

**DISEÑO DE PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA LOS PROCESOS DE JUSTICIA
DEL JUZGADO ADMINISTRATIVO #8 DE DESCONGESTIÓN DE BOGOTÁ A TRAVÉS
DE HERRAMIENTAS LEAN**

**ALEJANDRO MORENO PALACIO
CARLOS GUILLERMO ROZO RODRIGUEZ**

**COAUTOR
DIANA CAROLINA SÁNCHEZ VERA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE INGENIERÍA
CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ D.C.**

2012

**DISEÑO DE PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA LOS PROCESOS DE JUSTICIA
DEL JUZGADO ADMINISTRATIVO #8 DE DESCONGESTIÓN DE BOGOTÁ A TRAVES
DE HERRAMIENTAS LEAN**



ALEJANDRO MORENO PALACIO

CARLOS GUILLERMO ROZO RODRÍGUEZ



COAUTOR

DIANA CAROLINA SÁNCHEZ VERA

DIRECTOR

EMILIO AREVALO

Ingeniero Industrial

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

FACULTAD DE INGENIERÍA

CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

BOGOTÁ D.C.

2012

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	6
JUSTIFICACIÓN	7
OBJETIVOS.....	9
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO ORDINARIO DE LA JURISDICCIÓN CONTENCIOSA ADMINISTRATIVA	10
ETAPAS DEL PROCESO ORDINARIO.....	10
DIAGRAMA DE FLUJO	10
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO	13
ADMISIÓN.....	13
CONTESTACIÓN Y PRUEBAS.....	15
ALEGATOS DE CONCLUSIÓN	16
FALLO Y ARCHIVO.....	16
DEFINICIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS ESPECÍFICOS A ANALIZAR..	18
LISTADO DE ENTIDADES DEMANDADAS.....	18
LISTADO DE TEMAS TRATADOS	21
COSTEO DE PROCESOS	24
DIAGNÓSTICO	27
ESTIMACIÓN DE TIEMPOS.....	27
TIEMPO DE ATENCIÓN DE PROCESOS	27
TIEMPO DESTINADO AL PERIODO PROBATORIO	29
TIEMPO DESTINADO PARA LA PROYECCIÓN DE LA SENTENCIA	30
MANEJO DE PRESUPUESTO DE GASTOS PROCESALES.....	30
MUESTREO ALEATORIO DEL TRABAJO	31

METODOLOGÍA DEL MUESTREO	32
RESULTADOS	38
RELACIÓN DE ACTIVIDADES Y EJECUTORES	48
MUDAS – DESPERDICIOS ENCONTRADOS	48
VALUE STREAM MAPPING	57
SIMULACIÓN	59
RESULTADOS	61
ANÁLISIS DE OPERACIONES	63
GENERACIÓN Y VALORACIÓN DE ALTERNATIVAS.....	64
ANÁLISIS LEAN.....	82
CINCO ESES.....	82
TAKT TIME	85
KAIZEN	86
VSM PROPUESTO.....	90
DIAGRAMA DE FLUJO PROPUESTO	93
SIMULACIÓN PROPUESTA.....	94
RESULTADOS	95
COSTEO DEL REDISEÑO	96
ANÁLISIS MACRO.....	98
IMPACTO SOCIAL.....	98
IMPORTANCIA DE LA INVERSIÓN SOCIAL EN LA ADMINISTRACIÓN JUDICIAL	99
BENEFICIOS DE LA INVERSIÓN SOCIAL.....	100
IMPACTO A NIVEL NACIONAL.....	101
BIBLIOGRAFÍA.....	103
GLOSARIO	105

ANEXO 1. Tabla de procesos considerados en el muestreo de tiempos: Tiempo total de atención.....	109
ANEXO 2: Tabla base para liquidación de asignación de retiro –CASUR y CREMIL	116
ANEXO 3. Tabla de procesos considerados en el muestreo de tiempos: Tiempo total de atención.....	118
ANEXO 4. Tabla de procesos considerados para el muestreo de tiempos: Periodo probatorio.....	119
ANEXO 5. Tabla de procesos considerados para el muestreo de tiempos: Proyección de sentencia.....	121
ANEXO 6. Tabla de relación de gastos procesales para liquidación de remanente.....	122
ANEXO 7: Definición de términos empleados en muestreo de trabajo	124
ANEXO 8. Formato de muestreo utilizado.....	127
ANEXO 9. Auto admisorio actual.....	128
ANEXO 10. Auto admisorio propuesto.....	131
ANEXO 11. Definición de funciones de los empleados.....	133
ANEXO 12: Resultados arrojados de las entrevistas a abogados expertos.....	143
ANEXO 13: Volantes de pago de nómina – Juzgado 8º administrativo de descongestión	146
ANEXO 14: Página web de los juzgados administrativos permanentes.....	150

INTRODUCCIÓN

Iniciando este proyecto de mejoramiento se pensó en el impacto que sus resultados generaría sobre la sociedad. Las partes involucradas en el proceso judicial no son las únicas interesadas en la optimización de los procesos internos de la Rama Judicial. Entes nacionales e internacionales, así como los mismos colombianos, someten a escrutinio la labor de las instituciones gubernamentales.

La imagen que imprime la Rama es una preocupación sentida de los empleados públicos. La falta de tecnología y de procesos estandarizados son algunas de las inquietudes adicionales planteadas por los mismos.

Con el ánimo de identificar de manera precisa las distintas oportunidades de mejora de la rama y las causas asociadas, se emprendió este proyecto en el cual se realiza un diagnóstico cuyos resultados son el insumo para la generación y evaluación de alternativas.

Durante el desarrollo de este proyecto la aversión al cambio se postuló como principal restricción. La aparición de opositores y apáticos fue evidente en las distintas temáticas abordadas. La presentación de resultados de una manera clara y justificada es esencial para mercadear las propuestas generadas.

El presente trabajo supuso un esfuerzo adicional al contar con un apoyo bibliográfico incipiente. Para alcanzar los objetivos propuestos se dispusieron de herramientas de ingeniería industrial tanto cuantitativas como cualitativas, con lo cual se refleja el amplio espectro de la carrera en la sociedad y en específico, en las entidades públicas.

JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto tiene un impacto bastante significativo a nivel social, organizacional, académico y personal.

Los clientes de los juzgados son los ciudadanos colombianos, y el proponer soluciones para brindar un mejor servicio afecta directamente los intereses de la nación. Este proyecto puede ayudar a miles de colombianos a reclamar sus derechos de forma más eficiente, atendiendo más prontamente a sus necesidades con los niveles de servicio adecuados. Por otro lado, la justicia es financiada por todos los colombianos, es decir que cualquier reducción en los costos de la administración de la justicia afectará de forma directa el presupuesto nacional. Cualquier ahorro en éste presupuesto puede ser utilizado en otras áreas de interés para el país como la salud, la educación, infraestructura etc.

Para efectos de este proyecto, los procesos judiciales se analizarán en un juzgado administrativo de descongestión de Bogotá, ya que es una de las áreas con el mayor congestionamiento al momento y la situación del mismo refleja la situación a nivel macro, lo que acontece a nivel nacional con el represamiento de procesos. Por otro lado, el juzgado administrativo #8 de descongestión tiene un rendimiento alto, pues en los últimos meses ha superado la meta en materia de autos emitidos y fallos. La generación de alternativas de mejora para un juzgado al que podríamos calificar de eficiente y disciplinado como este, garantiza que dichas alternativas podrían aplicarse a todos los demás juzgados administrativos de forma satisfactoria y con un mayor grado de impacto.

A nivel organizacional, el proyecto afecta de forma directa la gestión del organismo administrador de justicia y la imagen del mismo. Mejorar un proceso implica implantar cambios respecto a procedimientos y recursos. Hacerlo de forma eficiente aportará mejoras que afectan al organismo a nivel financiero y procesal, además de mejorar la imagen que tienen los colombianos sobre la rama judicial, posicionándose como un verdadero respaldo para el ciudadano y un aliado a la hora de exigir sus derechos.

A nivel académico este proyecto permitirá dar una mirada a la administración judicial desde la perspectiva de la ingeniería industrial, y demostrar que las actuales problemáticas de los gobiernos deben ser tratadas de forma interdisciplinaria. La ingeniería industrial tiene las herramientas necesarias para atender de manera adecuada las oportunidades de mejora en este campo y en otras áreas fuera del ámbito ingenieril. El trabajo conjunto en este proyecto, entre abogados e ingenieros, podría desembocar en nuevas y diferentes teorías en ambas ramas, presentando un nuevo panorama para futuras investigaciones.

A nivel personal, el presente proyecto se presenta como un reto y un compromiso que sienten los investigadores con su país y sus ciudadanos a través de las herramientas

adquiridas durante la carrera. El proyecto pone a prueba todos los conocimientos adquiridos y la faceta de profesional para la cual estamos siendo preparados. Por convicción propia y gracias al sentido de pertenencia que tenemos de nuestro país, este proyecto enfocará nuestros esfuerzos y conocimientos al servicio de todos los colombianos a través de ideas de gran impacto que contribuyan al desarrollo de ésta nación.

OBJETIVOS

General

- Elaborar una propuesta de mejoramiento para el Juzgado Administrativo #8 de descongestión basada en herramientas Lean, con el fin de reducir los tiempos de respuesta, mejorar el servicio y reducir los costos de los procesos.

Específicos

- Caracterizar los procesos actuales del juzgado administrativo #8 de descongestión para conocer el estado actual de los mismos y su funcionamiento.
- Realizar un diagnóstico de los procesos del juzgado en cuanto a productividad, tiempos y recorridos apoyado en un value stream mapping con el fin de identificar desperdicios de todo tipo y oportunidades de mejora.
- Realizar una propuesta de diseño de los procesos judiciales administrativos soportada en herramientas Lean para mejorar el desempeño del Juzgado Administrativo # 8.
- Simular el proceso actual y propuesto con el fin de establecer el impacto esperado de la propuesta.
- Evaluar el impacto financiero de la propuesta de mejora para el Juzgado Administrativo #8 de descongestión con el fin de establecer su relación costo beneficio.

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO ORDINARIO DE LA JURISDICCIÓN CONTENCIOSA ADMINISTRATIVA

ETAPAS DEL PROCESO ORDINARIO

La ilustración 1. muestra de manera resumida las etapas del proceso ordinario.



Ilustración 1

DIAGRAMA DE FLUJO

Luego de presentar el esquema más general del proceso ordinario por el que atraviesa un expediente en el despacho de análisis, se introduce el diagrama de flujo, que permite entender de manera detallada cómo interactúan las distintas partes involucradas en el proceso judicial.

Cabe resaltar que el diagrama a continuación aplica para la atención de los procesos judiciales de la jurisdicción Contencioso-Administrativa en los juzgados de descongestión.

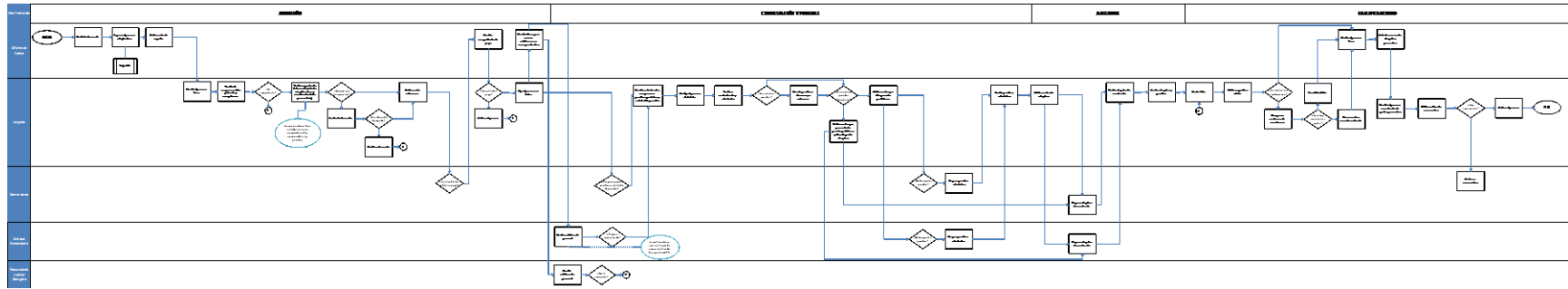
El gráfico no resulta útil para describir la forma en que se procesan los expedientes bajo el nuevo código que entró en vigencia en julio del presente año.

Para un mayor entendimiento, se divide el diagrama de flujo en 4 etapas distintas, las cuales se relacionan en la parte superior del diagrama, estas son:

- Admisión
- Contestación y pruebas
- Alegatos
- Fallo y archivo

El presente diagrama es clave para la identificación posterior de oportunidades de mejora que ataquen de manera directa el procedimiento.

DIAGRAMA DE FLUJO



DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO

Es importante señalar, que hay una nueva ley Administrativa, la cual entró en vigencia el 2 de Julio del presente año, por ende, rige a los procesos que hubiesen sido presentados desde esa fecha en adelante y lo que se decida se realiza acorde con esta ley. A pesar de lo anterior, hay procesos que fueron presentados hasta el 29 de Junio, lo que implica la continuidad bajo la normatividad anterior. En teoría, no debería haber procesos, pero el Nuevo código previendo la congestión judicial, da un plazo de 4 años para depurar el sistema judicial. Lo anterior permite explicar la redistribución actual de procesos a los juzgados de descongestión. Debido al tránsito legislativo y para efectos de este trabajo, se trabajará con el Decreto 01 de 1984 que es el marco jurídico vigente, para los juzgados de descongestión.

ADMISIÓN

La demanda se interpone de manera personal ante la Secretaría del Juzgado Administrativo (Artículo 142 del Decreto 01 de 1984). Cuando se dice presentación personal significa que el demandante, debe ir de manera presencial, de tal forma que pueda dar fe por medio de su firma, de su presentación al despacho, y radicar de manera presencial la demanda. No puede delegar a nadie, salvo que dé un poder debidamente certificado, es decir, una carta personal en la que autoriza de manera expresa a un abogado titulado para que actúe en representación del poderante. El poder, puede ser privado o dependiendo de los casos, elevado a escritura pública (Ej: Abogados de entidades). Una vez interpone la demanda, firma en un libro radicador del juzgado.

Al recibir un nuevo proceso en el juzgado, se debe determinar la competencia del juez. La competencia está dada en razón de la cuantía o costo de la pretensión, el territorio, además de los requisitos consignados en el artículo 134 A del decreto en cuestión.

Una vez presentada la demanda, esta se radica ante el juzgado administrativo señalado en el presente documento, o se nombra "de reparto" lo que significa que los juzgados, remitirán las demandas a la oficina de apoyo, que de acuerdo a su proceso interno, las reasignará a otro juzgado, sea ordinario o en el presente caso de descongestión, (tramitando la ley anterior) siempre de la sección competente, de acuerdo a criterios como el volumen de trabajo o capacidad de cada juzgado.

Una vez recibida la demanda en la secretaría del juzgado, esta pasa a ocupar un archivo temporal junto con otros procesos, lo que significa que se acumulan las demandas recién llegadas, para que el juez decida sobre ellas y les dé el traslado respectivo. En la práctica, otros funcionarios como el secretario o el profesional universitario son los encargados de admitir o inadmitir las demandas.

Los funcionarios del juzgado asignados, toman la demanda, analizan si cumple con los requisitos, que no es otra cosa diferente a la confrontación del artículo 137 con lo que está plasmado en el papel, a manera de lista. Si cumple con esos numerales, se pasa a auto admisorio, un documento escrito, mediante el cual el juzgado admite la demanda y decide

darle el trámite respectivo. En caso de omitir algo en la demanda, o de declararse incompetencia en el juzgado (bien sea por cuantía, por jurisdicción u de otro tipo), se inadmite, es decir, se hace otro documento en el que se constate la persona en qué ha fallado, se le entrega, para que la persona corrija y si no lo hace, es rechazado y tiene que volver a presentar la demanda.

Los requisitos de la demanda son:

- Identificación de las partes y de sus representantes.
- Objeto de la demanda.
- Los hechos u omisiones que soportan mi pretensión.
- Los fundamentos jurídicos por los cuales se enmarca el caso en las causas amparadas por la ley.
- Las petición de las pruebas.

Lo anterior se integra en un solo documento, al cual sólo se anexan las pruebas aportadas. A este compendio de documentos es lo que conocemos como demanda.

Junto con la demanda, se mira que haya agotamiento de vía gubernativa cuando hay lugar a ello, lo cual significa que se hayan agotado los recursos de Reposición (ataque de la decisión de la entidad, del Acto administrativo) y Apelación (segunda instancia ante el superior jerárquico del funcionario de la entidad que emitió la primera decisión) ante la entidad administrativa, todo esto definido en el artículo 49 y subsiguientes del Decreto. La forma de verificar el agotamiento de vía gubernativa (hoy recursos), es por medio de respuestas a las pretensiones (Documentos que lleven por escrito “Recurso de... “ y se estructuran de forma similar a una demanda) interpuestas anteriormente en la entidad. Los documentos deben llevar el correspondiente radicado, fecha y hora de recibimiento. Se anexan a la demanda y sirven como prueba de las pretensiones (peticiones) y como forma de certificar el cumplimiento de los requisitos previos antes de presentar la demanda.

