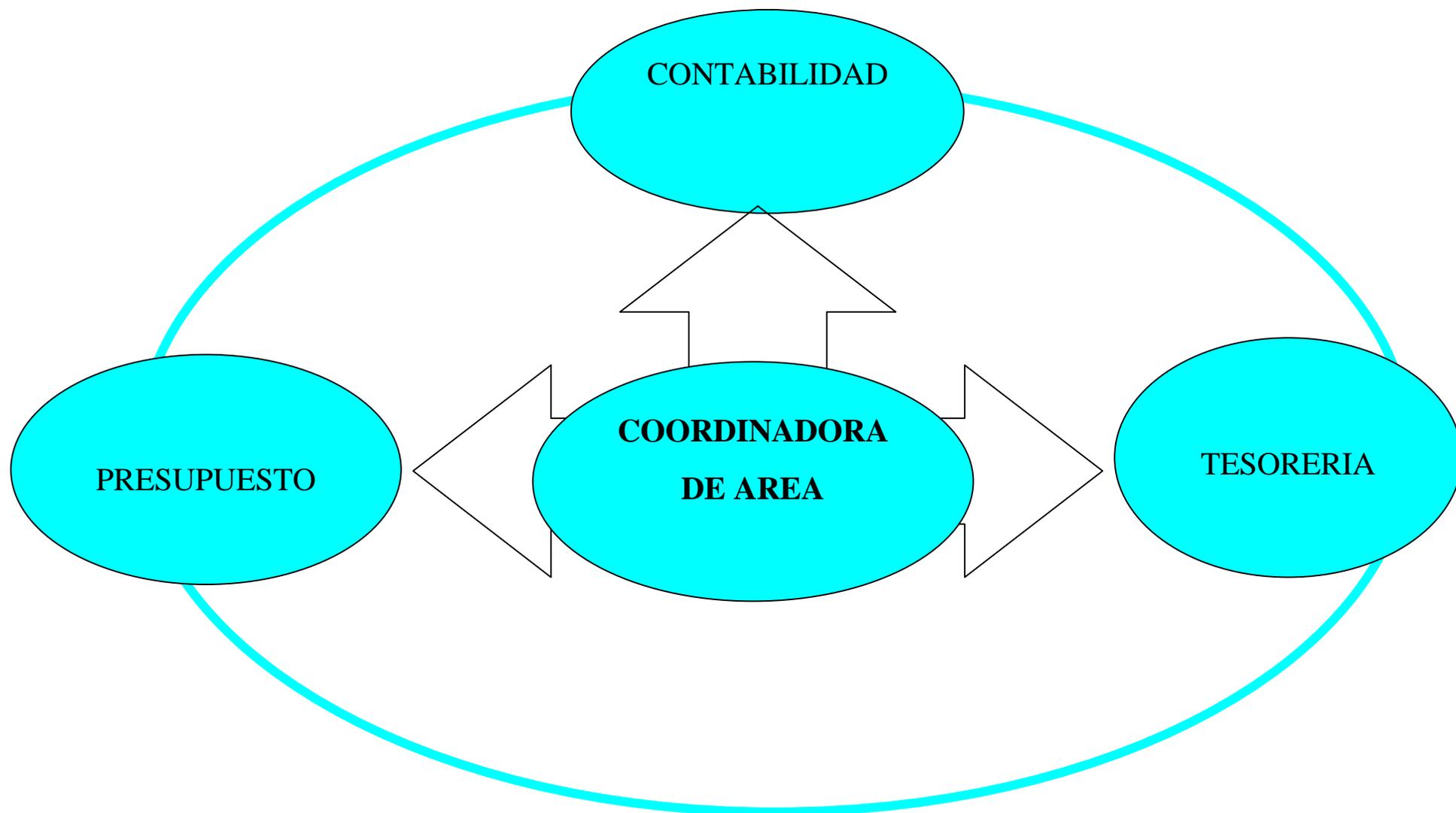
ANEXO 2

**ORGANIGRAMA DE LAS AREAS QUE CONFORMAN LA DIRECCION
EJECUTIVA SECCIONAL DE ADMINISTRACION JUDICIAL
(DESAJ-VALLE DEL CAUCA)**

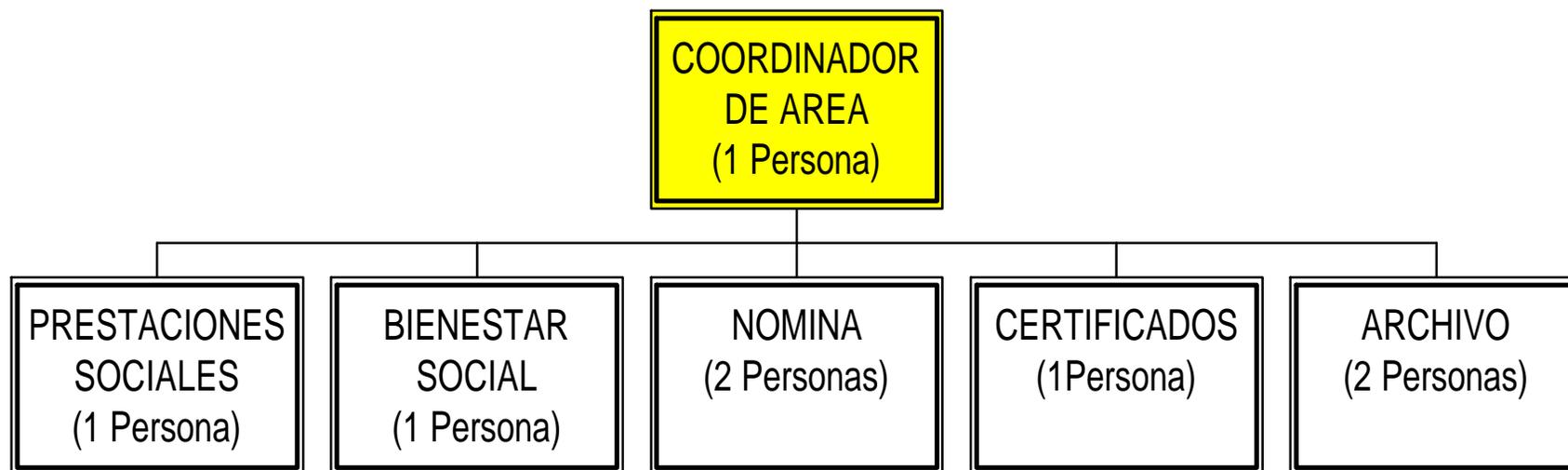
AREA FINANCIERA



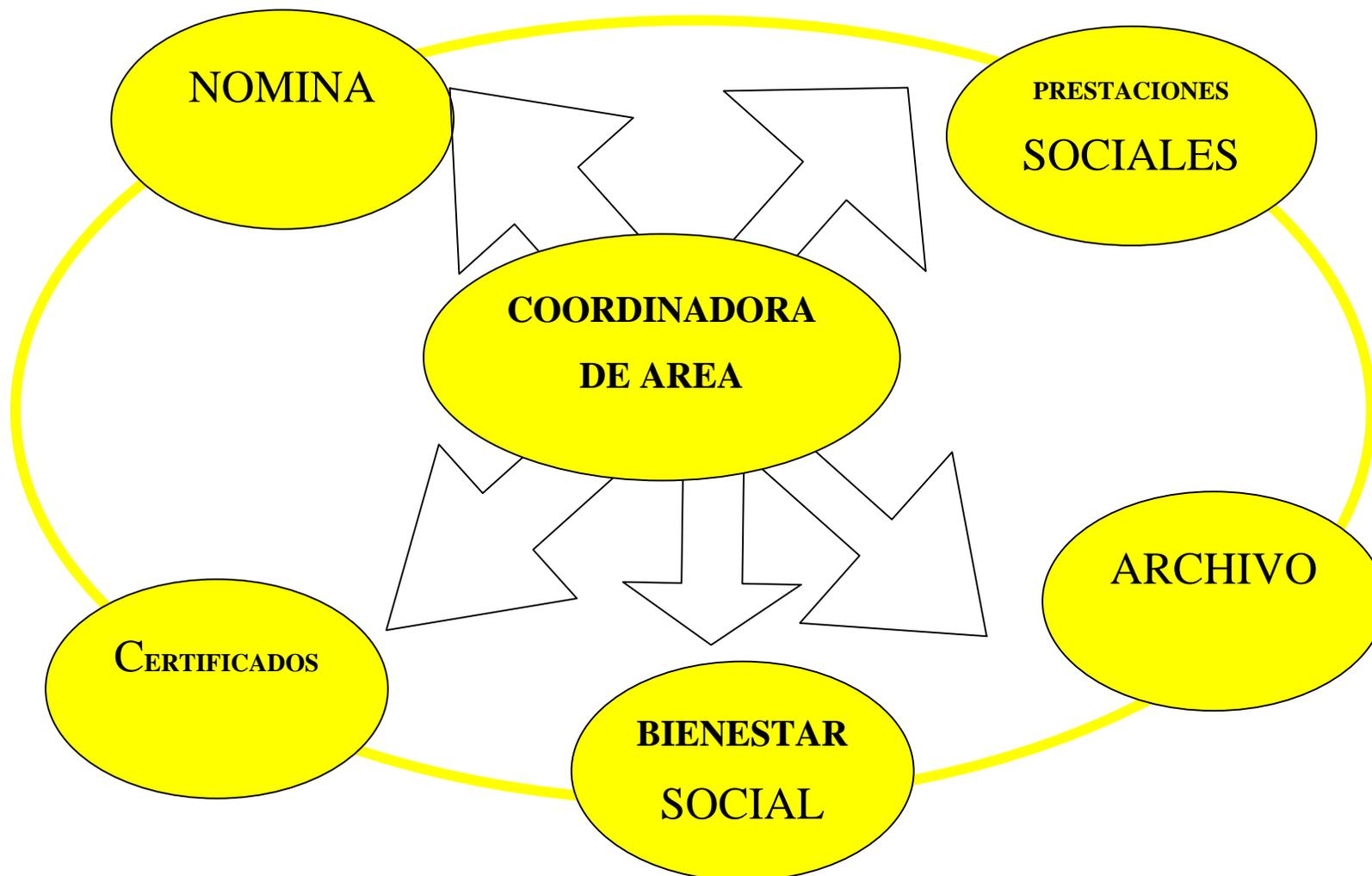
AREA FINANCIERA



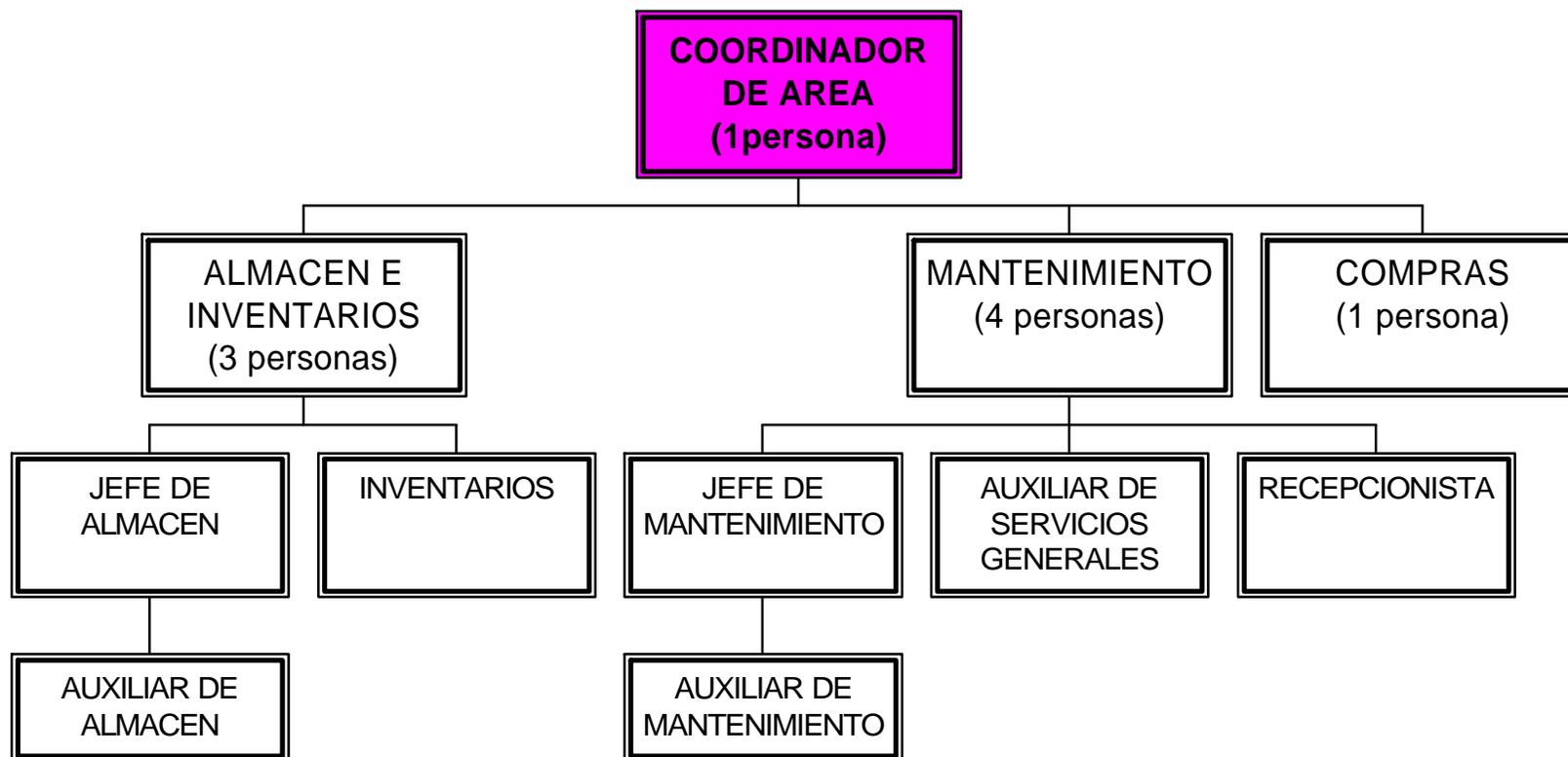
AREA TALENTO HUMANO



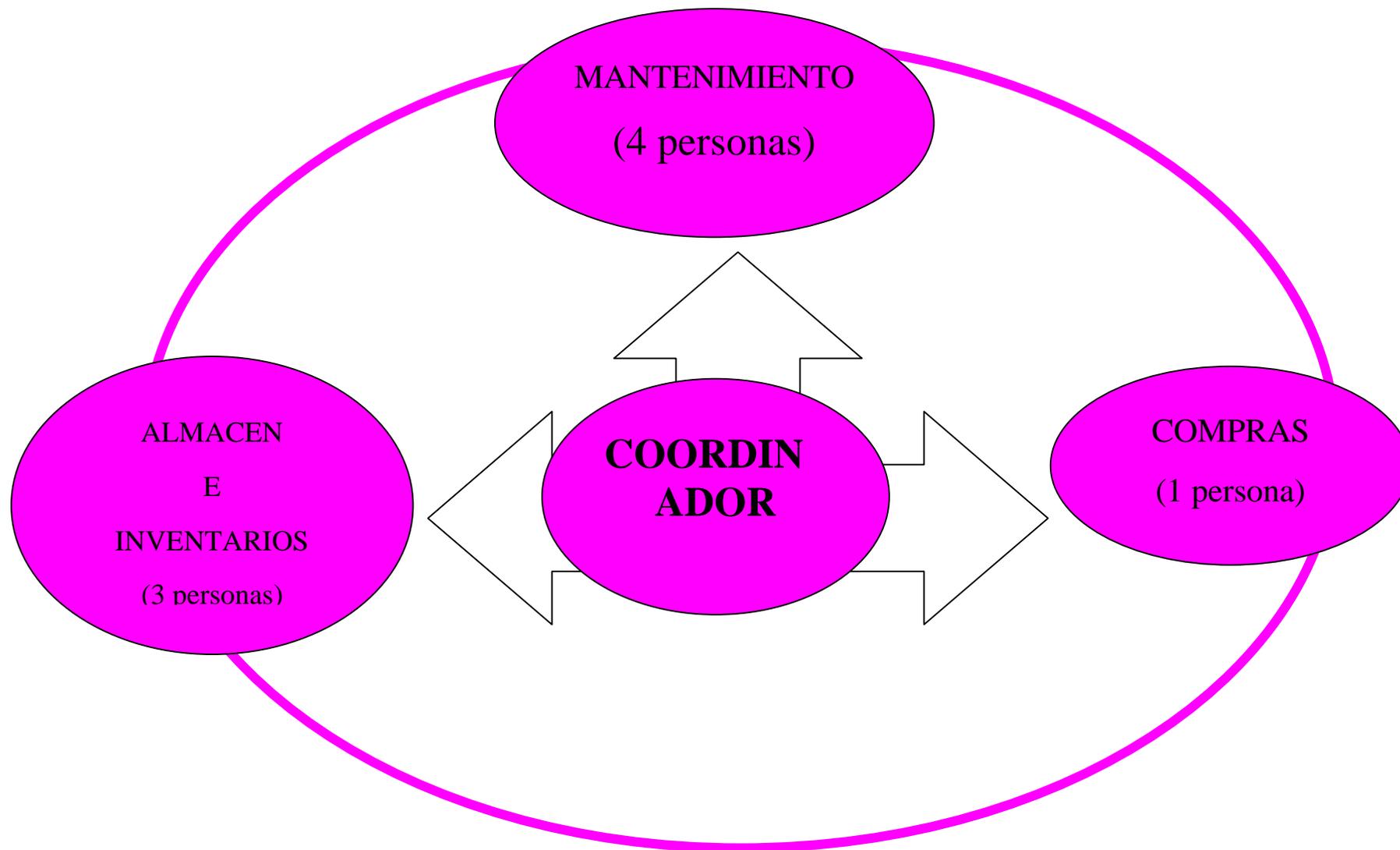