También mira el juez que haya conciliación efectuada ante la Procuraduría del territorio competente. No es otra cosa que mirar si hay alguno de los siguientes documentos: Constancia de no asistencia de alguna de las partes, Acta de Conciliación, acta de no acuerdo, acta de acuerdo parcial, para demostrar que hubo el cumplimiento de ese requisito de procedibilidad (Exigencia previa para demandar), en caso de no haberlo, lo rechaza y con mayor fundamento en este juzgado, porque el Derecho administrativo Laboral, versa sobre derechos conciliables muchas veces sobre derechos Inciertos y discutibles (Artículo 127 del presente decreto).

Otro aspecto a mirar el juez, es la caducidad de la acción, lo que significa que lo que se está pidiendo, no haya vencido ya, porque cada una de las acciones (Formas como se acude a la administración judicial) tiene un término de vencimiento, que en caso de haberse cumplido o pasado, no le queda más remedio que rechazar la acción. Las principales Clases de acción son 4: Nulidad, Nulidad y restablecimiento del Derecho –

siendo la más usual en el juzgado, ya que es la usada para reconocer Derechos particulares- Reparación Directa y de controversias contractuales. Para el presente caso, hay que resaltar que la acción de nulidad y restablecimiento del Derecho, termina a los 4 meses desde que ocurrió el hecho, la posibilidad de demandar. (Artículos 135 y 136 del presente Decreto)

Una vez el juez mira los requisitos de la demanda, procede a darle auto admisorio, es decir, procede a aprobar la solicitud del demandante ¹ por medio de un escrito que se le da a conocer a las partes del proceso. Posteriormente, el demandante, tiene que hacer el pago de la notificación, (que es consignar \$50.000 pesos en el Banco Agrario), por concepto de gastos de traslado del auto, es decir, de comunicación a las partes interesadas: entidad demandada, ministerio público (procuraduría judicial delegada) y si es el caso terceros interesados como aseguradoras o personas con relación al caso.

CONTESTACIÓN Y PRUEBAS

Una vez consignados los derechos de Traslado, el recibo original es entregado en la Oficina de Apoyo, que se encarga posteriormente de notificar al juzgado y de remitirle el recibo de consignación. El despacho, procederá a mandar la comunicación a las partes respectivas y en el caso de terceros interesados, que “no fuere posible hacerles la notificación personal, es decir, por correo certificado a la dirección que suministraron en la demanda o de manera personal, en el término de cinco (5) días, contados desde el siguiente a aquél en que el interesado haga el depósito ..., se las emplazará por edicto (mensaje en un periódico de amplia circulación nacional) para que en el término de cinco (5) días se presenten a notificarse del auto admisorio de la demanda”, es decir, acudan al juzgado para que verifiquen su rol dentro del proceso.(Artículo 207 Numeral 3°)

Después de haberles notificado a las entidades, es decir, después de haberles informado por medio de correo certificado las decisiones, servicio provisto por la empresa 472, se fijará en lista, es decir, en la cartelera del juzgado, la cual se encuentra a la vista del público, de tal forma que las personas interesadas puedan consultar el avance de los procesos. Lo anterior se hará por el término de (10) días hábiles, para que los demandados puedan contestar la demanda, es decir, estar de acuerdo, en desacuerdo total o parcial de lo que se les demanda, proponer excepciones, lo que quiere decir, medios de defensa señalados en la ley como: “Caducidad de la acción (Pérdida del plazo para demandar cierto hecho), falta de competencia, etc...

Otra posibilidad que hay al contestar la demanda, es señalar en el escrito que se solicitan pruebas, que el juez en la siguiente etapa concederá o no concederá y para que los terceros intervinientes la impugnen (Ataquen) o coadyuven (Apoyen las pretensiones). En

¹ Aunque puede darle también inadmisión por no cumplir con los requisitos o formalidades previstos para la presentación de la demanda (Arts 137 a 143 del Decreto), el cual el demandante puede arreglar o en un término de 5 días y vuelva a presentarla, en caso de no hacerlo, se rechaza (Art 143 del Decreto) o puede rechazarlo, cuando: haya terminado el plazo para demandar (Definidos en el artículo 136 del Decreto-Código), cuando se interpone ante juez de jurisdicción distinta, y el juez de la primera presentación tendrá que remitir el expediente al competente .

síntesis, el demandado puede hacer todas las actuaciones pertinentes a defenderse de las pretensiones del demandante, por medio de un escrito que contiene similares requisitos a los listados para la demanda, y de manera adicional, esta respuesta debe expresar claramente el lugar de notificación de las decisiones, regulado esto en el Artículo 144 del Decreto y la posibilidad de respuesta en el artículo 207 Numeral 5°. El cambio de la demanda y la defensa de las pretensiones, se pueden hacer hasta el último día de la fijación en lista, pero eso sí, solo por una vez (Artículo 208). El documento se presenta en el juzgado para que el juez decida cuál es la siguiente etapa.

Vencido el término de Fijación en Lista, (publicación de las auto admisorio en la cartelera del juzgado), el artículo 209 enuncia la habilitación del periodo probatorio. Este periodo probatorio comienza desde la desfijación de manera automática, es decir, sin la intervención del juez, y sirve para que las partes le pidan al juez las pruebas que consideren necesarias, sea para defenderse de las pretensiones o para sustentar aún más sus peticiones. Para realizarlas, se fijará un término que no excederá de 30 días, contados a partir del auto que las apruebe, pero si las pruebas hay que hacerlas fuera del juzgado, valga aclarar en otro lugar diferente del área de competencia del despacho, habrá un plazo hasta de 60 días.

Las partes practican las pruebas de acuerdo a los 30 o 60 días, dependiendo del caso y luego son aportadas al proceso, es decir, se hacen llegar al juzgado, para que se anexe al expediente.

ALEGATOS DE CONCLUSIÓN

Posteriormente y vencido el término probatorio, se le comunicará a las partes del fin de la etapa, para que miren lo que se ha probado y puedan “atacar” las pruebas realizadas (a este periodo se le conoce como etapa de alegatos). Para lo anterior, se da un plazo de 10 días para hacerlo, tiempo que también tiene el agente del ministerio público (procuraduría judicial delegada), el cual fue notificado al inicio del proceso cuando se emite el auto admisorio, que aunque la ley lo faculta para emitir sus conceptos al respecto del proceso, en la práctica no lo hace. (Artículo 210 Decreto 01 de 1984).

FALLO Y ARCHIVO

Terminados los 10 días anteriores, se dará un plazo hasta de 40 días siguientes para proyectar el fallo. El artículo 173. Adicionado por el art 62 de la Ley 1395 de 2010 determina que : “Una vez dictada la sentencia conforme lo dispone el artículo 103 de este código se notificará personalmente a las partes, o por medio de edicto, en la forma prevista en el artículo 323 del Código de Procedimiento Civil tres (3) días después de haberse proferido. Al Ministerio Público se hará siempre notificación personal. Una vez en firme la sentencia deberá comunicarse con copia íntegra de su texto, para su ejecución y cumplimiento.”² En todo caso, la sentencia hace tránsito a cosa juzgada, es decir que no

² SECRETARÍA DEL SENADO. Decreto 01 de 1984. Formato HTML. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6543>

se puede volver a decidir en un futuro por el mismo caso y presta mérito ejecutivo, es decir, es exigible.

El artículo 178 habla del reajuste de la condena, el cual se hará teniendo en cuenta el índice de precios al consumidor. Respecto a la apelación de la sentencia, una vez esta es proferida, se presenta el recurso por escrito dentro de los 5 días siguientes ante el mismo juez, para que lo conduzca al superior jerárquico, en este caso, tribunal. Todo esto se hace por medio de la oficina de apoyo, a quienes le remiten los expedientes fallados en primera instancia por el juzgado. Cuando el proceso termina en segunda instancia o las partes no apelan, el expediente se devuelve al juzgado de origen.

Si al final del proceso, sobra dinero correspondiente a lo consignado por el demandante para gastos procesales, se deja constancia en un documento que es anexado al final del proceso y se devuelve ese remanente al demandante. El juzgado se encarga de llevar las cifras del proceso, por medio de unos balances, para al final compararlos con las cifras que reposan en la oficina de apoyo. Se debe verificar que los dos registros coincidan.

DEFINICIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS ESPECÍFICOS A ANALIZAR

En el marco del presente trabajo de grado se pretende hacer un diagnóstico de los procesos internos del juzgado. Dado que el estudio de ingeniería busca abordar la congestión judicial desde un punto de vista más amplio que el mero entendimiento de la justicia como un proceso entre dos partes (demandante y demandado) y un intermediario (juzgado), se realiza un estudio de todas las herramientas técnicas con que cuentan los empleados del despacho.

Se busca identificar de manera prioritaria los procedimientos relativos a los procesos más comunes que se adelantan en el juzgado de referencia. Es así, como en el listado de temas tratados en los despachos de descongestión de la jurisdicción, resaltan unos, que, por volumen, son más representativos.

Otro de los frentes en los que trabajan actualmente los entes administrativos de la jurisdicción es en el acercamiento bilateral con las entidades demandadas. La posibilidad de notificar a las distintas instituciones vía correo electrónico, y en general, contar con una relación más personal con las mismas, se vislumbra como un evento más que favorable para todas las partes involucradas.

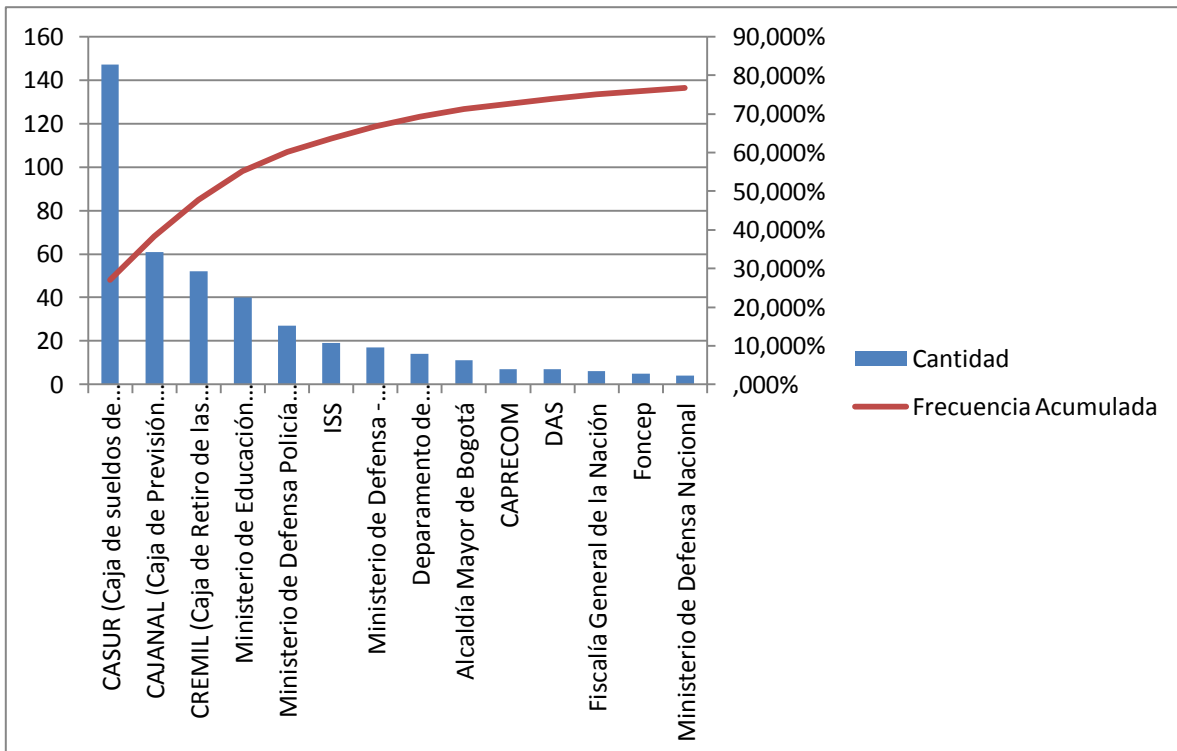
A continuación se presenta de manera resumida, a través de la metodología de Pareto, el resumen de entidades demandadas, así como de temas tratados por los despachos de descongestión.

LISTADO DE ENTIDADES DEMANDADAS

Entidad	Cantidad de Demandas	Cantidad Acumulada	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada
CASUR (Caja de sueldos de retiro de la Policía Nacional)	147	147	27,07%	27,07%
CAJANAL (Caja de Previsión Nacional)	61	208	11,23%	38,31%
CREMIL (Caja de Retiro de las Fuerzas Militares)	52	260	9,58%	47,88%
Ministerio de Educación Nacional – FONPREMAG	40	300	7,37%	55,25%
Ministerio de Defensa Policía Nacional	27	327	4,97%	60,22%
ISS	19	346	3,50%	63,72%

Ministerio de Defensa - Ejército Nacional	17	363	3,13%	66,85%
Departamento de Cundinamarca	14	377	2,58%	69,43%
Alcaldía Mayor de Bogotá	11	388	2,03%	71,45%
CAPRECOM	7	395	1,29%	72,74%
DAS	7	402	1,29%	74,03%
Fiscalía General de la Nación	6	408	1,10%	75,14%
Foncep	5	413	0,92%	76,06%
Ministerio de Defensa Nacional	4	417	0,74%	76,80%

Tabla 1



Gráfica 1

El listado original (Anexo 1) muestra un total de 116 entidades demandadas. En el cuadro resumen se observan 4 entidades que representan 55% de las demandas, a saber:

- CASUR: Caja de Sueldos de Retiro de la Policía Nacional

- El 24 de febrero de 1955 el Gobierno Nacional mediante Decreto 417 liquida la Caja de Protección Social y crea la CAJA DE SUELDOS DE RETIRO DE LA POLICÍA NACIONAL, para garantizar el pago de las prestaciones sociales del personal de la Policía Nacional que adquiera el derecho por tiempo cumplido o por disposición del Gobierno.³
- CAJANAL: Caja Nacional de Previsión Social
 - Creada mediante la Ley 6ª de 1945 para el reconocimiento y pago de las prestaciones a los empleos y obreros nacionales. Fue transformada mediante la Ley 490 de 1998 en Empresa Industrial y Comercial del Estado, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente, vinculada al Ministerio de la Protección Social.
 - El Gobierno Nacional, mediante Decreto 2196 del 12 de Junio de 2009, prorrogado por el Decreto 2040 del 10 de junio de 2011 y Decreto 1229 del 12 de junio de 2012, ordenó la supresión y liquidación de la CAJA NACIONAL DE PREVISIÓN SOCIAL.
- CREMIL: Caja de Retiro de las Fuerzas Militares
 - Las Fuerzas Militares (Sector Defensa), existen en Colombia desde la época de la independencia, pero no existía una estructura jurídica que le otorgara derechos a quienes hacían parte de estos grupos. Fue en el año 1886, con la expedición de la Constitución Nacional (art. 169), cuando se consagró la existencia de un ejercito nacional y la obligación de respetar sus derechos, con éste soporte y mediante la ley 7 del mismo año, se creó el Ministerio de Guerra (hoy Ministerio de Defensa Nacional) y posteriormente se expidieron las leyes 146 y 153 de 1896, disposiciones estas, que son antecedentes de un estatuto sistemático de prestaciones económicas para los militares.
 - Mediante ley 75 de 1925, se creó la “Comisión de Sueldos de Retiro”, bajo la dirección de: El General JOSE MARIA FORERO S.(hoy día Caja de Retiro de las Fuerzas Militares) entidad encargada de cubrir las pensiones de los Oficiales del Ejercito.⁴
- Ministerio de Educación Nacional – FONPREMAG: Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio

³ CASUR.GOV.CO: Reseña Histórica [en línea].

<http://www.casur.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=7&Itemid=45&lang=es> [septiembre de 2012].

⁴ CREMIL.GOV.CO: Historia [en línea].

<<http://www.cremil.gov.co/?idcategoria=24>> [septiembre de 2012]

- Fue creado por la ley 91 de 1989, como una cuenta especial de la Nación, sin personería Jurídica, con independencia patrimonial, contable y estadística, cuyos recursos son manejados por una entidad Fiduciaria estatal o de economía mixta. Tiene como finalidad primordial la eficaz administración de los recursos de la cuenta especial de la Nación.
- Su principal objetivo es efectuar el pago de las prestaciones sociales del personal docente afiliado.

LISTADO DE TEMAS TRATADOS

Del mismo modo, se desea conocer, cuáles son los temas más comunes atendidos. La siguiente tabla corresponde a los procesos admitidos en los 12 despachos de descongestión del Edificio San Remo (CALLE 19 No 6 - 44) durante el año 2010.

TEMA	Número de Casos	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
Reliquidación de asignación de retiro - IPC	1494	29,76%	29,76%
Reliquidación de pensión	1117	22,25%	52,01%
Controversias salariales	574	11,43%	63,45%
Acciones constitucionales	495	9,86%	73,31%
Insubsistencias y retiros del servicio	361	7,19%	80,50%
Convenciones colectivas	192	3,82%	84,32%
Otros	191	3,80%	88,13%
Reconocimiento de pensión y asignación de retiro	176	3,51%	91,63%
Reestructuración - Supresión del cargo	163	3,25%	94,88%
Reconocimiento o reliquidación de prestaciones sociales (Distintas a pensión)	146	2,91%	97,79%
Disciplinario	66	1,31%	99,10%
Situaciones administrativas	45	0,90%	100,00%
TOTALES	5020	100,00%	

Tabla 2



Gráfica 2

Se identifican 2 controversias críticas (Reliquidación de asignación de retiro y Reliquidación de pensión), las cuales representan más del 50% de las demandas.