AREA TALENTO HUMANO



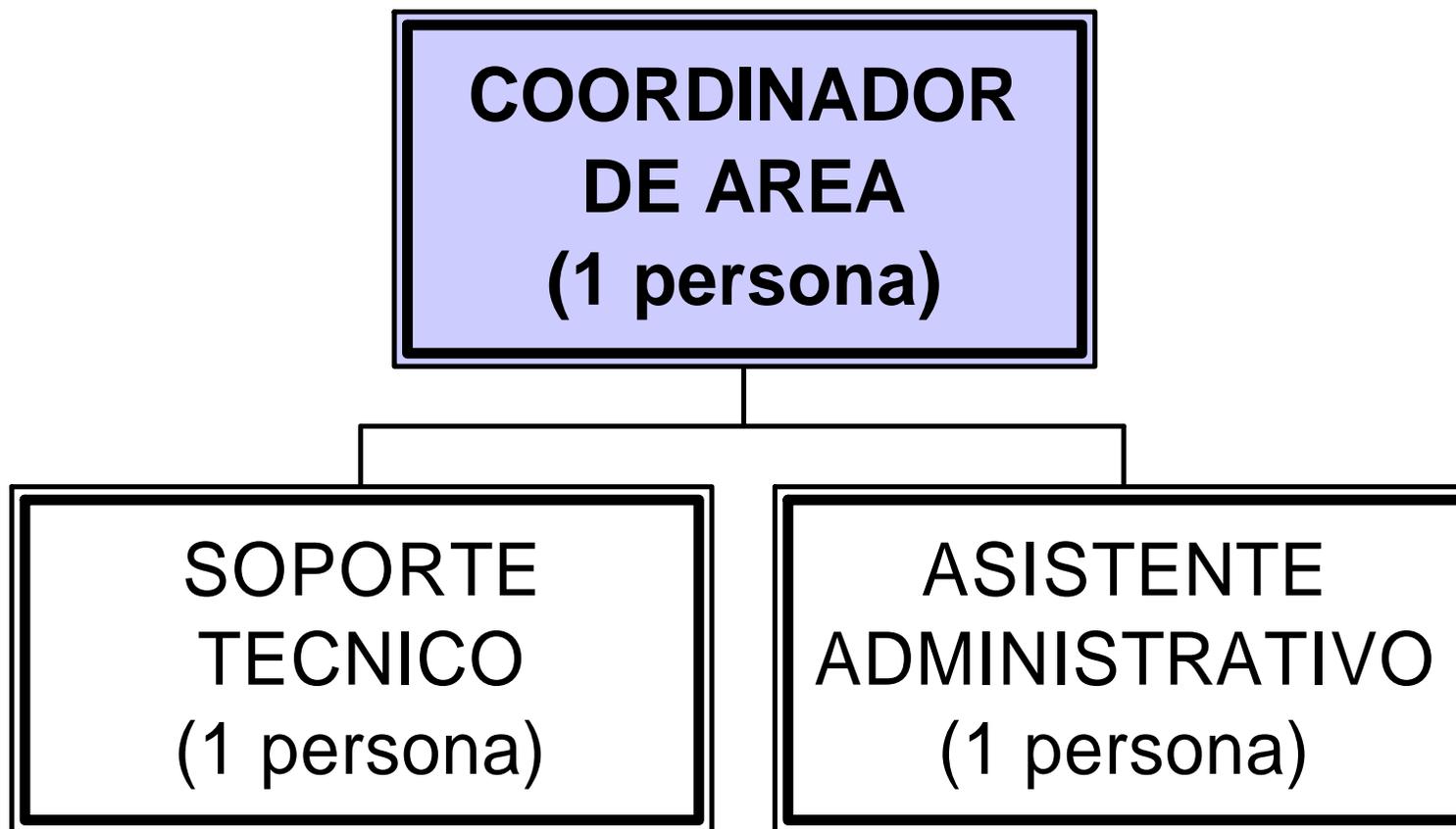
AREA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS



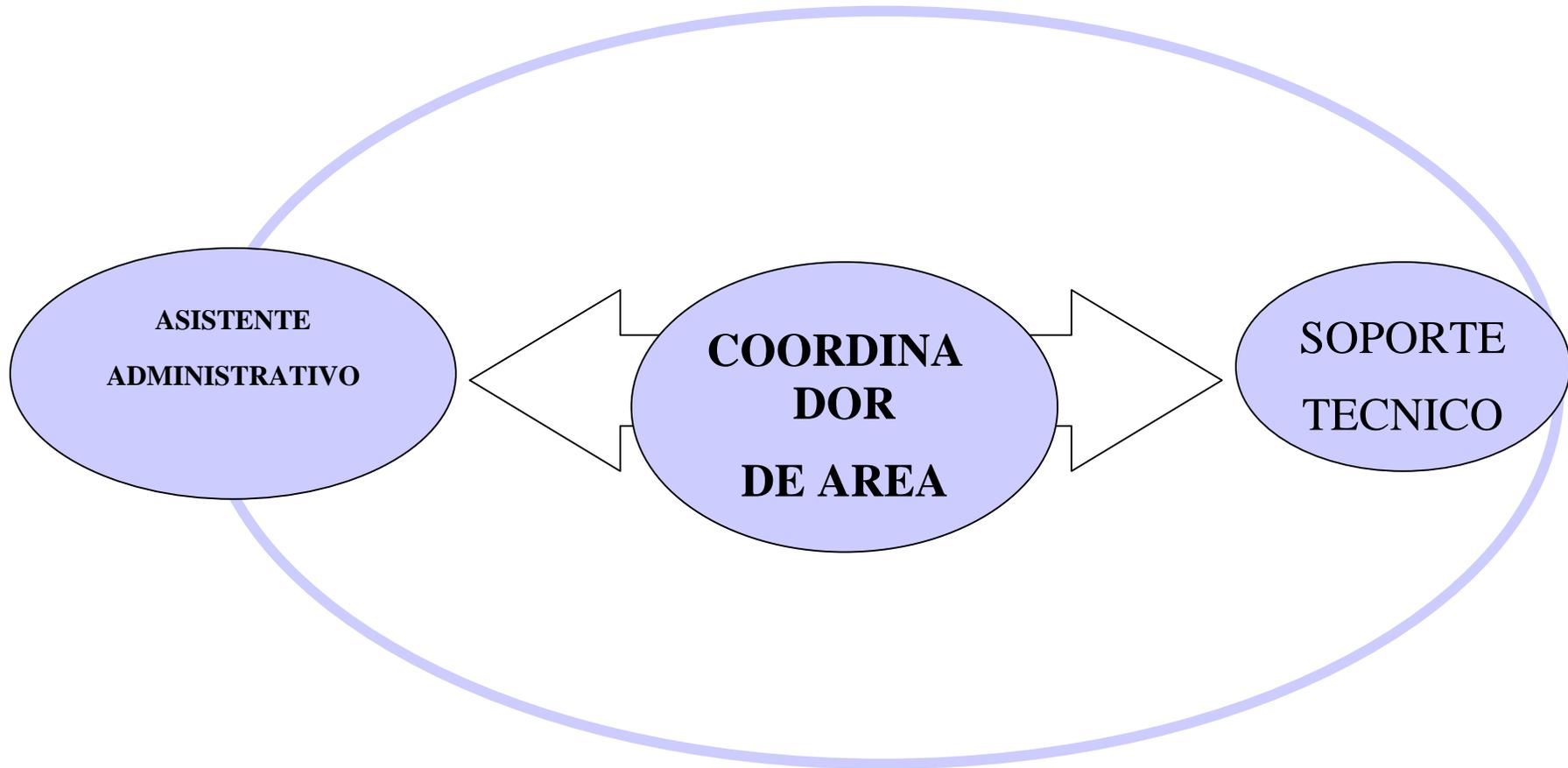
AREA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS



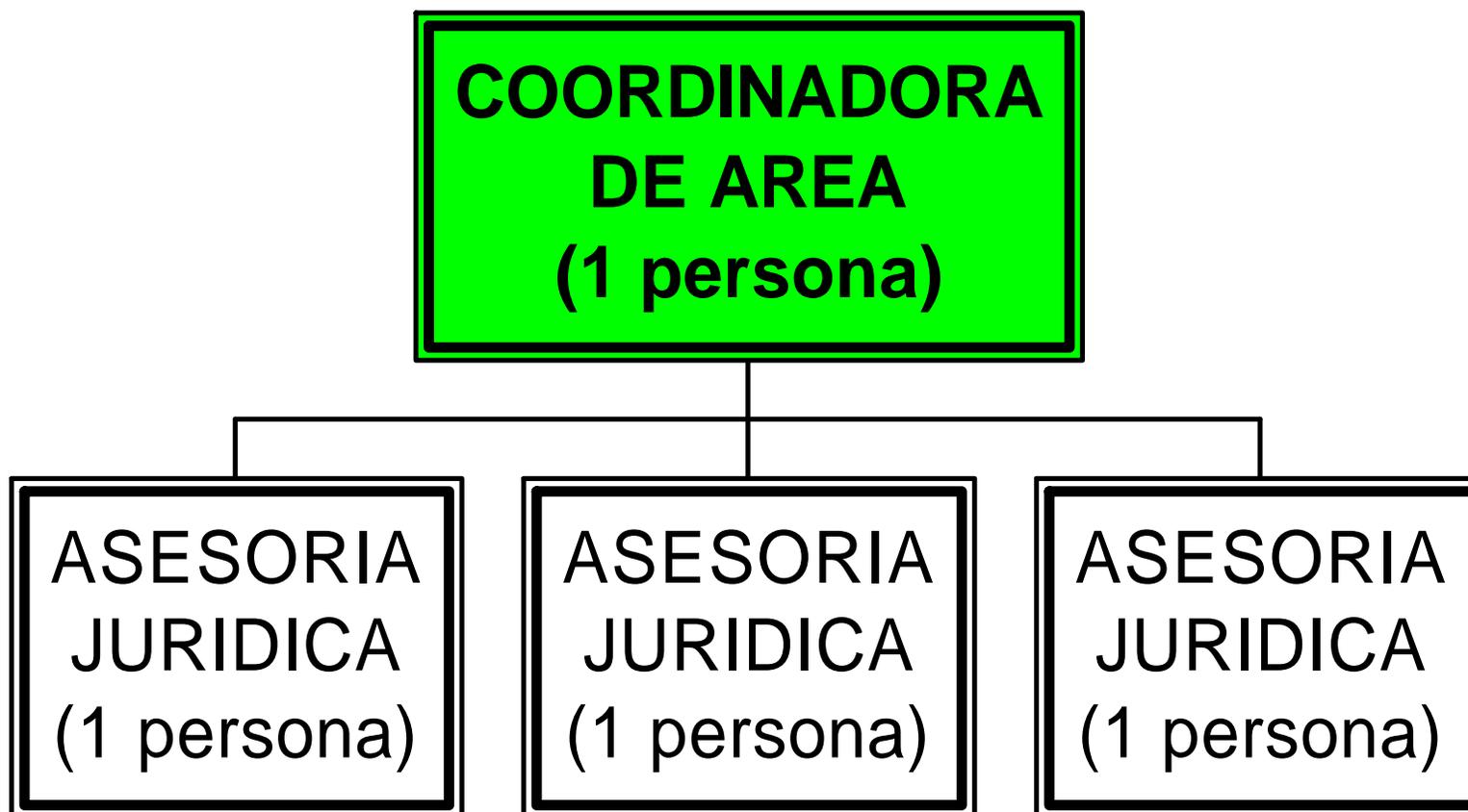
AREA DE INFORMATICA



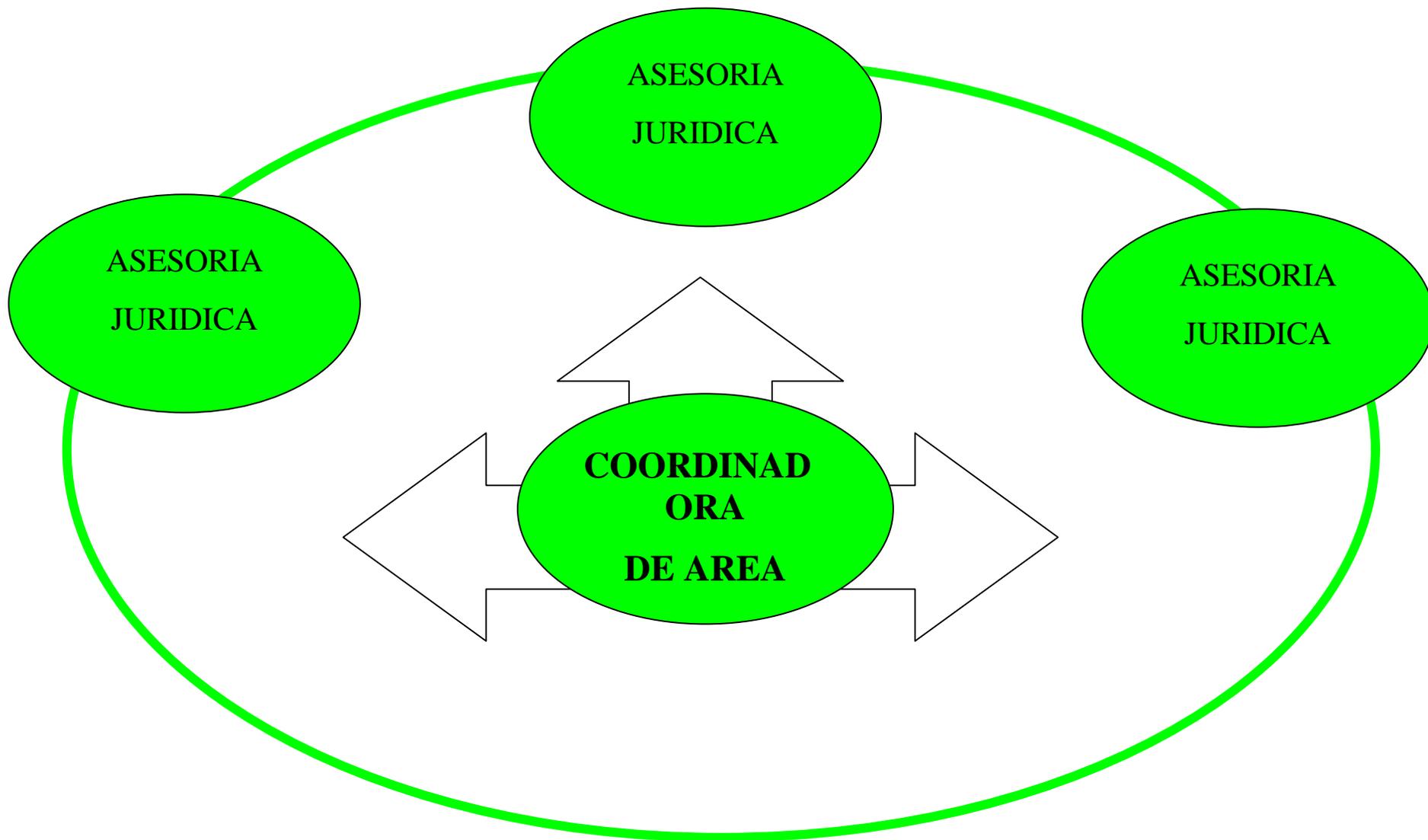
AREA DE INFORMATICA



AREA JURIDICA



AREA JURIDICA



ANEXO 3

INDICADORES DE GESTION:

FORMATO Y EVALUACION DE DESEMPEÑO A LA DIRECCION

EJECUTIVA SECCIONAL DE ADMINISTRACION JUDICIAL

(DESAJ VALLE DEL CAUCA)

CONSEJO SUPERIOR DE LA JUDICATURA
DIRECCION EJECUTIVA SECCIONAL DE ADMINISTRACION JUDICIAL
VALLE DEL CAUCA

CONSEJO SUPERIOR DE LA JUDICATURA DIRECCION EJECUTIVA SECCIONAL DE ADMINISTRACION JUDICIAL VALLE DEL CAUCA	EVALUACION DE DESEMPEÑO TECNICO ASISTENCIAL SIN PERSONAL A CARGO
---	---

COORDINADOR DE AREA: HUBER HERLEY FIGUEROA

DEPENDENCIA: SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

CARGOS A SU SUPERVISION:

DENOMINACION DEL CARGO:

TECNICO ADMINISTRATIVO GRADO 09
 ASISTENTE ADMINISTRATIVO GRADO 04
 ASISTENTE ADMINISTRATIVO GRADO 04
 ASISTENTE ADMINISTRATIVO GRADO 05
 ASISTENTE ADMINISTRATIVO GRADO 05
 ASISTENTE ADMINISTRATIVO GRADO 05
 ASISTENTE ADMINISTRATIVO GRADO 05
 ASISTENTE ADMINISTRATIVO GRADO 07
 ASISTENTE ADMINISTRATIVO GRADO 06

NOMBRE FUNCIONAL:

COORDINADOR DE AREA
 AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES
 AUXILIAR DE MANTENIMIENTO
 AUXILIAR ALMACEN
 INVENTARIOS
 RECEPCION
 COMPRAS
 ALMACEN

GRADOS DE VALORACION

La valoración de los indicadores se hará con base en los siguientes datos:

POR ENCIMA: durante el periodo el indicador se presenta de manera tal que supera ampliamente los patrones y los niveles establecidos.