Con base en las gráficas que consignan la información de entidades demandas y temas tratados, se seleccionaron 5 demandas (Tabla 3) que ya han sido falladas, a fin de poder analizar de una manera más profunda *el procedimiento en que se incurre, las entidades y su comportamiento, la complejidad del proceso*, entre otros aspectos que permitan identificar mejoras potenciales.

Tema Tratado	Entidad Demandada	Código Único
Prima de actividad	CASUR	708-2011-167
Reliquidación de asignación de retiro - IPC	CREMIL	708-2011-99
Reliquidación de pensión	ISS	708-2010-14

Reliquidación de pensión	FONPREMAG	021-2007-371
Reliquidación de pensión	CAJANAL	021-2007-452

Tabla 3

Los procesos de estudio cuentan con 3 temáticas diferentes como se observa en la tabla, adicional a esto, versan sobre 5 entidades diferentes. Algunos de los casos llegaron por reparto (se encuentran desde el inicio) al juzgado 8º de descongestión (el juzgado objeto del presente trabajo), que se encuentra identificado con el código que 708, que precede al año y al número secuencial asignado al proceso. Los demás procesos provenían del juzgado 21, un juzgado permanente que los atendió hasta cierto punto del proceso judicial y que luego lo remitió al juzgado 8º (entrada por redistribución) para que los terminara de tramitar.

Se seleccionaron los procesos acorde con los resultados arrojados por las gráficas de Pareto relacionadas anteriormente. Las controversias y entidades demandadas representan los casos frecuentes atendidos en el juzgado.

- **Reliquidación de asignación de retiro – IPC**

En la liquidación de asignación de retiro se tiene en cuenta el Índice de Precios al Consumidor interanual. El Estado de igual manera decreta un porcentaje de oscilación para el aumento de la asignación de retiro. Cuando la proporción aumentada por la caja de retiro es menor al IPC, o en caso contrario, cuando se aumenta de acuerdo al IPC, y el porcentaje de oscilación establecido es más favorable, el demandante busca que le sea reliquidada su asignación de acuerdo a los factores más favorables de cada año.

El juzgado como mediador debe revisar los factores utilizados para los cálculos. Para ello, pedirá como prueba a la entidad, el expediente del empleado retirado y lo contrastará con las pruebas aportadas por el demandante y la tabla de IPCs suministrada en el anexo nº 2.

- **Reliquidación de pensión**

El demandante en este caso, pide que le sea recalculada su pensión. El argumento en este caso es la no inclusión de alguno de los factores constitutivos de salario como vacaciones, primas, u otras categorías.

El juzgado dirime en esta situación, decidiendo acorde con las disposiciones de ley, qué factores no fueron considerados al momento de liquidar la pensión, y deben ser incluidos.

Cabe aclarar que los funcionarios del despacho no realizan cálculos matemáticos. Ellos sólo indican factores o categorías a modificar o incluir de acuerdo a las pretensiones aportadas por el demandante.

- **Prima de actividad**

La prima de actividad es una de las causas más frecuentes de demanda a CASUR. Corresponde a una bonificación decretada por el gobierno para pensionados.

El retirado de la entidad pretende con la demanda que le sea reconocida o reliquidada su prima de actividad, pues conforme a los estatutos, el porcentaje de aumento varía cada año. Los años de servicio en la fuerza pública, así como el cargo desempeñado también son clave para la liquidación de la prima de actividad, y muchas veces las asignaciones de retiro no corresponden a todos los factores a tener en cuenta.

COSTEO DE PROCESOS

RECURSOS HUMANOS

La información aquí presentada fue suministrada por la Sección Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura. El costo de nómina incluye el factor prestacional de todos los empleados, luego presenta el costo real que asume la rama por mantener mensualmente el recurso humano del Juzgado Administrativo de Descongestión 8°.

CARGO	COSTO MES
Juez	\$ 5.735.974
Secretario	\$ 4.598.507
oficial Mayor	\$ 2.066.862
Profesional universitario	\$ 2.691.663
Escribiente	\$ 1.661.492
TOTAL JUZGADO	\$ 16.754.498

Tabla 4

RECURSOS FÍSICOS

Los recursos físicos del Juzgado se distribuyen en arriendo de la oficina, arriendo de equipos de computo, hojas preimpresas e insumos de oficina.

El costo de arriendo se calculó con base en el contrato de arrendamiento No. 01-JUR 132 donde se pacta el costo del arriendo del espacio físico entre los pisos 2 y 22 del edificio Nemqueteba, actual ubicación del Juzgado Administrativo de Descongestión 8°. El contrato estipula un costo mensual de \$138.536.821 pesos para 42 despachos judiciales. Luego el costo aproximado mensual para el Juzgado Administrativo de Descongestión 8° es de \$ 3.011.670 pesos.

Los equipos de cómputo y su respectivo servicio de software y servidores son administrados por terceros. La Rama Judicial paga un arriendo mensual para la manutención y préstamo de los equipos de computo de la rama. En el documento “Estudios previos de conveniencia y oportunidad para la contratación estatal” (ver anexo), se consigna el costo promedio mensual para la contratación de 305 equipos con 88 impresoras, por un valor de \$ 74.504.480, luego el costo estimado para el arriendo de los equipos del Juzgado Administrativo de Descongestión 8° es de \$ 1.078.535 pesos mensuales.

El costo del papel preimpreso se estimo con base en la información consignada en el contrato No 078-07, donde se adjudica la contratación de material impreso para la rama. La referencia de papel utilizada por el Juzgado Administrativo de Descongestión 8° es “Papel Bond 75 g Oficio preimpreso con logotipo en marca de agua de 8,5 x 10cm”, el cual tiene un costo por resma de \$ 11.589 pesos. El Juzgado recibe 8 resmas mensuales, luego el costo de papel preimpreso mensual utilizado por el Juzgado Administrativo de Descongestión 8° para cumplir con sus demandas, es de \$ 92.712 pesos

Los insumos de oficina (esferos, resaltadores, cauchos etc.) se estima en 15.000

RECURSOS FÍSICOS	COSTO MENSUAL
Arriendo Oficina	\$ 3.011.670
Arriendo Equipos	\$ 1.078.635
Hojas membrete	\$ 92.712
Accesorios	\$ 15.000
TOTAL	\$ 4.198.017

Tabla 5

La tasa de producción del Juzgado Administrativo de Descongestión 8° es de 43,24 procesos por mes (a partir del tiempo de sentencia, que es de 222 minutos), luego el costo real que está pagando la Rama Judicial por proceso en este despacho es de \$484.527 pesos más los costos variables de ganchos y carátulas de cartulina.

RECURSOS	VALOR MENSUAL
Recursos humanos	\$ 387.447,77
Recursos físico	\$ 97.079,15
Total por proceso	\$ 484.526,92

Tabla 6

COSTOS UNITARIOS	
Gancho metálico	\$ 155
Cartulinas de cubierta	\$ 210
TOTAL	\$ 365

Tabla 7

El costo total actual de un proceso en el Juzgado Administrativo de Descongestión 8°, es de **\$ 484,891** pesos.

DIAGNÓSTICO

ESTIMACIÓN DE TIEMPOS

En aras de hacer un diagnóstico lo más exhaustivo posible, se realizó un muestreo de tiempos con los expedientes del despacho.

El primer muestreo correspondió al número de días empleados en la atención de procesos, desde su llegada al despacho, hasta la proyección del fallo.

Los dos muestreos adicionales que se relacionan a continuación corresponden a dos etapas críticas en el flujo de proceso ordinario, a saber, el periodo probatorio y el de emisión de la sentencia, ambas vistas como cuellos de botella.

La primera (periodo probatorio) es la etapa en la que las partes aportan las pruebas solicitadas por el despacho. Aunque la ley anuncia 30 días para este fin, no siempre las partes cumplen con el deber de aportar las pruebas a tiempo. Los empleados oficiales esperan en la mayoría de los casos hasta la recepción de las pruebas para comenzar con el análisis posterior.

Por otro lado, la ley indica que los jueces tienen hasta 40 días para la proyección de la sentencia, lo que convierte a esta etapa en uno de los puntos neurálgicos.

TIEMPO DE ATENCIÓN DE PROCESOS

En la fase de diagnóstico es clave determinar el tiempo que permanece un proceso en el despacho, esto es, desde que se recibe por reparto o redistribución hasta el fallo y archivo del proceso.

La estimación de ese tiempo de permanencia se realizó por medio de un muestreo aleatorio con los documentos físicos de los procesos que reposan en el juzgado.

Para calcular el tamaño de la muestra, se parte del supuesto de que el tiempo se comporta conforme a la distribución normal. La literatura indica que para muestras con un número de observaciones mayor a 30 es posible trabajar con un estadístico Z (distribución normal).

De manera adicional, conforme a la literatura estadística, se supone una desviación estándar de 0.5 (variable P) para poder hallar el n correspondiente.

La fórmula a utilizar es la siguiente:

$$n = \frac{N z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}{(N-1)e^2 + z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}$$

Ecuación 1

Los parámetros utilizados fueron:

$$\alpha = 5\%$$

$$\sigma = 0.5$$

$$e = 0.05$$

$$N = 52$$

Se encuentra un tamaño de la muestra de 43 unidades (n=43).

La estimación de parámetros estadísticos genera los siguientes resultados:

FORMA DE MEDICIÓN	PROMEDIO	DESVIACION
Días Calendario	351,58	165,33
Días hábiles	251,88	118,17

Tabla 8

Se realiza un intervalo de confianza para la estimación de la Media de la población, con una confianza del 95%. Los resultados arrojados se relacionan en la Tabla a continuación:

FORMA DE MEDICIÓN	LIM. INFERIOR	LIM SUPERIOR
Días Calendario	302,16	401,00
Días hábiles	216,56	287,20

Tabla 9

Los procesos atendidos en el Juzgado 8º de Descongestión desde el inicio (procesos de reparto), permanecerán en promedio 252 días hábiles hasta el momento del fallo. El coeficiente de variación (relación entre la media y la desviación) es del 47%, un porcentaje bastante alto, indicando que una gran proporción de los procesos van a tardar más o menos tiempo, alejándose de la media muestral, lo cual se evidencia en la tabla de límites que consigna los resultados del intervalo de confianza.

Con base en el anterior estadístico, podemos asegurar adicionalmente, que muchos de los procesos permanecerán más un año calendario en el despacho.

TIEMPO DESTINADO AL PERIODO PROBATORIO

Como ya se mencionó, el periodo probatorio es una de las etapas consideradas como cuello de botella por los empleados oficiales. Aunque la ley indica que tan sólo se deben destinar 30 días para la recepción de pruebas, en la práctica, los juzgados administrativos destinan un tiempo mayor en algunos casos. Esto se debe principalmente, al incumplimiento de las partes (en la mayoría de los casos es la entidad demandada) con el envío de los documentos solicitados.

$$\alpha = 5\%$$

$$\sigma = 0.5$$

$$e = 0.05$$

$$N = 93$$

$$n = 69$$

Bajo la misma metodología del apartado anterior se obtienen los siguientes resultados.

FORMA DE MEDICIÓN	PROMEDIO	DESVEST
Días Calendario	34,55	61,97
Días hábiles	25,07	44,63

Tabla 10

Se realiza un intervalo de confianza para estimar el tiempo medio empleado en la etapa probatoria. La confiabilidad utilizada es del 95%.

FORMA DE MEDICIÓN	LIM. INFERIOR	LIM SUPERIOR
Días Calendario	19,93	49,17
Días hábiles	14,54	35,60

Tabla 11

Se observa que en promedio las partes envían la documentación exigida en un plazo no mayor a 25 días, sin embargo, es clave destacar la altísima variación de este indicador. El coeficiente de variación, contando con una desviación estándar de 44 días, es igual a 178%.

El intervalo de confianza y la tabla del anexo 4 reflejan el hallazgo. En muchos de los procesos se prescinde del periodo probatorio, cuando los empleados oficiales consideran que ya la documentación se encuentra completa, previo al periodo probatorio. En otros casos las pruebas se reciben hasta 100 días hábiles después de abierto el periodo probatorio.

TIEMPO DESTINADO PARA LA PROYECCIÓN DE LA SENTENCIA

La proyección de la sentencia es una actividad a cargo del juez, con la colaboración del personal a su cargo. Al igual que el periodo probatorio, es una de las etapas que prolonga más la permanencia de los procesos en el despacho, por ello se realiza el estudio, con el interés de identificar oportunidades de mejora.

Los parámetros para el estudio se relacionan a continuación.

$$\alpha = 5\%$$

$$\sigma = 0.5$$

$$e = 0.05$$

$$N = 41$$

$$n = 36$$

Los resultados obtenidos, se encuentran consignados en las dos tablas a continuación.

FORMA DE MEDICIÓN	PROMEDIO	DESVEST
Días Calendario	44,08	34,11
Días hábiles	21,03	27,07

Tabla 12

FORMA DE MEDICIÓN	LIM. INFERIOR	LIM SUPERIOR
Días Calendario	32,94	55,22
Días hábiles	12,18	35,60

Tabla 13

Se observa que el despacho emite el fallo en 21 días hábiles en promedio, esto es, la mitad del tiempo máximo estipulado por ley (40 días) para esta actividad.

Así mismo, en los distintos escenarios de la tabla 13, se observa la capacidad del juzgado para cumplir con sus obligaciones en este ámbito.

MANEJO DE PRESUPUESTO DE GASTOS PROCESALES

Una vez la demanda es admitida en el despacho, posterior a la verificación de los requisitos exigidos por el Código de la Jurisdicción Contencioso Administrativa, el demandante debe consignar 50.000 COP, que son destinados para los gastos procesales, entre estos se encuentran, las notificaciones pertinentes, los oficios radicados y las fotocopias necesarias.

Al final del proceso, el remanente es devuelto de manera personal a la parte demandante, si lo hubiere.

En este apartado, el principal fin consiste en identificar la suficiencia del monto cobrado al demandante. Saber si éste dinero permite cubrir los gastos en que incurre la rama es de vital importancia.

Para realizar el muestreo correspondiente, se tomó como población los procesos físicos que reposaban en el despacho para entonces y que estaban próximos a liquidar remanentes (Anexo 6). Los mismos, habían llegado de la Oficina de Apoyo, con un documento anexo al final que relacionaba los gastos procesales y que indicaba de cuánto es el remanente.

Los parámetros para el estudio se relacionan a continuación.

$$\alpha = 5\%$$

$$\sigma = 0.5$$

$$e = 0.05$$

$$N = 60$$

$$n = 50$$

El resultado del muestreo y del intervalo de confianza utilizado se consigna en la tabla a continuación.

PROMEDIO	DESVIACION	LÍMITE INFERIOR	LÍMITE SUPERIOR
\$ 11.320,00	\$ 12.276,68	\$ 7.882,59	\$ 14.757,41

Tabla 14

Con los datos obtenidos se demuestra entonces, que el dinero exigido es prudente para sufragar los gastos asociados a cada proceso.

Cabe aclarar que cuando se identifica que la demanda implica la notificación personal a más de una entidad, se cobran 13.000 COP extra, como se observa en la tabla. La oportunidad de mejora está directamente relacionada con esta exigencia, pues no siempre se lleva un control del número de entidades a demandar, y suele cobrarse de manera estándar los 50.000 COP.

MUESTREO ALEATORIO DEL TRABAJO

El muestreo aleatorio tiene dos objetivos fundamentales; El primero es medir la productividad de los recursos en estudio, que en este caso son 5 personas,

- Juez
- Secretario
- Oficial Mayor
- Escribiente
- Profesional universitario

Y el segundo objetivo es obtener los tiempos promedio de las actividades que ellos realizan. Con esta información, junto con la caracterización de los procesos se puede realizar un diagnóstico sobre la productividad del Juzgado.

METODOLOGÍA DEL MUESTREO

- **CATEGORÍAS**

Para cada recurso se definió una lista de categorías que se dividen en productiva e improductivas, las cuales se explican con detalle en el anexo 7.

Las categorías productivas son las funciones que ejerce cada funcionario dentro del juzgado y agregan valor al producto final, que es el proceso culminado y con sentencia declarada. Las categorías improductivas son aquellas que no tienen ninguna relación con la razón de ser del juzgado o no agregan valor al producto final.

La categoría “Atención a usuarios” se clasificó como una categoría improductiva, ya que por la naturaleza misma del juzgado la atención al usuario se está haciendo de manera errada, de forma que no agrega valor al producto final (fallo). Como se verá más adelante en las alternativas propuestas, se propone la forma en la cual el Juzgado puede atender las necesidades de los usuarios sin sacrificar recursos del mismo. La categoría “Sentencia” se refiere al acto de leer el caso, las pruebas, revisar legalidad y realizar el fallo.

A continuación se relacionan las categorías definidas para cada recurso del juzgado.

- Juez

CATEGORÍAS PRODUCTIVAS	
1	Control legalidad y auto admisorio
2	Fijación en lista
3	Revisión de pruebas y auto de pruebas
4	Audiencia de testimonios
5	Auto de alegatos
6	Sentencia

7	Recepción y atención de recursos
8	Reunión de trabajo, llamada de trabajo
CATEGORÍAS IMPRODUCTIVAS	
1	Desplazamientos
3	Personal
4	Atención a usuarios

Tabla 15

- Secretario

CATEGORÍAS PRODUCTIVAS	
1	Revisión de pruebas y auto de pruebas
2	Auto de alegatos
3	Sentencia
4	Nulidades
5	Reunión de trabajo, llamada de trabajo
6	Autos varios
7	Actualizaciones
CATEGORÍAS IMPRODUCTIVAS	
1	Copias
2	Desplazamientos
4	Personal
5	Atención a usuarios

Tabla 16

- Oficial Mayor

CATEGORÍAS PRODUCTIVAS	
1	Revisión de pruebas y auto de pruebas
2	Sentencia
3	Nulidades
4	Reunión de trabajo/Llamada de trabajo
CATEGORÍAS IMPRODUCTIVAS	
1	Desplazamientos
3	Atención a usuarios
4	Personal
5	Categoría personal

Tabla 17

- Escribiente

CATEGORÍAS PRODUCTIVAS	
1	Fijación en lista

2	Audiencia de testimonios
3	Auto de alegatos
4	Atención al mensajero
5	Reunión de trabajo, llamada de trabajo
6	Elaboración de estadísticas
7	Revisión cuentas del Banco
8	Audiencia
9	Autos varios
10	Elaboración de estados
11	Elaboración de oficios
12	Elaboración de edictos
13	Actualizaciones
14	Comunicación de sentencia
15	Telegrama
CATEGORÍAS IMPRODUCTIVAS	
1	Diligencias en Oficina de Apoyo
2	Atención a usuarios
3	Copias
4	Desplazamientos
5	Personal

Tabla 18

- Profesional universitario

CATEGORÍAS PRODUCTIVAS	
1	Revisión de pruebas y auto de pruebas
2	Auto de alegatos
3	Sentencia
4	Autos varios
5	Reunión de trabajo/Llamada de trabajo
CATEGORÍAS IMPRODUCTIVAS	
1	Copias
2	Desplazamientos
3	Atención a usuarios
4	Personal

Tabla 19

- **PREMUESTREO**

El muestreo se realizó con 90 observaciones para cada recurso. En el transcurso de una semana se tomaron 30 observaciones por día para cada recurso.

Posteriormente se calculó la cantidad mínima de observaciones para obtener un error máximo del 5%, con una confianza del 95% en el muestreo. A continuación se presenta el resultado del premuestreo y las observaciones calculadas para cada recurso.

La fórmula para hallar el número de observaciones es una aproximación de la distribución binomial a la distribución normal.

$$n = ((z_{0,95})^2 * p^2 * q^2) / \epsilon^2$$

Ecuación 2

TABLA RESUMEN - PREMUESTREO				
Recurso	Productivo (p)	Improductivo (q)	Observaciones requeridas	Observaciones restantes
Juez	76,07%	23,93%	280	190
Secretario	75,31%	24,69%	286	196
Oficial Mayor	70,87%	29,13%	317	227
Practicante	74,67%	25,33%	291	201
Escribiente	73,54%	26,46%	299	209

Tabla 20

Para cada recurso se construyo su respectiva gráfica de control, donde el rango de control es un intervalo definido como

$$\hat{p} \pm 3\sigma$$

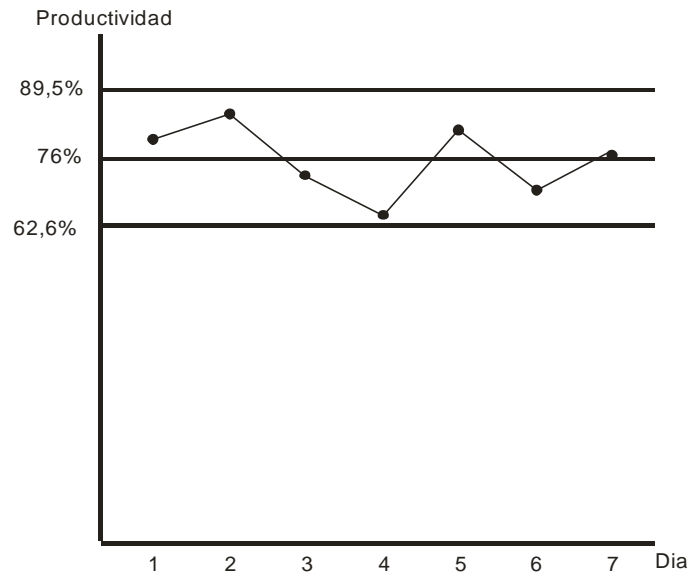
Ecuación 3

Siendo

$$\sigma = \sqrt{\frac{pq}{n}}$$

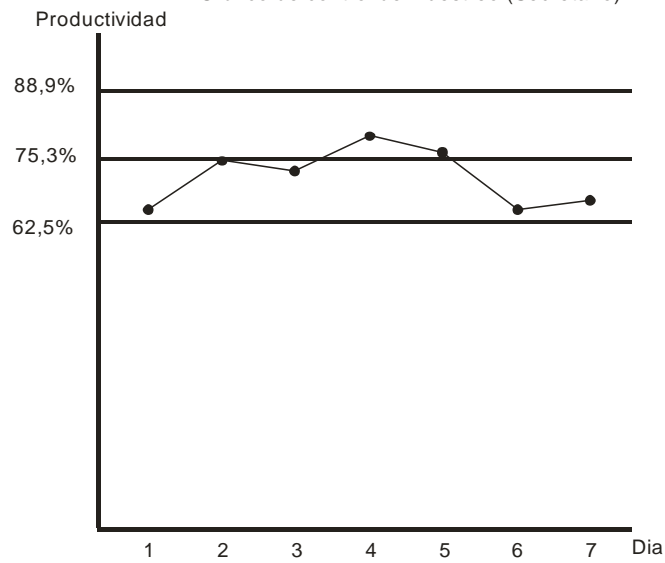
Ecuación 4

Gráfico de control de muestreo (Juez)

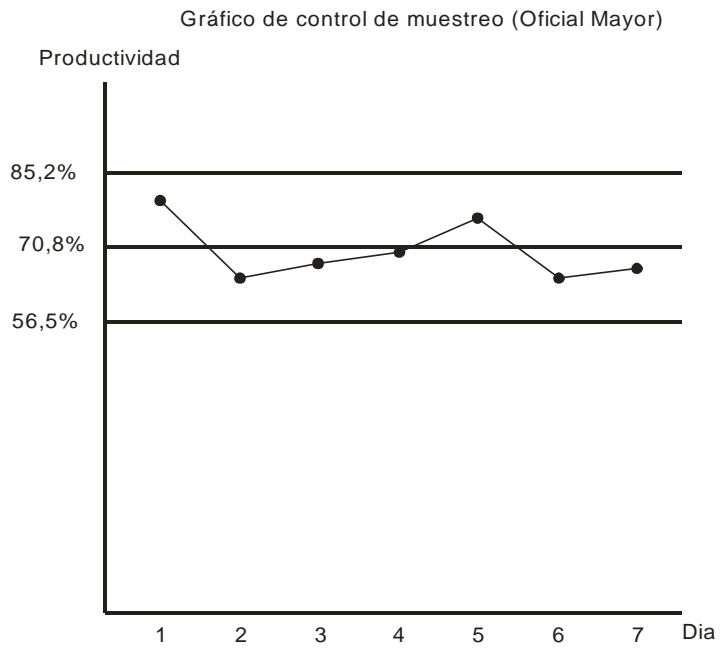


Gráfica 3

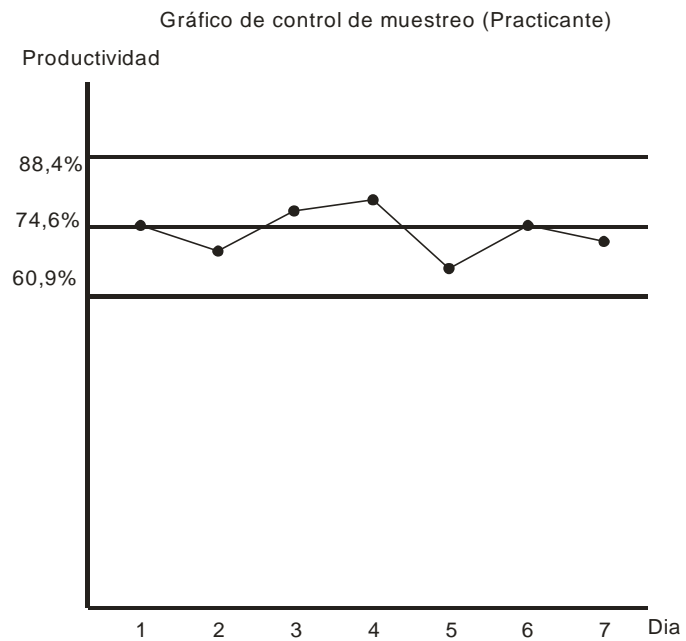
Gráfico de control de muestreo (Secretario)



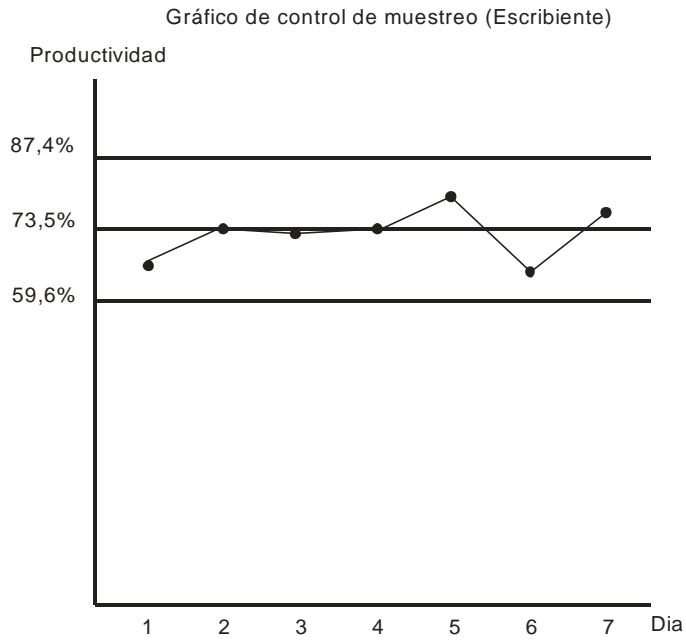
Gráfica 4



Gráfica 5



Gráfica 6



Gráfica 7

Para culminar el muestreo aleatorio se requirieron 7 días más, para completar 10 días hábiles de muestreo.

RESULTADOS

- CUADRO RESUMEN

CATEGORÍA	p/i	Escribiente	Oficial Mayor	Practicante	Juez	Secretario	TOTAL
1 Control legalidad y Auto admisorio	p	0,0%	0,0%	0,0%	15,7%	0,0%	2,9%
2 Fijación en lista	p	3,8%	0,0%	0,0%	5,3%	0,0%	1,8%
3 Revisión de pruebas y Auto de pruebas	p	0,0%	29,9%	21,1%	3,2%	15,3%	14,2%
4 Audiencia de testimonios	p	3,1%	0,0%	0,0%	11,7%	0,0%	2,8%
5 Auto de alegatos	p	4,4%	0,0%	1,9%	10,3%	11,7%	5,4%
6 Sentencia	p	0,0%	19,9%	31,3%	12,8%	14,2%	15,8%
7 Recepción y atención de Recursos	p	0,0%	0,0%	0,0%	13,2%	0,0%	2,4%
8 Nulidades	p	0,0%	22,4%	0,0%	0,0%	13,2%	7,1%
9 Atención al mensajero	p	4,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,9%
10 Reunión de Trabajo / Llamada de trabajo	p	4,7%	2,8%	2,5%	8,2%	4,6%	4,5%
11 Elaboración de estadísticas	p	5,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,1%
12 Revisión cuentas del Banco	p	5,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,0%
13 Audiencia	p	5,0%	0,0%	0,0%	0,0%	12,1%	3,3%
14 Autos varios	p	7,8%	0,0%	14,9%	0,0%	0,0%	4,8%
15 Elaboración de estados	p	5,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,2%
16 Elaboración de oficios	p	4,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,9%
17 Elaboración de edictos	p	5,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,0%
18 Actualizaciones	p	6,9%	0,0%	0,0%	0,0%	8,5%	3,0%
19 Comunicación de sentencia	p	3,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,8%
20 Telegrama	p	2,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,5%
Subtotal		70,9%	75,1%	71,5%	80,4%	79,7%	75,3%
1 Oficina de apoyo	i	3,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,7%
2 Copias	i	10,9%	1,6%	11,1%	0,0%	4,3%	5,8%
3 Desplazamientos (cualquiera)	i	4,4%	5,0%	3,7%	2,1%	3,9%	3,9%
4 Personal	i	4,7%	9,7%	9,0%	8,9%	7,8%	8,0%
6 Atención a usuarios	i	5,9%	8,7%	4,6%	8,5%	4,3%	6,4%
Subtotal		29,1%	24,9%	28,5%	19,6%	20,3%	24,7%

Tabla 21

El resultado del muestreo presenta un promedio de improductividad de 24%, y solo el 8% del tiempo improductivo tiene justificación válida por causas personales y naturales. Por ende, hay un 16% de tiempo improductivo debido a funciones que no agregan valor a la producción del servicio, como lo son sacar copias, atender usuarios, hacer diligencias en la oficina de apoyo y desplazarse.

- Juez

Tiempo Observado (minutos)		4800
Unidades procesadas		20
CATEGORÍA	% Tiempo	Tiempo observado
1 Control legalidad y Auto admisorio	15,7%	37,58
2 Fijación en lista	5,3%	12,81
3 Revisión de pruebas y Auto de pruebas	3,2%	7,69
4 Audiencia de testimonios	11,7%	28,19
5 Auto de alegatos	10,3%	24,77
6 Sentencia	12,8%	30,75
7 Recepción y atención de Recursos	13,2%	31,60
8 Reunión de Trabajo / Llamada de trabajo	8,2%	19,64
Subtotal	80,4%	
1 Desplazamiento	2,1%	
2 Categoría personal	8,9%	
4 Atención a usuarios	8,5%	
Subtotal	19,6%	

Tabla 22

○ Secretario

Tiempo Observado (minutos)		24000
Unidades procesadas		46
CATEGORÍA	% Tiempo	Tiempo observado
1 Revisión de pruebas y Auto de pruebas	15,3%	79,84
2 Auto de alegatos	11,7%	61,27
3 Sentencia	14,2%	74,27
4 Nulidades	13,2%	68,70
5 Reunión de Trabajo / Llamada de trabajo	4,6%	24,14
6 Autos varios	12,1%	63,13
7 Actualizaciones	8,5%	44,56
Subtotal	79,7%	
1 Copias	4,3%	
2 Desplazamiento	3,9%	
3 Categoría personal	7,8%	
5 Atención a usuarios	4,3%	
Subtotal	20,3%	

Tabla 23

- Oficial Mayor

Tiempo Observado (minutos)		24000
Unidades procesadas		58
CATEGORÍA	% Tiempo	Tiempo observado
1 Revisión de pruebas y Auto de pruebas	29,9%	123,75
2 Sentencia	19,9%	82,50
3 Nulidades	22,4%	92,81
4 Reunión de Trabajo / Llamada de trabajo	2,8%	11,60
Subtotal	75,1%	
1 Copias	5,0%	
2 Desplazamiento	5,0%	
3 Categoría personal	8,7%	
5 Atención a usuarios	9,7%	
Subtotal	24,9%	

Tabla 24

- Profesional universitario

Tiempo Observado (minutos)		24000
Unidades procesadas		64
CATEGORÍA	% Tiempo	Tiempo observado
1 Revisión de pruebas y Auto de pruebas	21,1%	78,95
2 Auto de alegatos	1,9%	6,97
3 Sentencia	31,3%	117,26
4 Reunión de Trabajo / Llamada de trabajo	14,9%	55,73
5 Autos varios	2,5%	9,29
Subtotal	71,5%	
1 Copias	11,1%	
2 Desplazamiento	3,7%	
3 Categoría personal	9,0%	
5 Atención a usuarios	4,6%	
Subtotal	28,5%	

Tabla 25

- Escribiente

Tiempo Observado (minutos)	4800	
Unidades procesadas	55	
CATEGORÍA	% Tiempo	Tiempo observado
1 Fijación en lista	3,8%	3,27
2 Audiencia de testimonios	3,1%	2,73
3 Auto de alegatos	4,4%	3,82
4 Atención al mensajero	4,1%	3,55
5 Reunión de Trabajo / Llamada de trabajo	4,7%	4,09
6 Elaboración de estadísticas	5,3%	4,64
7 Revisión cuentas del Banco	5,0%	4,36
8 Audiencia	5,0%	4,36
9 Autos varios	7,8%	6,82
10 Elaboración de estados	5,6%	4,91
11 Elaboración de oficios	4,1%	3,55
12 Elaboracion de edictos	5,0%	4,36
13 Actualizaciones	6,9%	6,00
14 Comunicación de sentencia	3,8%	3,27
15 Telegrama	2,5%	2,18
Subtotal	70,9%	
1 Oficina de apoyo	3,1%	
2 Copias	10,9%	
3 Desplazamientos (cualquiera)	5,9%	
4 Categoría personal	4,7%	
6 Atención a usuarios	10,9%	
Subtotal	29,1%	