ADECUADO: durante el periodo el indicador se presenta en los niveles y patrones establecidos.

POR DEBAJO: durante el periodo el indicador se presenta de forma tal que no alcanza los niveles y patrones establecidos. Requiere aplicar esfuerzos para satisfacer las exigencias mínimas del empleo.

MUY POR DEBAJO: durante el periodo el indicador no se presenta o su presencia dista mucho de los niveles y patrones establecidos.

INTERPRETACION DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Para efecto de las decisiones que se deriven de la evaluación del desempeño, se tiene en cuenta los siguientes grados:

SOBRESALIENTE: de 451 - 550 puntos

SUPERIOR: de 351 - 450 puntos

INSATISFACTORIO: de 150 - 250 puntos

ADECUADO: de 251 - 350 puntos

PERIODO EVALUADO Desde Día 13 Mes 09 Año 99 Hasta Día 13 Mes 02 Año 00

INDICADORES DE GESTION

AREAS	DESCRIPCION Y PESO DE FACTORES	NIVEL DE EJECUCION				PUNTOS
		MPD	PD	ADEC	P.ENC	
PRODUCTIVIDAD	UTILIZACION DE RECURSOS: forma como emplean los equipos y elementos para el desempeño de sus funciones.			37		37
	CALIDAD: realiza sus trabajos de acuerdo con los requerimientos de la Dirección Nacional en términos de contenido, exactitud, presentación y atención.			34		34
	OPORTUNIDAD: entrega los trabajos de acuerdo con la programación previamente establecida.			34		34
	RESPONSABILIDAD: realiza las funciones y deberes propios del cargo sin que requiera supervisión y control permanentes y asumiendo las consecuencias que se derivan de su trabajo.			37		37
	CANTIDAD: relación cuantitativa entre las tareas, actividades y			36		36

AREAS	DESCRIPCION Y PESO DE FACTORES	NIVEL DE EJECUCION				PUNTOS
		MPD	PD	ADEC	P.ENC	
CONDUCTA LABORAL	COMPROMISO INSTITUCIONAL: asume y transmite el conjunto de valores organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la Entidad.			32		32
	RELACIONES INTERPERSONALES: establece y mantiene comunicación con usuarios, superiores, compañeros y colaboradores propiciando un ambiente laboral de cordialidad y respeto.			35		35
	INICIATIVA: resuelve los imprevistos de su trabajo y mejora los procedimientos.			34		34
	CONFIABILIDAD: genera credibilidad y confianza frente al manejo de la información y en la ejecución de las actividades.			37		37
	COLABORACION: coopera con los compañeros en las labores de la dependencia y de la entidad.			35		35
	ATENCIÓN AL USUARIO: demuestra afectividad ante la demanda de un servicio o producto.			36		36
40 % % = 49,17					SUBTOTAL	209
M.P.D. (Muy por debajo) P.D (Por debajo) ADEC.(Adecuado) P. ENC.(Por encima)						

PUNTAJE DEFINITIVO

425 puntos

CONSEJO SUPERIOR DE LA JUDICATURA DIRECCION EJECUTIVA SECCIONAL DE ADMINISTRACION JUDICIAL VALLE DEL CAUCA	EVALUACION DE DESEMPEÑO TECNICO ASISTENCIAL SIN PERSONAL A CARGO
---	---

COORDINADOR DE AREA: MARIETTA BUSTAMANTE

DEPENDENCIA: AREA FINANCIERA

CARGOS A SU SUPERVISION:

DENOMINACION DEL CARGO:

PROFESIONAL UNIVERSITARIO GRADO 14

AUXILIAR ADMINISTRATIVO GRADO 04

ASISTENTE ADMINISTRATIVO GRADO 07

AUXILIAR ADMINISTRATIVO GRADO 05

ASISTENTE ADMINISTRATIVO GRADO 07

NOMBRE FUNCIONAL:

COORDINADORA DE AREA

AUXILIAR CONTABILIDAD

TESORERA

AUXILIAR TESORERIA

JEFE PRESUPUESTO

GRADOS DE VALORACION

La valoración de los indicadores se hará con base en los siguientes datos:

POR ENCIMA: durante el periodo el indicador se presenta de manera tal que supera ampliamente los patrones y los niveles establecidos.

ADECUADO: durante el periodo el indicador se presenta en los niveles y patrones establecidos.

POR DEBAJO: durante el periodo el indicador se presenta de forma tal que no alcanza los niveles y patrones establecidos. Requiere aplicar esfuerzos para satisfacer las exigencias mínimas del empleo.

MUY POR DEBAJO: durante el periodo el indicador no se presenta o su presencia dista mucho de los niveles y patrones establecidos.

INTERPRETACION DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Para efecto de las decisiones que se deriven de la evaluación del desempeño, se tiene en cuenta los siguientes grados:

SOBRESALIENTE: de 451 - 550 puntos

SUPERIOR: de 351 - 450 puntos

INSATISFACTORIO: de 150 - 250 puntos

ADECUADO: de 251 - 350 puntos

PERIODO EVALUADO Desde Día 13 Mes 09 Año 99 Hasta Día 13 Mes 02 Año 00

INDICADORES DE GESTION

AREAS	DESCRIPCION Y PESO DE FACTORES	NIVEL DE EJECUCION				PUNTOS
		MPD	PD	ADEC	P.ENC	
PRODUCTIVIDAD	UTILIZACION DE RECURSOS: forma como emplean los equipos y elementos para el desempeño de sus funciones.			38		38
	CALIDAD: realiza sus trabajos de acuerdo con los requerimientos de la Dirección Nacional en términos de contenido, exactitud, presentación y atención.			36		36
	OPORTUNIDAD: entrega los trabajos de acuerdo con la programación previamente establecida.			35		35
	RESPONSABILIDAD: realiza las funciones y deberes propios del cargo sin que requiera supervisión y control permanentes y asumiendo las consecuencias que se derivan de su trabajo.			38		38
	CANTIDAD: relación cuantitativa entre las tareas, actividades y trabajos realizados y asignados.			38		38
60 %	CONOCIMIENTO DE TRABAJO: aplica las destrezas y los conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades y funciones del empleo.				42	42
	% = 52,3 %				SUBTOTAL	227

AREAS	DESCRIPCION Y PESO DE FACTORES	NIVEL DE EJECUCION				PUNTOS
		MPD	PD	ADEC	P.ENC	
CONDUCTA LABORAL	COMPROMISO INSTITUCIONAL: asume y transmite el conjunto de valores organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la Entidad.		29			29
	RELACIONES INTERPERSONALES: establece y mantiene comunicación con usuarios, superiores, compañeros y colaboradores propiciando un ambiente laboral de cordialidad y respeto.			36		36
	INICIATIVA: resuelve los imprevistos de su trabajo y mejora los procedimientos.			35		35
	CONFIABILIDAD: genera credibilidad y confianza frente al manejo de la información y en la ejecución de las actividades.			36		36
	COLABORACION: coopera con los compañeros en las labores de la dependencia y de la entidad.			35		35
	ATENCION AL USUARIO: demuestra afectividad ante la demanda de un servicio o producto.			36		36
40 % % = 47,7					SUBTOTAL	207
M.P.D. (Muy por debajo) P.D (Por debajo) ADEC.(Adecuado) P. ENC.(Por encima)						

PUNTAJE DEFINITIVO

434 puntos

CONSEJO SUPERIOR DE LA JUDICATURA DIRECCION EJECUTIVA SECCIONAL DE ADMINISTRACION JUDICIAL VALLE DEL CAUCA	EVALUACION DE DESEMPEÑO TECNICO ASISTENCIAL SIN PERSONAL A CARGO
---	---

COORDINADOR DE AREA: VICTORIA EUGENIA

DEPENDENCIA: JURIDICA

CARGOS A SU SUPERVISION:

DENOMINACION DEL CARGO:

TECNICO ADMINISTRATIVO GRADO 10

TECNICO ADMINISTRATIVO GRADO 09

TECNICO ADMINISTRATIVO GRADO 06

ASISTENTE ADMINISTRATIVO GRADO 05

NOMBRE FUNCIONAL:

COORDINADORA DE AREA

ASESORIA JURIDICA

ASESORIA JURIDICA

ASESORIA JURIDICA

GRADOS DE VALORACION

La valoración de los indicadores se hará con base en los siguientes datos:

POR ENCIMA: durante el periodo el indicador se presenta de manera tal que supera ampliamente los patrones y los niveles establecidos.

ADECUADO: durante el periodo el indicador se presenta en los niveles y patrones establecidos.

POR DEBAJO: durante el periodo el indicador se presenta de forma tal que no alcanza los niveles y patrones establecidos. Requiere aplicar esfuerzos para satisfacer las exigencias mínimas del empleo.