Tabla 26

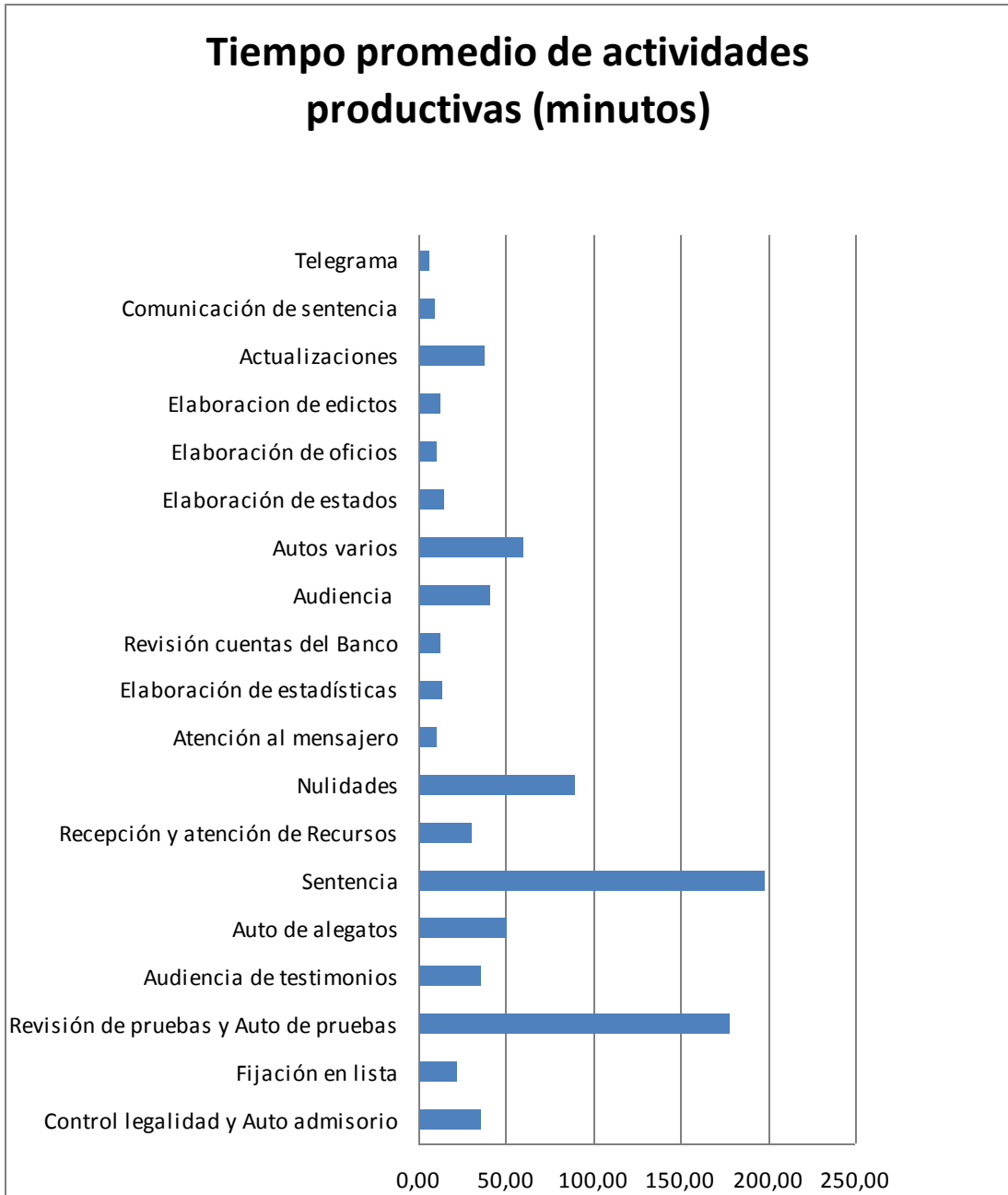
- Total

Tiempo Observado (minutos)	24000				
Unidades procesadas	20				
Categoría		% Tiempo	Tiempo observado	# recursos	Tiempo medio
1 Control legalidad y Auto admisorio	44	3,02%	36,21	1	36,21
2 Fijación en lista	27	1,85%	44,44	2	22,22
3 Revisión de pruebas y Auto de pruebas	216	14,81%	711,11	4	177,78
4 Audiencia de testimonios	43	2,95%	70,78	2	35,39
5 Auto de alegatos	82	5,62%	202,47	4	50,62
6 Sentencia	241	16,53%	793,42	4	198,35
7 Recepción y atención de Recursos	37	2,54%	30,45	1	30,45
8 Nulidades	109	7,48%	179,42	2	89,71
9 Atención al mensajero	13	0,89%	10,70	1	10,70
10 Elaboración de estadísticas	17	1,17%	13,99	1	13,99
11 Revisión cuentas del Banco	16	1,10%	13,17	1	13,17
12 Audiencia	50	3,43%	82,30	2	41,15
13 Autos varios	73	5,01%	120,16	2	60,08
14 Elaboración de estados	18	1,23%	14,81	1	14,81
15 Elaboración de oficios	13	0,89%	10,70	1	10,70
16 Elaboración de edictos	16	1,10%	13,17	1	13,17
17 Actualizaciones	46	3,16%	75,72	2	37,86
18 Comunicación de sentencia	12	0,82%	9,88	1	9,88
19 Telegrama	8	0,55%	6,58	1	6,58
Subtotal	1081	74,14%	2439,51		
1 Oficina de apoyo	10	0,69%	32,92	1	32,92
2 Copias	88	6,04%	362,14	5	72,43
3 Desplazamientos (cualquiera)	59	4,05%	242,80	5	48,56
4 Categoría personal	103	7,06%	423,87	5	84,77
5 Baño	19	1,30%	78,19	5	15,64
6 Atención a usuarios	98	6,72%	80,66	5	16,13
7 Reunión de Trabajo	68	4,66%	279,84	5	55,97
Subtotal	377	25,86%			
Total	1458				

Tabla 27

El tiempo promedio improductivo por actividades que no agregan valor es de 62.4 minutos (una hora y dos minutos) por proceso.

Se identifica claramente una oportunidad de mejora en esta categorías improductivas, ya que este tiempo es casi igual al tiempo de los procesos macro importantes de todos los procesos del juzgado, como la sentencia y la revisión de pruebas.



Gráfica 8

Como se puede observar en la gráfica, existe una diferencia muy marcada entre los tiempos promedio de las diferentes actividades que se llevan a cabo en el Juzgado, lo cuál va en contra el principio de producción uno a uno o de flujo continuo ampliamente utilizado en la literatura de “Lean manufacturing”, causando cuellos de botella y/o acumulación de demandas. Los cuellos de botella se generan cuando una actividad empuja la salida (llámese salida al resultado de la actividad, ya sea un producto físico o

información procesada) hacia la siguiente actividad aunque esta no tenga disponibilidad de atención debido a que el tiempo promedio de la actividad que la precede es menor.

VALOR AGREGADO

Solo once actividades de las 20 actividades productivas, tienen una influencia directa con los procesos y agregan valor al mismo.

Para poder concluir claramente sobre los hallazgos del muestreo, primero se definirán tres conceptos claves dentro de los cuales se clasifican las actividades desde la perspectiva del “valor agregado”.

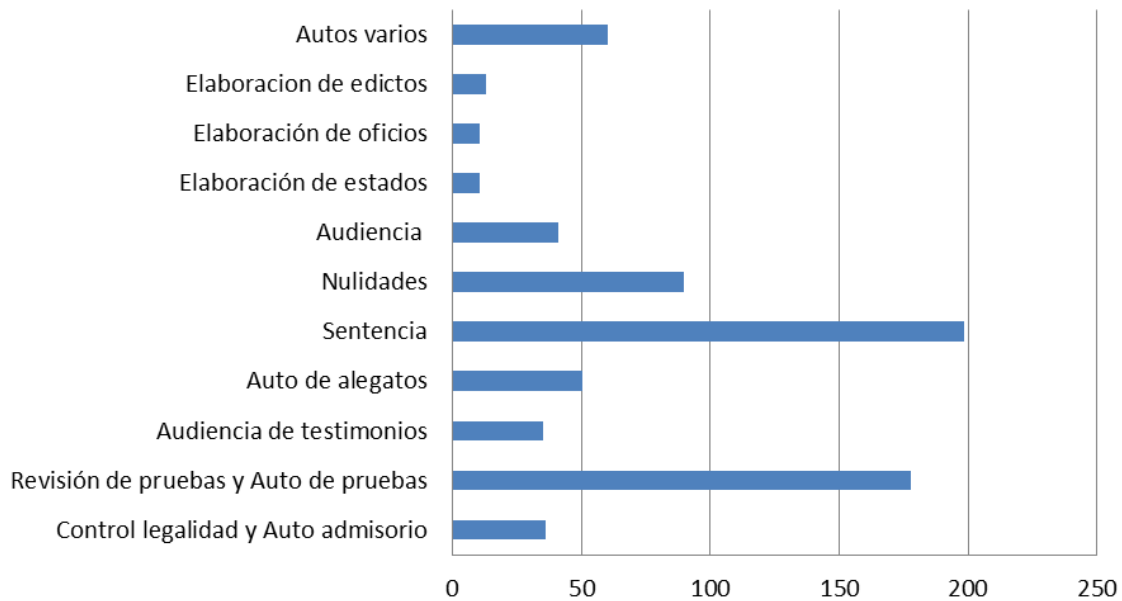
- Actividades que agregan valor: Son aquellas que logran un cambio significativo en la unidad procesada y acercan a la misma a su debida culminación.
- Actividades que agregan valor erradamente: Se refiere a las actividades que agregan valor al proceso, mas no se están realizando de la forma adecuada, es decir, se puede mejorar la forma de realizarse con el fin de hacerla más eficiente.
- Actividades que no agregan valor pero no se pueden eliminar: Son aquellas actividades que necesariamente deben realizarse y su permanencia no depende del diseñador del proceso (en este caso el ingeniero industrial) aunque no agreguen valor.
- Actividades que agregan valor que si se pueden quitar: Son aquellas actividades que aunque agreguen valor, se puede prescindir de ellas realizando un rediseño del proceso.

ACTIVIDADES QUE AGREGAN VALOR		Minutos promedio por proceso
1	Control legalidad y Auto admisorio	36
2	Revisión de pruebas y Auto de pruebas	178
3	Audiencia de testimonios	35
4	Auto de alegatos	51
5	Sentencia	198
6	Nulidades	90
7	Audiencia	41
8	Elaboración de estados	10,70
9	Elaboración de oficios	10,70
10	Elaboracion de edictos	13,17
11	Autos varios	60
Tiempo total		723,87
Porcentaje sobre actividades que agregan valor		82,93%
Porcentaje sobre el tiempo total		60,36%

Tabla 28

El 82,93% del tiempo productivo (llámese tiempo productivo a el tiempo que ocupa el juzgado en hacer cualquier actividad enmarcada dentro de las categorías productivas, es decir que hacen parte de los procesos actuales sin discriminar si estas agregan valor o no), se utiliza en actividades que realmente agregan valor a los procesos (primera categoría definida anteriormente), pero desde la perspectiva global, es decir, tomando el tiempo total de trabajo disponible, solo durante el 60,36% de ese tiempo se están realizando actividades que agregan valor. El otro 39,64% del tiempo se utiliza en actividades que agregan valor de forma errada (segunda categoría definida previamente) o no agregan valor.

Tiempo promedio de actividades que agregan valor (minutos)



Gráfica 9

La gráfica 9 muestra el desbalanceo pronunciado de los tiempos de las actividades que agregan valor. Los mayores desperdicios en general, debido al desbalanceo de los tiempos afectan de forma directa a las actividades que agregan valor. Por ende el proceso de diseño debe centrarse en reducir al máximo los tiempos de las actividades “Sentencia” y “Revisión de pruebas y auto de pruebas”, y luego buscar la forma de balancear los tiempos de las actividades para aproximarse lo más posible el flujo unitario con tiempos de procesamiento iguales.

RELACIÓN DE ACTIVIDADES Y EJECUTORES

CATEGORÍA	Escribiente	Oficial Mayor	Practicante	Juez	Secretario
Control legalidad y Auto admisorio					
Fijación en lista					
Revisión de pruebas y Auto de pruebas					
Audiencia de testimonios					
Auto de alegatos					
Sentencia					
Recepción y atención de Recursos					
Nulidades					
Atención al mensajero					
Reunión de Trabajo / Llamada de trabajo					
Elaboración de estadísticas					
Revisión cuentas del Banco					
Audiencia					
Autos varios					
Elaboración de estados					
Elaboración de oficios					
Elaboración de edictos					
Actualizaciones					
Comunicación de sentencia					
Telegrama					

Tabla 29

En la etapa de muestreo se identificó la falta de especialización que tienen los empleados del juzgado. Las actividades asociadas al análisis de los procesos pueden ser ejecutadas por 2 o más empleados en la mayoría de los casos.

Uno de los hallazgos significativos en torno a esto es que no existe una programación efectiva del trabajo, sino que de acuerdo a las metas asignadas en número de autos y de sentencias mensuales a proyectarse, se destinan días específicos para un número reducido de actividades. En tales días, puede que 4 o incluso todos los empleados estén trabajando en una sola actividad.

Cabe analizar de manera detenida las propuestas que atañen de manera directa a esta oportunidad de mejora identificada.

MUDAS – DESPERDICIOS ENCONTRADOS

En este apartado se hace referencia a las mudas encontrados en el juzgado a raíz de la fase de diagnóstico. Se categorizan en las siguientes categorías:

- Movimiento
- Transporte
- Reprocesos

- Defectos
- Tiempo de espera
- Inventario
- Sobreproducción*

*No se evidencian desperdicios por sobreproducción dado que el número de procesos es asignado directamente por la Oficina de Apoyo. Los empleados trabajan únicamente sobre estas carpetas.

Se debe resaltar que muchos de los problemas hallados suelen afectar más de una categoría. Para efectos prácticos, se ubicó en el desperdicio Lean sobre el cual repercute en mayor medida.

MOVIMIENTO	Redireccionamiento de información	El primer movimiento de información lo realiza la oficina de apoyo. Allá se reciben los procesos y luego se redireccionan a los juzgados competentes, dentro de ellos el Juzgado Administrativo # 8. Este movimiento se categoriza como innecesario de información, ya que el redireccionamiento no agrega valor a los procesos pero si consume tiempo y recursos valiosos para la rama.
	Reportes manuales	La elaboración de estadísticas y reportes solicitados por el juez, como por la rama, que realizan los empleados del juzgado, especialmente la secretaria y la escribiente, resulta desgastante, pues no cuentan con herramientas idóneas. Las bases de datos de Excel desarrolladas por los empleados no cuentan con un estándar que permita la filtración de los datos de manera fácil. Los informes que podrían generarse de manera automática, implican hasta 1 día de trabajo con dedicación de tiempo completo a dicha tarea.
	Carencia de base de datos de contacto	La carencia de una base de datos que centralice la información de contacto de las empresas demandadas, hace que los trabajadores empleen tiempo adicional en la búsqueda de teléfonos, direcciones y nombres de empresas nuevas o con pocas demandas.

	<p>Procesos no documentados</p>	<p>La falta de documentación de los procesos internos, la carencia de manuales e instructivos es vista como una oportunidad de mejora. Constantemente, los empleados se interrumpen para preguntar acerca de de los procesos propios del juzgado.</p>
	<p>Alta rotación de empleados</p>	<p>La alta rotación de los empleados del juzgado ha sido evidente durante el lapso de estudio. Este indicador agudiza aún más la necesidad de contar con documentación de apoyo para el personal entrante, pues para los trabajadores antiguos implica tiempo adicional de capacitación y constante supervisión, más aún cuando el nuevo no cuenta con experiencia en la jurisdicción o en la sección de trabajo del juzgado de estudio.</p>
	<p>Actualización de datos en cartelera física</p>	<p>La carencia de una plataforma en internet (almacenamiento en la nube) que posibilite la actualización de estados y edictos implica la asistencia personal de las partes para consultar por los procesos; muchos de los cuales, se acercan en vano a preguntar por los estados actuales de sus demandas, pues pueden o no haberse gestionado a la fecha de consulta.</p>
	<p>Manejo de gastos procesales</p>	<p>Otro de los desperdicios en términos de movimientos está dado por la notificación y seguimiento a los gastos procesales. La validación de recibos de pago, la validación de remanentes son actividades que se hacen de manera repetida. Todas estas acciones se realizan por primera vez en la Oficina de Apoyo y de manera posterior en el juzgado.</p>

	Utilización de carpetas compartidas	Aunque los empleados cuentan con una carpeta compartida en la red interna del juzgado, esta carpeta se utiliza únicamente para la distribución de archivos de uso reciente o solicitados por uno u otro empleado en el día inmediato. No existe una cultura de uso de esta carpeta para otros fines, con lo cual, cuando se buscan archivos antiguos, suelen ser enviados por correo, dado que sólo un empleado cuenta con esta información.
TRANSPORTE	Notificación personal	La notificación de manera personal a las entidades demandadas es un claro ejemplo de transporte que puede ser eliminado en su totalidad con la implementación de un correo institucional y el acercamiento de la rama judicial con las entidades demandadas. La notificación que, además, debería hacerse a través de la Oficina de Apoyo a los juzgados de descongestión, es realizada generalmente por los mismos empleados del juzgado así como por un intermediario contratado por el juez por iniciativa propia. Todo ello, debido al volumen de trabajo atendido por la Oficina de Apoyo lo cual ha impedido ofrecer un mejor servicio a los despachos a su cargo.

	Herramientas tecnológicas no disponibles	Los despachos de descongestión de la jurisdicción no cuentan con herramientas de tecnología tales como fotocopiadoras o escáneres. Cuando se requieren estos elementos, los empleados deben desplazarse hasta la Oficina de Apoyo, un trayecto que implica hasta 15 minutos a pie, forma en la que se trasladan generalmente.
REPROCESOS	Supervisión de actuaciones de nuevos empleados	Se evidencia el reproceso de manera especial en las tareas desempeñadas por los nuevos miembros del juzgado. Los antiguos deben revisar de manera cuidadosa las distintas actuaciones realizadas por los nuevos empleados con el fin de corregir y enseñar.
	Tareas del juez	El juez es un claro ejemplo de desperdicio Lean en términos de reproceso. Su trabajo implica revisar y aprobar la gestión del personal a su cargo. Es menester estudiar la posibilidad de otorgar un mayor empoderamiento a los colaboradores del despacho.
DEFECTOS	Actuaciones rechazadas por el juez	Los defectos se evidencian en las actuaciones rechazadas por el juez y la solicitud de revisión de las mismas. Cuando se generan autos u otros documentos que no están acorde con lo que se esperaba, se deben comenzar de nuevo generalmente, catalogándose estos errores como defectos.

	Documentación desgastada y/o incompleta	La falta de protección a los documentos en papel que componen los procesos físicos, genera desperdicios de manera constante. Como se muestra en la ilustración 8, los procesos compuestos por más de un folder, se encuentran sujetos con una soga, también conocida como cuerda procesal. Los documentos anexos al final, se deterioran con mayor facilidad, incluso llegando a desprenderse en su totalidad, por la presión ejercida por la cuerda.
TIEMPO DE ESPERA	Atención a usuarios	Es clave resaltar el tiempo empleado en la atención a usuarios. Se evidencia un tiempo de atención mayor a 5 minutos, cuando los apoderados o partes de un proceso se acercan para preguntar por los expedientes. La falta de claridad en la organización del inventario de procesos genera tiempos adicionales de búsqueda de documentos. En el diagrama de planta que se muestra en la Ilustración 2 se observa la falta de un almacén central en el despacho para mantener del inventario
	Falta de estandarización en el almacenamiento de documentos y datos	La carencia de un estándar en la organización de las carpetas y archivos electrónicos en el despacho dificulta muchas veces encontrar de manera rápida los documentos necesarios.

PROCESAMIENTO	Elaboración de autos, sentencias y otros documentos	La redacción de los distintos autos (sustanciadores e interlocutorios) poseen información repetida y que puede ser vista como irrelevante para las partes implicadas. Como se observa en el anexo n, el auto posee una introducción extensa que puede ser simplificada con el ánimo de ahorrar tiempo y otros recursos.
INVENTARIO	Acumulación de procesos nuevos	La entrada en vigencia del nuevo código el 2 de julio del presente año implicó la llegada de 500 procesos nuevos al despacho. Esto ha implicado un desgaste adicional en el despacho por la necesidad de avanzar de manera simultánea en casi todos los procesos, impulsados por el afán de las partes, así como por la misma ley, que indica un número de días específicos para atender los expedientes en cada etapa.

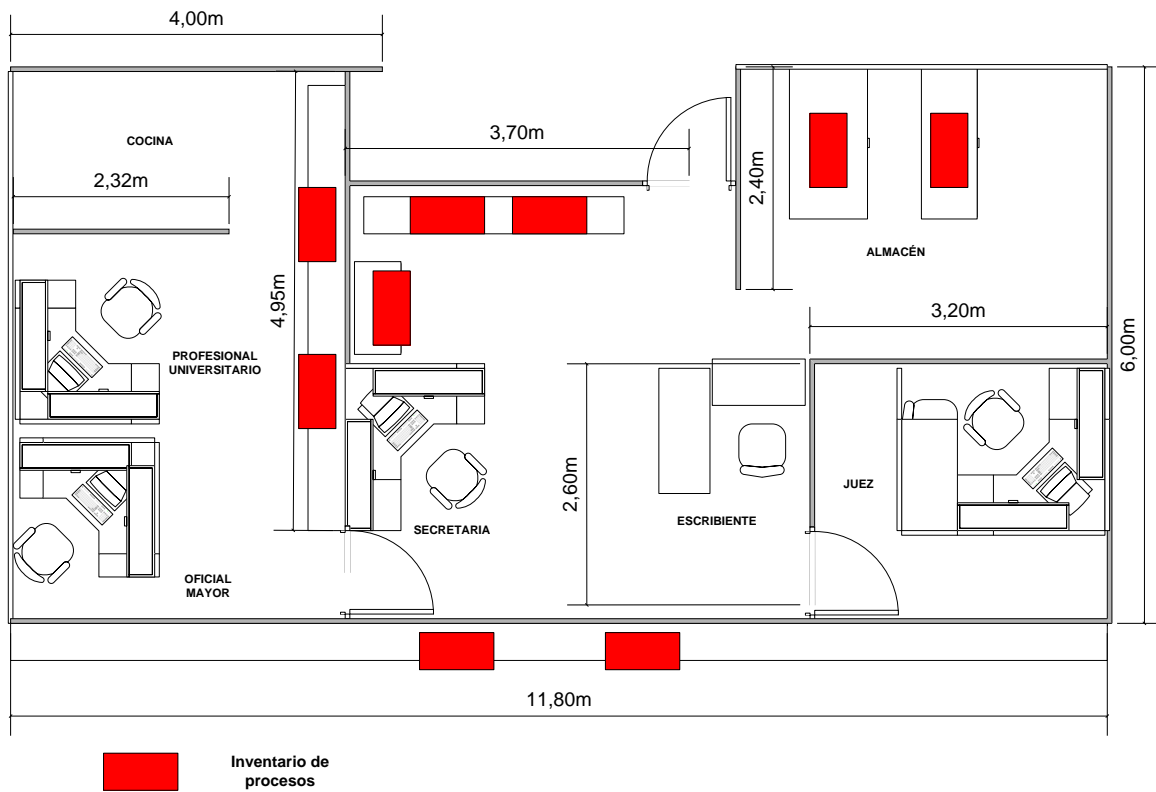


Ilustración 2

VALUE STREAM MAPPING

El VSM se planteo de forma que mostrara los cuatro procesos principales que se tienen que llevar a cabo para lograr dar un fallo, es decir, culminar la demanda. Este agrupamiento de actividades en procesos se realizó para facilitar la comprensión del VSM del juzgado, además que desde la perspectiva jurídica este agrupamiento es el más claro y fácil de abordar. Cada proceso se puede observar más a detalle en el diagrama de flujo mostrado anteriormente, donde se muestra claramente las actividades que componen cada uno de los procesos.




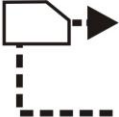





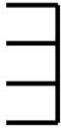






	Operación		Señal kanban de tomar material
	Entidad		Señal kanban de producción
	Transporte terrestre		Sitio de señal kanban (lugar donde se ubica una señal kanban)
	Inventario		Almacén
	Correo físico		Supermercado (lugar físico del cual se toman unidades de procesamiento al ritmo que el proceso siguiente lo requiera)
	Información manual		Toma de materiales PULL (asociado normalmente a un supermercado)
	Movimiento PUSH		Información electrónica
	Envío físico	C/T	Tiempo de ciclo
	Operario	Up Time	Tiempo disponible de trabajo
		C/O	Tiempo de alistamiento o cambio de operación

Ilustración 3

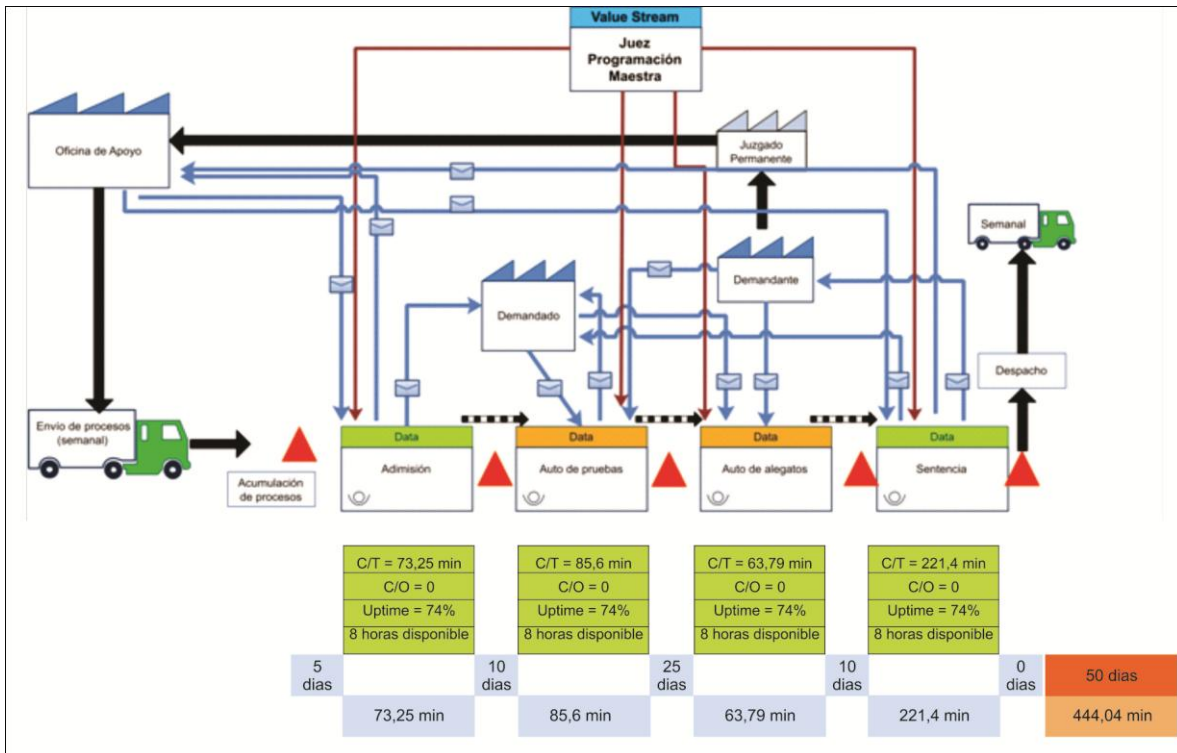


Ilustración 4

En el VSM actual del juzgado, se identifican eslabones push en los procesos, además de la falta de recursos tecnológicos para el flujo de información entre demandante, demandado y Juzgado. En el juzgado, a través de todas las etapas del proceso existe acumulación o archivo de demandas. El tiempo total en el cuál se agrega valor es de 444 minutos, y el tiempo neto para dictar el fallo es de 55 días.

El tiempo de valor agregado al que se hace referencia en el párrafo anterior se toma como una variable determinística, toda vez que surge del muestreo realizado. El cálculo del mismo, está dado mediante la asociación de las actividades definidas en cada etapa (según diag. de flujo inicial), considerando también el número de recursos que llevan a cabo las tareas de las distintas fases (ver Tabla 29).

SIMULACIÓN

La simulación realizada parte de los resultados hallados en la fase de muestreo. Para modelar la atención de procesos en el despacho judicial, se agruparon las actividades en 4 estaciones de trabajo diferentes, del mismo modo en que se graficó el VSM.

- LOCACIONES

Locaciones	Capacidad
Admisión	1
Pruebas	1
Alegatos	1
Sentencia	1
Recepción	Múltiple
Inventario Pruebas	Múltiple
Inventario Alegatos	Múltiple
Inventario Sentencia	Múltiple
Archivo	Múltiple

Tabla 30

El modelo contempla 4 locaciones con una capacidad de atención de un proceso (entidad) y 5 locaciones de capacidad múltiple, estas últimas se relacionan en el modelo con el fin de identificar el inventario o tiempos de represamiento de los procesos antes de entrar a cada una de las estaciones de trabajo definidas.

- ENTIDAD

Para el modelo se utiliza una única entidad, la cual represente el proceso judicial.

Se define de igual manera un arribo inicial de 500 procesos, que es lo evidenciado en la realidad del juzgado.

- RUTAS Y RECURSOS

Para la ejecución de la simulación no se definen rutas ni recursos asociados, toda vez que no es posible identificar de manera fácil un tiempo de desplazamiento específico asociado a cada recurso. Lo que se evidencia en la actualidad, de acuerdo con la tabla 29, es que los empleados están capacitados para realizar casi todas las actividades halladas en el muestreo de trabajo, es decir, no hay una especialización real de los trabajadores. Este hallazgo está soportado de manera adicional en el anexo 11 que define las funciones de los distintos trabajadores.

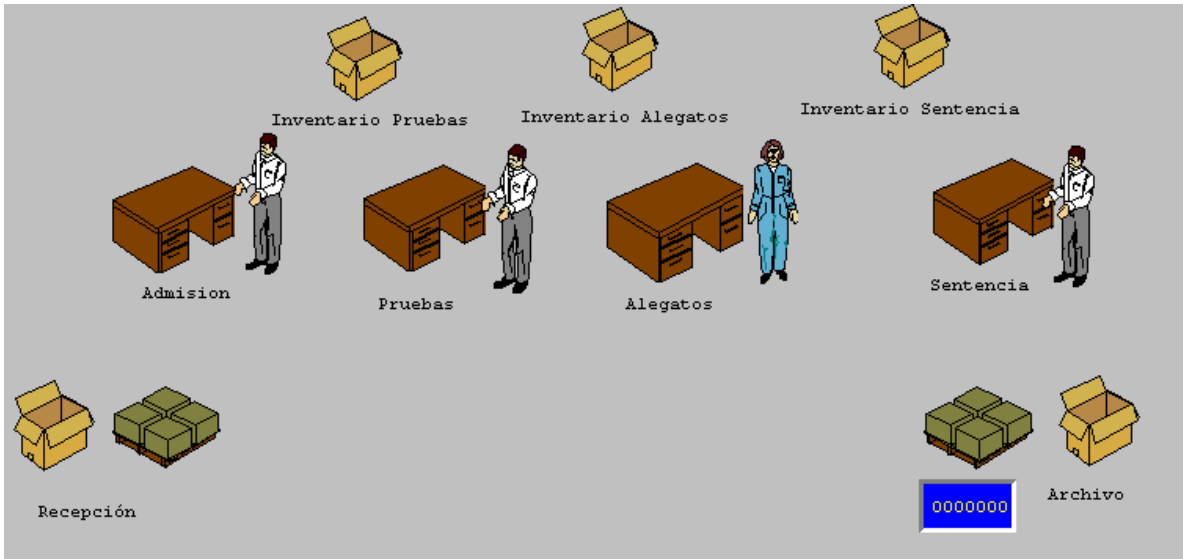


Ilustración 5

RESULTADOS

La tabla 31 relaciona los datos generales de las distintas locaciones así como los resultados luego de ejecutar el modelo.

La simulación se realizó con base en 2 réplicas, cada una por un lapso de 160 horas, lo que se traduce en un mes compuesto de 20 días laborales. La unidad de tiempo utilizada para la presentación de resultados es el Minuto.

Locación	Tiempo de la Simulación	Capacidad	Total de Entradas	Tiempo Medio por entrada	Contenido promedio	Contenido máximo	Porcentaje de utilización
Admisión	160	1	132	73	1	1	100,00
Pruebas	160	1	112	85	1	1	99,24
Alegatos	160	1	111	63	1	1	73,35
Sentencia	160	1	43	218	1	1	97,68
Recepción	160	1000	500	8332	434	499	43,40
Archivo	160	1000	42	0	0	1	0,00
Inventario Pruebas	160	500	131	682	9	19	1,86
Inventario Alegatos	160	500	111	0	0	1	0,00
Inventario Sentencia	160	500	110	2864	33	67	6,56

Tabla 31

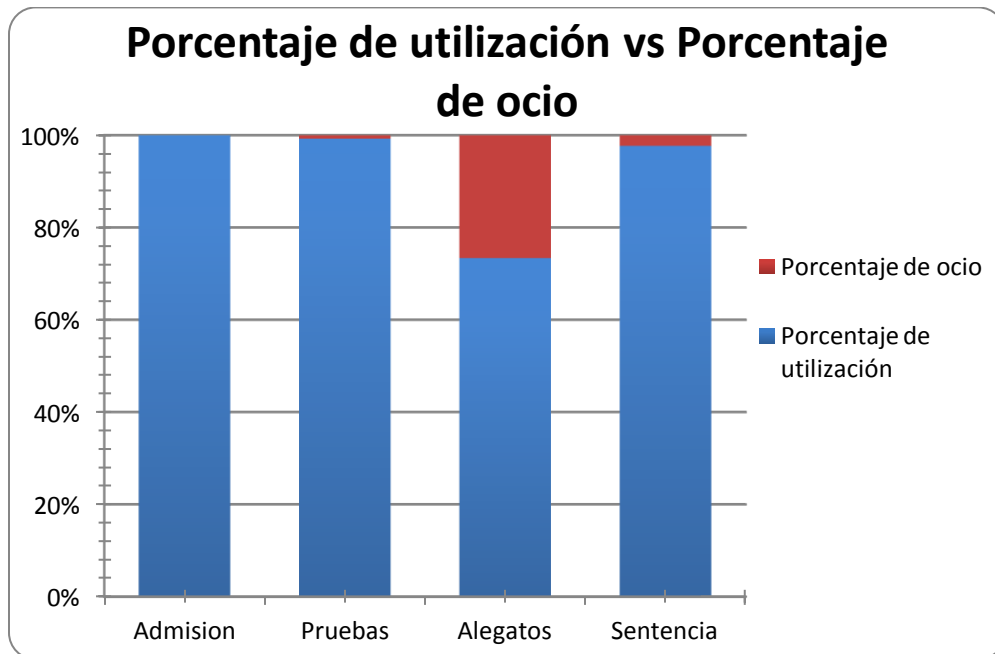
La tabla anterior permite confirmar que la sentencia es el cuello de botella del proceso. El total de procesos que se alcanzan a atender en la etapa de admisión es de 132, lo cual es tres veces el número de procesos fallados al final del mes (43).