MUY POR DEBAJO: durante el periodo el indicador no se presenta o su presencia dista mucho de los niveles y patrones establecidos.

INTERPRETACION DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Para efecto de las decisiones que se deriven de la evaluación del desempeño, se tiene en cuenta los siguientes grados:

SOBRESALIENTE: de 451 - 550 puntos

SUPERIOR: de 351 - 450 puntos

INSATISFACTORIO: de 150 - 250 puntos

ADECUADO: de 251 - 350 puntos

PERIODO EVALUADO Desde Dia 13 Mes 09 Año 99 Hasta Dia 13 Mes 02 Año 00

INDICADORES DE GESTION

AREAS	DESCRIPCION Y PESO DE FACTORES	NIVEL DE EJECUCION				PUNTOS
		MPD	PD	ADEC	P.ENC	
PRODUCTIVIDAD	UTILIZACION DE RECURSOS: forma como emplean los equipos y elementos para el desempeño de sus funciones.			39		39
	CALIDAD: realiza sus trabajos de acuerdo con los requerimientos de la Direccion Nacional en términos de contenido, exactitud, presentación y atención.			35		35
	OPORTUNIDAD: entrega los trabajos de acuerdo con la programación previamente establecida.			37		37
	RESPONSABILIDAD: realiza las funciones y deberes propios del cargo sin que requiera supervisión y control permanentes y asumiendo las consecuencias que se derivan de su trabajo.			39		39
	CANTIDAD: relación cuantitativa entre las tareas, actividades y trabajos realizados y asignados.			38		38
60 %	CONOCIMIENTO DE TRABAJO: aplica las destrezas y los conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades y funciones del empleo.				42	42
	SUBTOTAL					230

% = 52,5

AREAS	DESCRIPCION Y PESO DE FACTORES	NIVEL DE EJECUCION				PUNTOS
		MPD	PD	ADEC	P.ENC	
CONDUCTA LABORAL	COMPROMISO INSTITUCIONAL: asume y transmite el conjunto de valores organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la Entidad.		27			27
	RELACIONES INTERPERSONALES: establece y mantiene comunicación con usuarios, superiores, compañeros y colaboradores propiciando un ambiente laboral de cordialidad y respeto.			35		35
	INICIATIVA: resuelve los imprevistos de su trabajo y mejora los procedimientos.			35		35
	CONFIABILIDAD: genera credibilidad y confianza frente al manejo de la información y en la ejecución de las actividades.			37		37
	COLABORACION: coopera con los compañeros en las labores de la dependencia y de la entidad.			36		36
	ATENCION AL USUARIO: demuestra afectividad ante la demanda de un servicio o producto.			38		38
40 % % = 47,5					SUBTOTAL	208
M.P.D. (Muy por debajo) P.D (Por debajo) ADEC.(Adecuado) P. ENC.(Por encima)						

PUNTAJE DEFINITIVO

438 puntos

CONSEJO SUPERIOR DE LA JUDICATURA DIRECCION EJECUTIVA SECCIONAL DE ADMINISTRACION JUDICIAL VALLE DEL CAUCA	EVALUACION DE DESEMPEÑO TECNICO ASISTENCIAL SIN PERSONAL A CARGO
---	---

COORDINADOR DE AREA: PEDRO JOSE ROMERO C.

DEPENDENCIA: JURIDICA

CARGOS A SU SUPERVISION:

DENOMINACION DEL CARGO:

PROFESIONAL UNIVERSITARIO GRADO 14

ASISTENTE ADMINISTRATIVO GRADO 06

AUXILIAR ADMINISTRATIVO GRADO 04

NOMBRE FUNCIONAL:

COORDINADOR DE AREA

JEFE DE DIVISION DE REDES

JEFE DE SOPORTE TECNICO

GRADOS DE VALORACION

La valoración de los indicadores se hará con base en los siguientes datos:

POR ENCIMA: durante el periodo el indicador se presenta de manera tal que supera ampliamente los patrones y los niveles establecidos.

ADECUADO: durante el periodo el indicador se presenta en los niveles y patrones establecidos.

POR DEBAJO: durante el periodo el indicador se presenta de forma tal que no alcanza los niveles y patrones establecidos. Requiere aplicar esfuerzos para satisfacer las exigencias mínimas del empleo.

MUY POR DEBAJO: durante el periodo el indicador no se presenta o su presencia dista mucho de los niveles y patrones establecidos.

INTERPRETACION DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Para efecto de las decisiones que se deriven de la evaluación del desempeño, se tiene en cuenta los siguientes grados:

SOBRESALIENTE: de 451 - 550 puntos

SUPERIOR: de 351 - 450 puntos

INSATISFACTORIO: de 150 - 250 puntos

ADECUADO: de 251 - 350 puntos

PERIODO EVALUADO Desde Dia 13 Mes 09 Año 99 Hasta Dia 13 Mes 02 Año 00

INDICADORES DE GESTION

AREAS	DESCRIPCION Y PESO DE FACTORES	NIVEL DE EJECUCION				PUNTOS
		MPD	PD	ADEC	P.ENC	
PRODUCTIVIDAD	UTILIZACION DE RECURSOS: forma como emplean los equipos y elementos para el desempeño de sus funciones.				42	42
	CALIDAD: realiza sus trabajos de acuerdo con los requerimientos de la Direccion Nacional en términos de contenido, exactitud, presentación y atención.			37		37
	OPORTUNIDAD: entrega los trabajos de acuerdo con la programación previamente establecida.			38		38
	RESPONSABILIDAD: realiza las funciones y deberes propios del cargo sin que requiera supervisión y control permanentes y asumiendo las consecuencias que se derivan de su trabajo.				41	41
	CANTIDAD: relación cuantitativa entre las tareas, actividades y trabajos realizados y asignados.			37		37
60 %	CONOCIMIENTO DE TRABAJO: aplica las destrezas y los conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades y funciones del empleo.				43	43
	SUBTOTAL					238

% = 51

AREAS	DESCRIPCION Y PESO DE FACTORES	NIVEL DE EJECUCION				PUNTOS
		MPD	PD	ADEC	P.ENC	
CONDUCTA LABORAL	COMPROMISO INSTITUCIONAL: asume y transmite el conjunto de valores organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la Entidad.			36		36
	RELACIONES INTERPERSONALES: establece y mantiene comunicación con usuarios, superiores, compañeros y colaboradores propiciando un ambiente laboral de cordialidad y respeto.			38		38
	INICIATIVA: resuelve los imprevistos de su trabajo y mejora los procedimientos.			36		36
	CONFIABILIDAD: genera credibilidad y confianza frente al manejo de la información y en la ejecución de las actividades.			40		40
	COLABORACION: coopera con los compañeros en las labores de la dependencia y de la entidad.			37		37
40 % % = 49	ATENCION AL USUARIO: demuestra afectividad ante la demanda de un servicio o producto.				42	42
	SUBTOT					229
M.P.D. (Muy por debajo)		P.D (Por debajo)		ADEC.(Adecuado)		P. ENC.(Por encima)

PUNTAJE DEFINITIVO 467 puntos

CONSEJO SUPERIOR DE LA JUDICATURA DIRECCION EJECUTIVA SECCIONAL DE ADMINISTRACION JUDICIAL VALLE DEL CAUCA	EVALUACION DE DESEMPEÑO TECNICO ASISTENCIAL SIN PERSONAL A CARGO
---	---

COORDINADOR DE AREA: MARTHA CECILIA TABARES

DEPENDENCIA: TALENTO HUMANO

CARGOS SU SUPERVISION:

DENOMINACION DEL CARGO:

AUXILIAR ADMINISTRATIVO GRADO 05
AUXILIAR ADMINISTRATIVO GRADO 05
AUXILIAR ADMINISTRATIVO GRADO 04
ASISTENTE ADMINISTRATIVO GRADO 06
AUXILIAR ADMINISTRATIVO GRADO 05
AUXILIAR ADMINISTRATIVO GRADO 05
ASISTENTE ADMINISTRATIVO GRADO 06

NOMBRE FUNCIONAL:

COORDINADORA DE AREA
PRESTACIONES SOCIALES
BIENESTAR SOCIAL
NOMINA
NOMINA
CERTIFICACIONES
ARCHIVO

GRADOS DE VALORACION

La valoración de los indicadores se hará con base en los siguientes datos:
POR ENCIMA: durante el periodo el indicador se presenta de manera tal que supera ampliamente los patrones y los niveles establecidos.
ADECUADO: durante el periodo el indicador se presenta en los niveles y patrones establecidos.
POR DEBAJO: durante el periodo el indicador se presenta de forma tal que no alcanza los niveles y patrones establecidos. Requiere aplicar esfuerzos para satisfacer las exigencias mínimas del empleo.
MUY POR DEBAJO: durante el periodo el indicador no se presenta o su presencia dista mucho de los niveles y patrones establecidos.