Otro indicador que permite evidenciar el fallo como un cuello de botella es el número de procesos represados al fin de mes en el inventario de sentencia. Un total de 67 procesos contabiliza dicho inventario luego de correrse cada una de las réplicas.

- UTILIZACIÓN DE LOCACIONES SIN CAPACIDAD MULTIPLE

Locación	Porcentaje de operación	Porcentaje de utilización	Porcentaje de ocio
Admision	100	100%	0%
Pruebas	99,24	99%	1%
Alegatos	73,35	73%	27%
Sentencia	97,68	98%	2%

Tabla 32



Gráfica 10

La gráfica 10 resume el porcentaje de utilización de las distintas locaciones. El ritmo de trabajo de la estación de pruebas es levemente superior al de admisión, sin embargo, ambas locaciones se encuentran con un porcentaje de utilización superior al 95%,

La etapa de alegatos implica un tiempo de atención menor, por lo cual, el porcentaje de utilización asciende al 73% únicamente, lo que implicaría que el 27% del tiempo se encuentra ociosa dicha estación de trabajo.

ANALISIS DE OPERACIONES

Asociado al análisis macro de los procesos del juzgado se diseñó un formulario detallado para estudiar cada una de las actividades desempeñadas por los empleados.

El formulario a continuación (Tabla 33) se usa principalmente para contrastar cada una de las actividades definidas en el diagrama de flujo. Se utiliza para todas las actuaciones, independientemente de la parte involucrada.

Es clave para cada pregunta, la remisión a los hallazgos de la fase de diagnóstico, con el fin de aludir de la manera más acertada a cada uno de las falencias encontradas en el proceso.

Para identificar mejoras adicionales, se consultó a abogados expertos en torno a los problemas de la rama. El resumen y resultados de las entrevistas realizadas se consignan en el anexo 12.

NUM.	PREGUNTA
1	¿Agrega valor a las partes?
2	¿Es necesario este proceso?
3	¿Se puede realizar de otra manera?
4	¿Tiene que ser realizado por alguien con un cargo específico?
5	¿Se puede combinar con otro proceso?
6	¿Se puede realizar con menos recursos?
7	¿Se puede reducir el papel utilizado?
8	¿Se puede reducir el número de palabras?
9	¿Se puede presentar de otra forma?
10	¿Se puede enviar electrónicamente?
11	¿Se puede realizar en menos tiempo?
12	¿Se puede automatizar?
13	¿Es similar a otro proceso?
14	¿Se puede usar una plantilla?
15	¿Se puede reducir el tiempo de lectura?
16	¿Se puede realizar al tiempo con otro proceso al tiempo?
17	¿Puede cambiarse de orden dentro del flujo macro del proceso?
18	¿Se puede comunicar de otra forma?
19	¿Contiene información repetida en otro proceso?
20	¿Se puede utilizar información de otro proceso?
21	¿Se puede realizar con otras herramientas?
22	¿Requiere información ya antes utilizada?
23	¿Se puede reciclar la información del proceso?
24	¿Se puede acceder a la información de otra forma?
25	¿Es necesaria toda la información requerida?
26	¿Se puede realizar en paralelo con otro proceso?
27	¿Se tiene que realizar por lotes?
28	¿Tiene desperdicios de recursos físicos?

29	¿Hay movimientos de información innecesarios?
30	¿Puede reducirse o eliminarse el transporte para realizar el proceso?
31	¿Se puede estandarizar?
32	¿Tiene señales visuales?
33	¿Se puede iniciar el siguiente proceso de forma inmediata?
34	¿Se pueden mejorar los recursos físicos?
35	¿Puede ser un proceso PULL?
36	¿Se puede reducir la probabilidad de cometer errores?
37	¿Tiene procesos en cola?

Tabla 33

GENERACIÓN Y VALORACIÓN DE ALTERNATIVAS

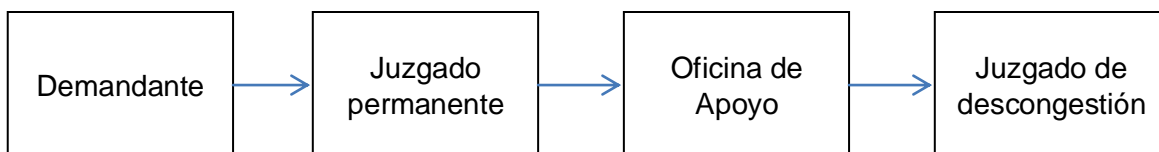
ALTERNATIVA 1: RECEPCIÓN DE DEMANDAS EN JUZGADO COMPETENTE

ACTIVIDADES AFECTADAS EN EL DIAGRAMA DE FLUJO ACTUAL:

- O1: Recepción de demanda
- O2: Ingreso de demanda al aplicativo
- O3: Elaboración de acta de reparto
- O4: Recepción de demanda para remisión a despacho competente
- J1: Recepción del proceso físico en el juzgado
- J2: Verificación de congruencia, competencia y requisitos de la demanda
- J3: Rechazar demanda

Este conjunto de actividades constituyen el ingreso formal de la demanda al sistema judicial colombiano.

Actualmente, el demandante se acerca a cualquiera de los despachos permanentes para radicar allí su demanda. De acuerdo a la capacidad y volumen de trabajo del juzgado, se envía a la Oficina de Apoyo a fin de que lo redistribuya entre los despachos de descongestión, como se relaciona en la imagen a continuación.



En ocasiones, los empleados del juzgado de descongestión rechazan demandas por tratar de asuntos sobre los cuales el despacho no tiene competencia. En tales casos, se debe remitir a la Oficina de Apoyo para remisión al juzgado competente.

El arribo de demandas al juzgado equivocado es un inconveniente que debe ser reducido a cero, pues implica un desgaste de los distintos actores en la rama, así como tiempos adicionales de espera para el demandante. La llegada de procesos erróneos a los despachos de descongestión implica una omisión por parte de los actores involucrados en el proceso previo.

Es clave destacar que las cuatro actividades llevadas a cabo por la Oficina de Apoyo (O1, O2, O3 y O4) no agregan valor. Se incurre en costos adicionales en términos de horas hombre, recursos físicos, tiempo y otros costos logísticos de mensajería. Ninguna de las actividades allí realizadas agregan valor al proceso, y si incurren en gasto de horas hombre, recursos físicos y costos logísticos de envío de los procesos. La propuesta consiste básicamente en eliminar ese envío y registro por parte de la oficina de apoyo de todas las demandas, haciendo que el demandante asuma el transporte de la misma al respectivo juzgado competente.

PROPUESTA: La propuesta consiste en eliminar la intervención de la Oficina de Apoyo, de tal manera que sean los juzgados permanentes quienes estén en capacidad de redireccionar procesos a los juzgados de descongestión cuando se exceda la capacidad de trabajo. Los juzgados deben contar con un sistema de información que les permita conocer la capacidad y volumen de trabajo actual en cada despacho (Ilustración 6 y 7). El conocimiento del número de procesos que reposan en cada uno de los juzgados, permite equilibrar cargas de trabajo, al impulsar a los demandantes o sus apoderados a radicar las demandas en los despachos con menor carga de trabajo.

De manera adicional, los juzgados deben rechazar en primera instancia, es decir, en ventanilla, los procesos sobre los cuales no se tenga competencia, a fin de evitar el procesamiento innecesario de demandas.

La admisión por ventanilla implica la existencia de un checklist donde se verifique de manera rápida y precisa la competencia subjetiva (partes involucradas en el proceso), objetiva (hechos o asunto que se demanda), funcional (funcionarios competentes por temática y cuantía) y territorial.

IMPACTO: La ventaja de la alternativa, es que se está eliminando el transporte que asume la rama, los recursos físicos, horas hombre involucradas en la realización del acta de reparto y el tiempo que transcurre entre la recepción y redistribución de la demanda.

Los juzgados podrán equilibrar el volumen de trabajo a raíz del balanceo de cargas que propiciaría el sistema de información.

ACTIVIDADES ELIMINADAS: O1, O2, O3, O4

ACTIVIDADES FUSIONADAS: Ninguna

ACTIVIDADES PROPUESTAS: PJ1 Verificación de competencia.

ENFOQUE LEAN: Con la alternativa se están eliminando reprocesos, tiempos, movimientos de información, transportes, recursos físicos (logística para el transporte de las demandas) y los recursos económicos involucrados en cada muda identificada. Las actividades realizadas por la Oficina de Apoyo agregan valor erradamente, pues pueden ser sustituidas.

Se estima hasta 15 días de ahorro por redireccionamiento de procesos a través de la Oficina de Apoyo. Además el servicio de mensajería por este concepto y los costos en que se incurre corren por cuenta del demandante bajo las propuestas realizadas.

Definición del sistema de información propuesto

De manera genérica, el sistema debe estar en capacidad de realizar las funciones mostradas en las ilustraciones a continuación.

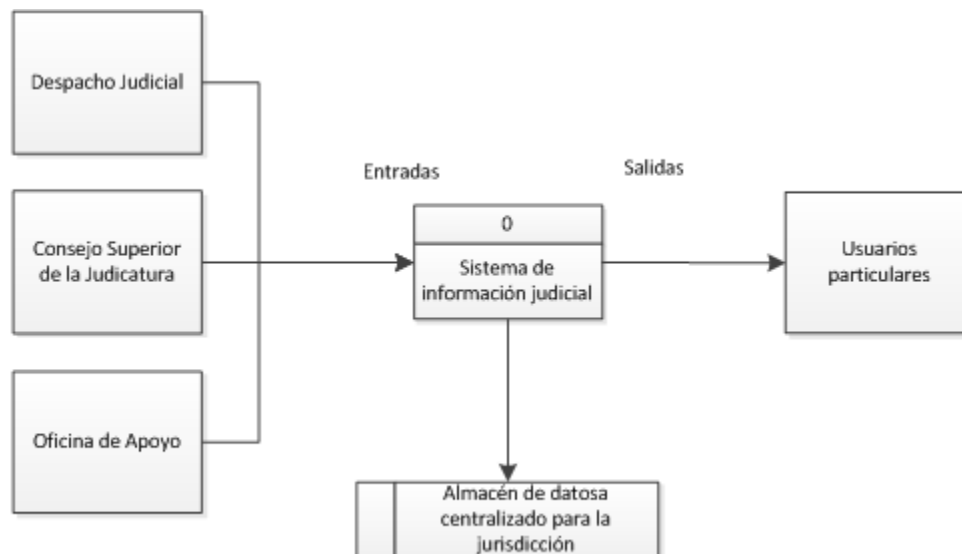


Ilustración 6

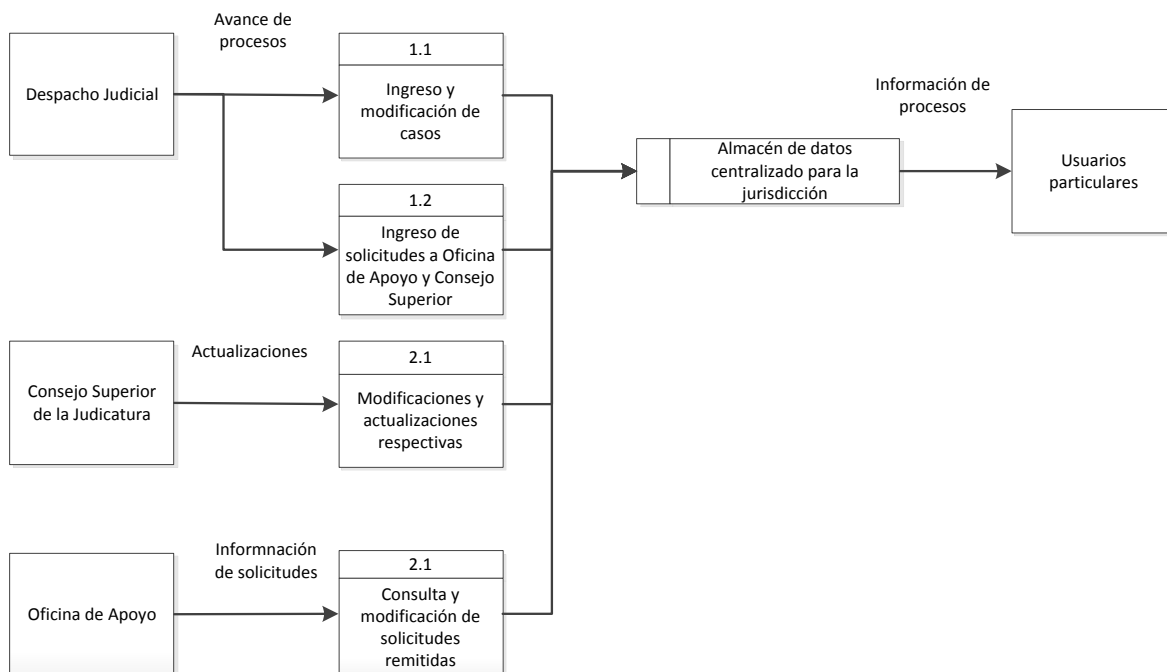


Ilustración 7

ALTERNATIVA 2: Check-list para validar requisitos de la demanda

ACTIVIDADES AFECTADAS EN EL DIAGRAMA DE FLUJO ACTUAL:

- J2: Verificación la congruencia de la petición, competencia y requisitos de la demanda

Actualmente, los juzgados administrativos reciben la demanda, y verifican de manera conjunta la congruencia de la petición, la competencia y los requisitos. La petición es admitida si cumple con cada uno de los requisitos; se rechaza si el juzgado no es competente y se inadmite si debe subsanar alguno de los requisitos de la demanda.

Los empleados del despacho deben remitirse al código o conocer de memoria cada uno de los requisitos de la demanda.

PROPUESTA: Además de separar la verificación de competencia de la validación de requisitos de demanda en el tiempo (alternativa 1), se propone la creación de un check-list como el especificado en la tabla 34.

	CHECK LIST VERIFICACION DE DEMANDA	¿Cumple?
1	Acta de conciliación	
2	Agotamiento vía gubernativa	

3	Designación de las partes y sus representantes	
4	Lo que se demanda	
5	Hechos u omisiones, fundamento de la acción	
6	Fundamentos de derecho	
7	Petición de pruebas	
8	Estimación razonada de la cuantía	

Tabla 34

IMPACTO: Reducción en el tiempo total de la verificación de la demanda, además de contar con un apoyo visual mucho más fácil de manejar que no requiere conocer los artículos de memoria, reduciendo así la probabilidad de cometer un error y tener una demanda “defectuosa”.

ACTIVIDADES ELIMINADAS: Ninguna

ACTIVIDADES FUSIONADAS: Ninguna

ACTIVIDADES (ES) PROPUESTA(S): PJ3 Creación de chec-klist.

ENFOQUE LEAN: El checklist presentado, es inspirado en los dispositivos tipo “Poka – Yoke” o “A prueba de errores”, donde se pretende reducir al máximo la probabilidad de cometer errores en el proceso de verificación de requisitos. El check-list puede ayudar a disminuir los tiempos de verificación debido al chequeo de los artículos respectivos. También se compone de palabras clave las cuales generan mayor recordación para personas nuevas en el cargo que tengan que realizar esta operación. Las mudas que se reduce con esta alternativa son el tiempo de operación y la de los defectos. A través del check-list se garantiza que no pasen demandas incompletas o inconsistentes.

ALTERNATIVA 3: Rediseño de autos

ACTIVIDADES AFECTADAS EN EL DIAGRAMA DE FLUJO ACTUAL:

- J5: Elaboración de Auto Admisorio

El Auto Admisorio es el documento en el cuál el Juzgado admite oficialmente la demanda, relacionando el porqué de dicha admisión y los puntos que resuelve el Juez. El objetivo del mismo es informar a las partes sobre la admisión de la demanda y el motivo de la misma, instaurando un periodo de 10 días para contestar la misma, proponer excepciones, aportar y solicitar pruebas. Los Autos Admisorios actualmente ocupan página y media en promedio, lo cual se traduce en dos hojas toda vez que no se usan ambas caras de las mismas.