INTERPRETACION DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Para efecto de las decisiones que se deriven de la evaluación del desempeño, se tiene en cuenta los siguientes grados:

SOBRESALIENTE: de 451 - 550 puntos

SUPERIOR: de 351 - 450 puntos

INSATISFACTORIO: de 150 - 250 puntos

ADECUADO: de 251 - 350 puntos

PERIODO EVALUADO Desde Dia 13 Mes 09 Año 99 Hasta Dia 13 Mes 02 Año 00

INDICADORES DE GESTION

AREAS	DESCRIPCION Y PESO DE FACTORES	NIVEL DE EJECUCION				PUNTOS
		MPD	PD	ADEC	P.ENC	
PRODUCTIVIDAD	UTILIZACION DE RECURSOS: forma como emplean los equipos y elementos para el desempeño de sus funciones.			35		35
	CALIDAD: realiza sus trabajos de acuerdo con los requerimientos de la Dirección Nacional en términos de contenido, exactitud, presentación y atención.			35		35
	OPORTUNIDAD: entrega los trabajos de acuerdo con la programación previamente establecida.			35		35
	RESPONSABILIDAD: realiza las funciones y deberes propios del cargo sin que requiera supervisión y control permanentes y asumiendo las consecuencias que se derivan de su trabajo.			35		35
	CANTIDAD: relación cuantitativa entre las tareas, actividades y trabajos realizados y asignados.			38		38
60 %	CONOCIMIENTO DE TRABAJO: aplica las destrezas y los conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades y funciones del empleo.			38		38
	SUBTOT					216
% = 50,4						

AREAS	DESCRIPCION Y PESO DE FACTORES	NIVEL DE EJECUCION				PUNTOS
		MPD	PD	ADEC	P.ENC	
CONDUCTA LABORAL	COMPROMISO INSTITUCIONAL: asume y transmite el conjunto de valores organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la Entidad.			35		35
	RELACIONES INTERPERSONALES: establece y mantiene comunicación con usuarios, superiores, compañeros y colaboradores propiciando un ambiente laboral de cordialidad y respeto.			34		34
	INICIATIVA: resuelve los imprevistos de su trabajo y mejora los procedimientos.			34		34
	CONFIABILIDAD: genera credibilidad y confianza frente al manejo de la información y en la ejecución de las actividades.			37		37
	COLABORACION: coopera con los compañeros en las labores de la dependencia y de la entidad.			35		35
40 %	ATENCIÓN AL USUARIO: demuestra afectividad ante la demanda de un servicio o producto.			38		38
% = 49,6					SUBTOTAL	213
M.P.D. (Muy por debajo)		P.D (Por debajo)		ADEC.(Adecuado)		P. ENC.(Por encima)

PUNTAJE DEFINITIVO 429 puntos

CONSEJO SUPERIOR DE LA JUDICATURA DIRECCION EJECUTIVA SECCIONAL DE ADMINISTRACION JUDICIAL VALLE DEL CAUCA	EVALUACION DE DESEMPEÑO TECNICO ASISTENCIAL
---	--

DEPENDENCIA: DIRECCION SECCIONAL

DENOMINACION DEL CARGO:

NOMBRE FUNCIONAL:

AUXILIAR ADMINISTRATIVO GRADO 06

SECRETARIA DE DIRECCION

GRADOS DE VALORACION

La valoración de los indicadores se hará con base en los siguientes datos:
POR ENCIMA: durante el periodo el indicador se presenta de manera tal que supera ampliamente los patrones y los niveles establecidos.
ADECUADO: durante el periodo el indicador se presenta en los niveles y patrones establecidos.
POR DEBAJO: durante el periodo el indicador se presenta de forma tal que no alcanza los niveles y patrones establecidos. Requiere aplicar esfuerzos para satisfacer las exigencias mínimas del empleo.
MUY POR DEBAJO: durante el periodo el indicador no se presenta o su presencia dista mucho de los niveles y patrones establecidos.

INTERPRETACION DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Para efecto de las decisiones que se deriven de la evaluación del desempeño, se tiene en cuenta los siguientes grados:

SOBRESALIENTE: de 451 - 550 puntos

SUPERIOR: de 351 - 450 puntos

INSATISFACTORIO: de 150 - 250 puntos

ADECUADO: de 251 - 350 puntos

PERIODO EVALUADO Desde Dia 13 Mes 09 Año 99 Hasta Dia 13 Mes 02 Año 00

INDICADORES DE GESTION

AREAS	DESCRIPCION Y PESO DE FACTORES	NIVEL DE EJECUCION				PUNTOS
		MPD	PD	ADEC	P.ENC	
PRODUCTIVIDAD	UTILIZACION DE RECURSOS: forma como emplean los equipos y elementos para el desempeño de sus funciones.			35		35
	CALIDAD: realiza sus trabajos de acuerdo con los requerimientos de la Dirección Nacional en términos de contenido, exactitud, presentación y atención.			35		35
	OPORTUNIDAD: entrega los trabajos de acuerdo con la programación previamente establecida.			40		40
	RESPONSABILIDAD: realiza las funciones y deberes propios del cargo sin que requiera supervisión y control permanentes y asumiendo las consecuencias que se derivan de su trabajo.			40		40
60 %	CANTIDAD: relación cuantitativa entre las tareas, actividades y trabajos realizados y asignados.			35		35
	CONOCIMIENTO DE TRABAJO: aplica las destrezas y los conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades y funciones del empleo.			39		39
% = 52,7					SUBTOT	224

AREAS	DESCRIPCION Y PESO DE FACTORES	NIVEL DE EJECUCION				PUNTOS
		MPD	PD	ADEC	P.ENC	
CONDUCTA LABORAL	COMPROMISO INSTITUCIONAL: asume y transmite el conjunto de valores organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la Entidad.			31		31
	RELACIONES INTERPERSONALES: establece y mantiene comunicación con usuarios, superiores, compañeros y colaboradores propiciando un ambiente laboral de cordialidad y respeto.			35		35
	INICIATIVA: resuelve los imprevistos de su trabajo y mejora los procedimientos.			34		34
	CONFIABILIDAD: genera credibilidad y confianza frente al manejo de la información y en la ejecución de las actividades.			35		35
	COLABORACION: coopera con los compañeros en las labores de la dependencia y de la entidad.			35		35
40 % % = 47,3	ATENCION AL USUARIO: demuestra afectividad ante la demanda de un servicio o producto.			31		31
	SUBTOT					201
		M.P.D. (Muy por debajo)	P.D (Por debajo)	ADEC.(Adecuado)	P. ENC.(Por encima)	

PUNTAJE DEFINITIVO 425 puntos

ANEXO 4

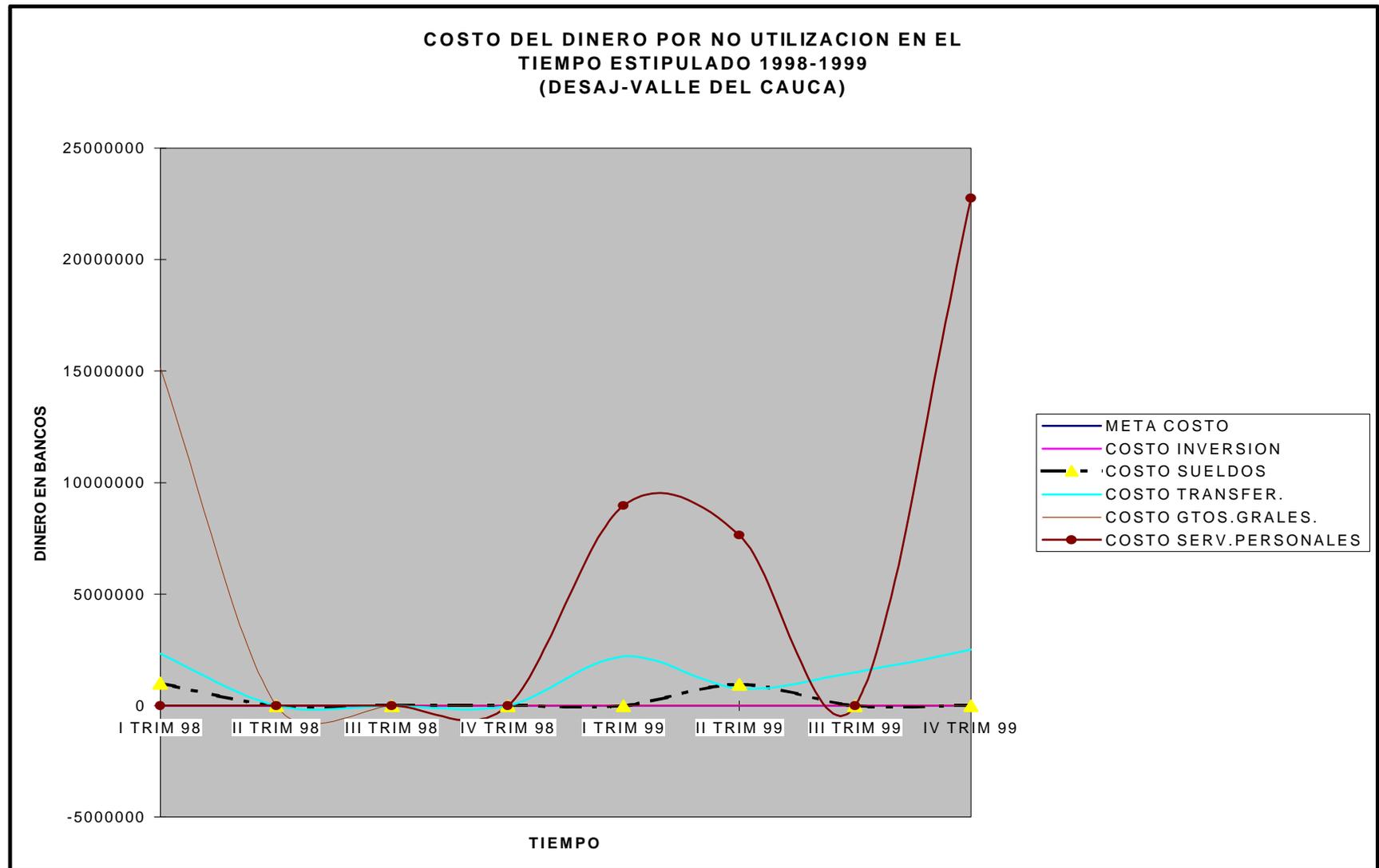
GRAFICO:

COMPORTAMIENTO DEL MOVIMIENTO EN LOS BANCOS

1998-1999 (DESAJ-VALLE DEL CAUCA)

**COSTO DEL DINERO POR NO UTILIZACION EN EL
TIEMPO ESTIPULADO 1998-1999**

TIEMPO	META COSTO	COSTO INVERSIÓN	COSTO SUELDO	COSTO TRANSFERENCIA	COSTO GROS.GRALES	COSTO SERV.PERSONAL
I TRIM 98	0	0	1.000.828	2.324.515	15.133.755,57	0
II TRIM 98	0	0	0	0	0	0
III TRIM 98	0	0	0	0	0	0
IV TRIM 98	0	0	0	0	0	0
I TRIM 99	0	0	0	2.203.139	0	8.966.845
II TRIM 99	0	0	947.940	769.891	0	7.650.446
III TRIM 99	0	0	0	1.497.607	0	0
IV TRIM 99	0	0	0	2.497.565	0	22.749.665



ANEXO 5

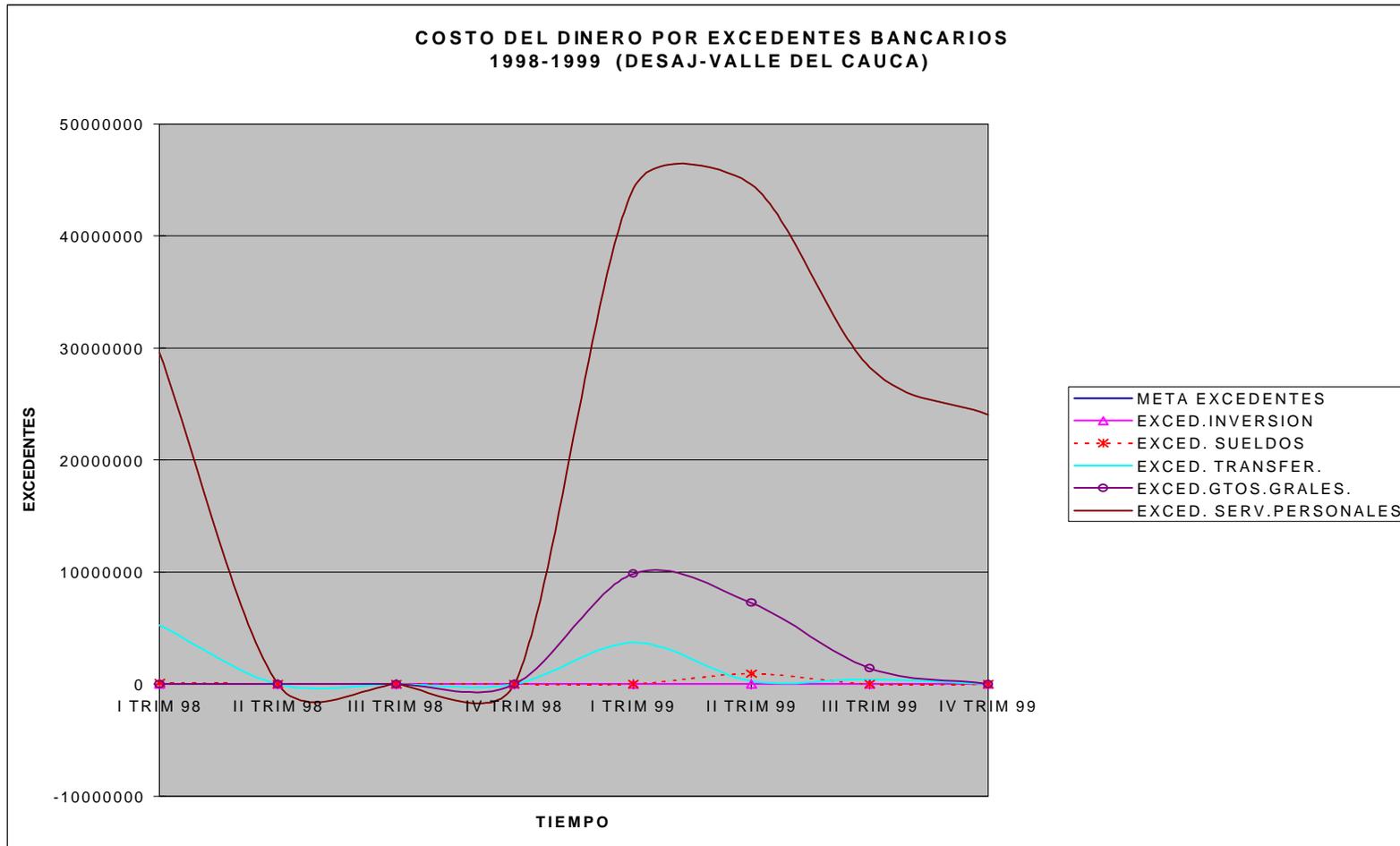
GRAFICO:

EXCEDENTES BANCARIOS 1998-1999

(DESAJ-VALLE DEL CAUCA)

COSTO DEL DINERO POREXCEDENTES BANCARIOS 1998-1999
(DESAJ-VALLE DEL CAUCA)

TIEMPO	ETA EXCEDENT	KCED.INVERSI	XCED. SUELDO	XCED. TRANSFER	XCED.GTOS.GRALE	KCED. SERV.PERSONAL
TRIM 98	0	0	124.845,00	5.284.991	0	29.582.330,00
I TRIM 99	0	0	0	0	0	0
II TRIM 99	0	0	0	0	0	0
III TRIM 99	0	0	0	0	0	0
IV TRIM 99	0	0	0	3.714.911,00	9.862.188,51	44.221.456
I TRIM 00	0	0	947.940	289.307	7.284.739,00	44.621.265
II TRIM 00	0	0	0	423.032	1.437.449,17	28.257.083,00
III TRIM 00	0	0	0	0	0,00	24.048.265
IV TRIM 00	0	0	0	0	0,00	24.048.265



ANEXO 6

GRAFICO:

COMPORTAMIENTO DE SALDOS BANCARIOS 1998-1999

(DESAJ-VALLE DEL CAUCA)

COMPORTAMIENTO DE SALDOS BANCARIOS 1998-1999
(DESAJ-VALLE DEL CAUCA)

TIEMPO	META SALDO	SALDOS INVERSION	SALDOS SUELDOS	SALDOS TRANSFER	SALDOS GTOS.GRALES	SALDOS SERV.PERSONALES
I TRIM 98	0	0	33.678.978,09	217.244.980	149.806.872,00	462.187.222,50
II TRIM 98	0	0	12.777.218,33	10.919.339,03	200.711.501	0
III TRIM 98	0	0	0	0	0	0
IV TRIM 98	0	0	0	0	0	0
I TRIM 99	0	0	20.060.471,01	298.489.365	160.903.762,60	995.025.623
II TRIM 99	0	0	15.681.152	35.109.135	106.714.137,00	1.233.345.957
III TRIM 99	0	0	13.211.285,35	229.650.959	139.968.418,10	666.058.267,20
IV TRIM 99	0	0	294.400,03	17.520.977	63.758.044,61	454.165.695

COMPORTAMIENTO DE SALDOS BANCARIOS 1998-1999 (DESAJ-VALLE DEL CAUCA)