Los autos de alegatos y otros autos sustanciadores suelen ocupar el mismo número de hojas. Tales comunicaciones suelen contener información que poco agrega valor a los interesados, así como información que se repite en diferentes partes del formato.

PROPUESTA: Rediseñar el formato de los autos, de tal forma que se presente únicamente la información necesaria dentro de una página, con el fin de eliminar cualquier información que no agregue valor y optimizar el espacio de la página.

Auto Admisorio Actual. Anexo 9

Auto Admisorio propuesto. Anexo 10

IMPACTO: El rediseño del auto facilita su diligenciamiento reduciendo el tiempo de operación, aparte de que eliminaría una hoja completa por Auto, es decir que se lograría un ahorro del 50% en el costo de recursos físicos para esta operación. Se estima que los procesos en congestión en Colombia ascienden a casi dos millones. Suponiendo que todos estos hubieran utilizado solo una hoja para el auto admisorio, el ahorro de papel hubiera sido de 9 toneladas, equivalente a 54 árboles (Sandoval, 2012), por lo cual el ahorro a futuro se espera que sea de un impacto considerable.⁵

ACTIVIDADES FUSIONADAS: Ninguna

ACTIVIDADES ELIMINADAS: Ninguna

ACTIVIDADES PROPUESTAS: PJ6. Elaboración de auto admisorio

ENFOQUE LEAN: Se identifican desperdicios por papelería así como en términos de tiempo. El espacio de las páginas se optimiza para condensar la información relevante del Auto Admisorio. Así mismo, la redacción del Auto es más concreta y contiene la información necesaria con las palabras necesarias. El movimiento de información que no agrega valor se elimina con esta alternativa.

ALTERNATIVA 4: Notificación directa al Juzgado de liquidación de gastos

ACTIVIDADES AFECTADAS:

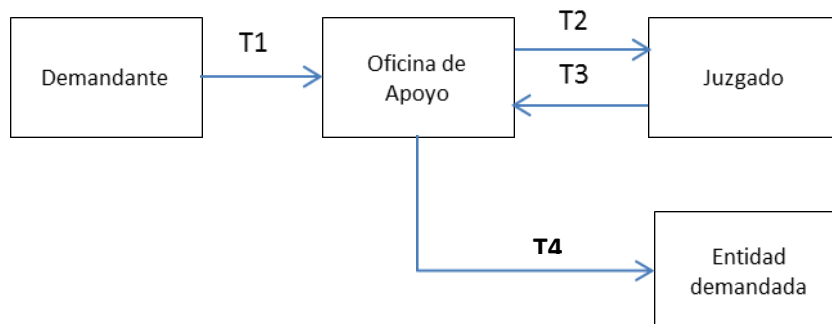
- O5: Recepción de comprobante de pago

El pago de los gastos procesales es verificado por la Oficina de Apoyo cuando el demandante le hace llegar el recibo de pago. El mismo comprobante de la transacción se le hace llegar después al juzgado para que pueda proceder a la fijación en lista del

⁵ FINANCIEROCR.COM: Gasto de papel provoca medidas [en línea]
<http://www.elfinancierocr.com/ef_archivo/2011/marzo/27/negocios2714663.html>
[octubre de 2012]

proceso de referencia. Además de fijar el proceso en lista, debe hacer llegar los oficios correspondientes a la Oficina de Apoyo para que se notifique a la entidad demandada.

- Cadena actual



T1: El demandante se dirige a la Oficina de Apoyo y entrega el comprobante de pago

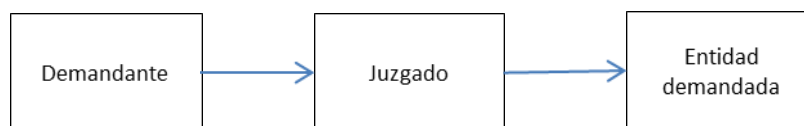
T2: La oficina de apoyo se encarga de notificar vía correo al Juzgado del pago

T3: El juzgado comunica a la Oficina de Apoyo acerca de las notificaciones a realizar

T4: La entidad es notificada a través del servicio de mensajería que ofrece la Oficina de Apoyo

PROPUESTA: Eliminar a la Oficina de Apoyo como actor principal en los eslabones de la cadena. El demandante o apoderado bajo este escenario, enviará el comprobante de pago directamente al juzgado, con lo cual, la notificación a la entidad se hará de manera más rápida, y se eliminarán desperdicios por transportes así como costos logísticos.

- Cadena Propuesta



T2: El demandante envía el comprobante al Juzgado.

T3: Una vez se verifica el pago, el juzgado procede a preparar los oficios necesarios para notificar a la entidad. La Oficina de Apoyo sigue presente, pero concibiéndose ésta como un soporte en el servicio de mensajería para notificar a las entidades.

IMPACTO: La eliminación de tiempos y movimientos se evidencia al evitar Se elimina dos transportes físicos y sus respectivos gastos (el envío físico del comprobante de pago y el envío físico de la notificación a la entidad demandada) que se remplazan por un

movimiento electrónico de información (la notificación a la entidad demandada). A su vez, se elimina el tiempo de espera que transcurre entre el arribo del comprobante a la Oficina de Apoyo y la llegada del mismo al Juzgado para continuar con el proceso.

ENFOQUE LEAN: Se eliminan no solo tiempos asociados a transporte y a la logística detrás de la actividad, sino también los tiempos de espera para el demandante, quien debe esperar hasta que la Oficina de Apoyo notifique al juzgado para que se fije el proceso en lista. De manera adicional, se eliminan desechos por concepto de movimiento de información, tareas que no agregan valor (recepción, almacenamiento y despacho del comprobante), recursos físicos y económicos.

ALTERNATIVA 5: Fijación en lista y actualización de estados y edictos vía Web

ACTIVIDADES AFECTADAS:

- J5: Elaboración de auto admisorio
- J7: Fijación del proceso en lista
- J10: Elaboración de auto que prescinde de periodo probatorio y corre traslado para alegar de conclusión
- J11: Elaboración de auto de pruebas
- J13: Elaboración de auto que corre traslado para alegar de conclusión
- J17: Elaboración y publicación de edicto

Luego de iniciada cada una de las etapas por las que atraviesa el proceso, se publica en la cartelera física a la entrada del despacho la última actuación a fin de que las partes puedan alistar la documentación solicitada.

PROPUESTA: Los juzgados administrativos de descongestión deben ser partícipes de las herramientas tecnológicas que ofrece la rama. A estos despachos se deben sumar los juzgados de otras jurisdicciones que no son tenidos en cuenta.

Los servicios ya están disponibles para los juzgados permanentes de la jurisdicción en Bogotá. Se requiere compromiso de los administradores del portal de la rama (www.ramajudicial.gov.co) para que todos los despachos del país puedan dar el salto a la tecnología.

En el anexo 14 se muestra a manera de ejemplo la impresión de pantalla de la página apartada para el juzgado número 1 administrativo de Bogotá. En la misma se encuentran 7 links informativos:

- Avisos a la comunidad
- Estados electrónicos
- Consulta de procesos
- Contáctenos
- Cronograma de audiencias

- Edictos
- Información general

IMPACTO: Con la implementación de la notificación de estados vía electrónica se busca ofrecer un mejor servicio a los usuarios del sistema judicial. Informar a los interesados de manera oportuna es uno de los objetivos de la rama.

Se espera una eliminación de hasta el 100% de los desplazamientos que deben realizar las partes para mantenerse informados del estado actual de los procesos.

Otro de los beneficios encontrados es la disponibilidad de la información publicada 24 horas al día.

Internamente, se espera un ahorro mínimo por proceso analizado de hasta 135 minutos, tiempo identificado en el muestreo por concepto de fijación en lista, elaboración de estados y actualizaciones.

ENFOQUE LEAN: Bajo el modelo actual, se encuentran desechos por concepto de falta de valor agregado, tiempos extra en que se incurre, transportes y movimientos.

El desperdicio de recursos físicos representado por los insumos de papelería, también se hace manifiesto cada vez que se actualiza la cartelera semanalmente (gasto mínimo de 10 hojas).

ALTERNATIVA 6: Fusión de Auto de Pruebas y Auto de alegatos

ACTIVIDADES AFECTADAS:

- J14: Elaboración de Auto de Pruebas
- J16: Elaboración de Auto de Alegatos

El auto de pruebas es el documento por el cual el Juez resuelve abrir un periodo de tiempo para que las partes presenten sus pruebas (30 o 60 días cuando las pruebas se requieren fuera del área del despacho). Pasado este tiempo, y luego de recibir las pruebas, se emite el Auto de Alegatos, abriendo un periodo de tiempo para que las partes aporten sus respectivos alegatos (10 días). A ambas partes les llega un comunicado informándoles el inicio del periodo de alegatos.

PROPUESTA: Emitir un solo auto, en el cual se informen las fechas en las cuales se inicia y culmina cada periodo, con el fin de eliminar la elaboración del auto de alegatos y su respectiva notificación. El auto tiene un formato más compacto, eliminando aquella información que no agrega valor, con el fin de eliminar desperdicios de espacio y tiempo de operación.

ACTIVIDADES FUSIONADAS: J14 Y J16

ACTIVIDADES ELIMINADAS: Ninguna

ACTIVIDADES PROPUESTAS: PJ13 – Elaboración de Autos de pruebas y alegatos

IMPACTO: La elaboración del auto de alegatos es una comunicación que agrega valor, pero puede hacerse de forma conjunta con el auto de pruebas, y se estaría eliminando el tiempo de esa operación, junto con los recursos físicos y horas hombre asociadas.

Tiempo actual de las dos actividades: 110 min (Auto de alegatos 51min + Autos varios 60 min)

Tiempo estimado de la operación propuesta: 60 minutos

ENFOQUE LEAN: Se está eliminando la información que no agrega valor y el tiempo asociado a su redacción. También se elimina el movimiento innecesario de información, al comunicar las fechas de los periodos de pruebas y alegatos en el mismo documento.

ALTERNATIVA 7: Simplificación del fallo

OPERACIÓN AFECTADA:

- J19: Emisión del fallo

La sentencia es la conclusión final del proceso donde se consigna el veredicto del Juez, y es el documento que indica el proceder de las partes. La sentencia suele ser un documento largo que contiene más información de la que necesita, es decir, suele ser extensa comparada con la conclusión final a la cual se llega. Este documento se redacta en una sola cara por hoja

PROPUESTA: La sentencia tiene que ser un documento compacto, que exprese la decisión del Juez, sus razones y la acción que deben realizar las partes de la manera más concreta posible, utilizando el reverso de las hojas en las cuales se imprima el documento. A continuación se presenta un ejemplo de sentencia propuesto.

ACTIVIDADES FUSIONADAS: Ninguna

ACTIVIDADES ELIMINADAS: Ninguna

ACTIVIDADES PROPUESTA: PJ13- Emisión de fallo

ENFOQUE LEAN: El desperdicio eliminado es el espacio que se gasta al utilizar solo una cara de la hoja, y a su vez el espacio que se utiliza para la información que no agrega valor.

El ahorro de papel es de mínimo el 50%, lo que equivale a un promedio de (50% promedio de hojas por sentencia tomado de una muestra) más un estimado de 10% de ahorro de espacio luego de compactar la información.

ALTERNATIVA 8: Cálculo y devolución de remanentes en el Juzgado

ACTIVIDADES AFECTADAS:

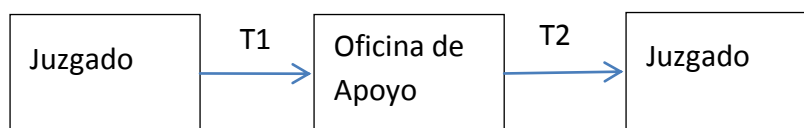
- O10: Recepción del proceso físico
- O11: Cálculo de remanente de gastos procesales
- D6: Reclamación de remanentes

Luego de culminar el proceso, este se envía a la Oficina de Apoyo para que realicen el cálculo del remanente. El expediente vuelve al juzgado a la espera de que el demandante se acerque por su remanente. Los envíos implican el uso de una empresa transportadora cuyos gastos asume la rama.

PROPUESTA: Eliminar el transporte a la Oficina de Apoyo realizando el cálculo de remanentes en el mismo Juzgado, pues supone el envío del proceso para verificación de gastos por concepto de fotocopias, transporte, folios (hojas) y oficios (comunicados), actividades que en la realidad se hacen de manera repetida en los dos eslabones de la cadena actual presentada.

De manera adicional, los juzgados deben optimizar el proceso de devolución de remanentes, para lo cual se propone un canje directo a la cuenta del demandante o su apoderado. Con esto, se mostraría transparencia y eficacia, garantizando la devolución del dinero en todos los casos.

- Cadena actual



T1: Transporte del proceso a la Oficina de Apoyo

T2: Transporte de la Oficina de Apoyo al Juzgado

IMPACTO: Se eliminan dos transportes correspondientes al envío del proceso a la Oficina de Apoyo y de vuelta al Juzgado, recortando el gasto logístico por envío y el tiempo de espera para proseguir con la cancelación del remanente.

Se elimina adicionalmente, la reclamación de remanentes por parte del demandante. Haciendo más rápido y transparente el proceso. Bajo este escenario, el proceso pasaría directamente a archivo una vez liquidado el remanente.

ACTIVIDADES ELIMINADAS: O7 Y O8, D6

ACTIVIDADES FUSIONADAS: Ninguna

ACTIVIDADES PROPUESTAS: PJ19 – Cálculo de remanente de gastos procesales.

ENFOQUE LEAN: Se eliminan los transportes que no agregan valor a la demanda, eliminando tiempo de espera equivalente al lead time del cálculo de remanente por parte de la Oficina de Apoyo.

ALTERNATIVA 9: Notificaciones a las partes vía correo electrónico

ACTIVIDADES AFECTADAS:

- O6: Recepción de oficios para notificación
- E1: Notificación personal

La experiencia internacional indica el atraso en el que está sumida la justicia colombiana. Gran parte de las notificaciones y comunicaciones a las distintas partes del proceso siguen haciéndose de manera personal a través de 472. No sólo se generan demoras por el concepto de notificación, sino que todas ellas se canalizan a través de la Oficina de Apoyo, con lo cual se identifica un doble transporte.

Los juzgados de descongestión de la jurisdicción Contencioso-Administrativa no cuentan con correos institucionales, lo cual se constituye en un agravante y se suma a la falta de cooperación de las entidades demandadas para avanzar.

PROPUESTA: Establecer una comunicación bilateral vía correo electrónico entre el juzgado y las partes del proceso.

Alcanzar lo propuesto implica 1) la disponibilidad de un correo institucional, lo que permite generar confianza a las partes y hace las veces de firma en el ámbito digital y, 2) estrechar lazos de cooperación entre el juzgado y las entidades demandadas, para lo cual se debe iniciar un plan piloto con alguna de las empresas más representativas para los despachos (CASUR, CAJANAL, CREMIL).

IMPACTO: Notificaciones que toman un mínimo de 2 días, recordando que la Oficina de Apoyo funciona como intermediario, se pueden hacer en cuestión de minutos. Se debe enunciar además que las notificaciones a entidades específicas son realizadas una vez por semana, con lo cual, los juzgados deben esperar este lapso como mínimo para notificar a las entidades.

Impacta también en la relación del juzgado con sus usuarios. El acercamiento entre las partes posibilita la cooperación en el tiempo.

Los repositorios de los mensajes electrónicos ofrecen evidencias permanentes de las notificaciones realizadas a las entidades.

ENFOQUE LEAN: El impacto en términos Lean se ve reflejado en la reducción de los tiempos. La eliminación de movimientos y transportes innecesarios tanto en la Oficina de Apoyo como en el juzgado se alinean al propósito de este proyecto.

ALTERNATIVA 10: Estandarización de formatos en la jurisdicción

En la actualidad los jueces cuentan con autonomía para la dirección de sus respectivos despachos, lo que incentiva las diferencias en la manera de actuar como en los documentos desarrollados.

Analizando los procesos que llegan por redistribución al despacho se encontró una falta de estandarización en los formatos utilizados para la elaboración de autos, comunicados varios y sentencias. Se observaron diferencias en la fuente y tamaño de la letra, contenido de los comunicados e incluso papelería, que se supone aporta la rama y debe ser común para todos los juzgados de la jurisdicción.

Los procesos atendidos por más de un juzgado dejan una impresión de desorden y son difíciles de entender, incluso para los mismos empleados del despacho que los recibe por redistribución.

PROPUESTA: Se propone contar con unas directrices claras sobre el formato de los documentos, lo cual se verá reflejado en una fuente, tamaño, interlineado común.

El encabezado de autos y sentencias se debe unificar para facilitar la comprensión del proceso.

IMPACTO: Se prevén ahorros para todos los interesados por tiempo destinado al entendimiento de procesos.

Se espera de igual manera un ahorro en papelería por cuenta de la estandarización, pues se encontraron procesos elaborados con tamaño de letra 14 de Arial e interlineados iguales o mayores a 1.5.

ENFOQUE LEAN: Se encuentran desperdicios claros en tiempos, movimientos y valor agregado, los cuales corren por cuenta de la acción u omisión de los distintos juzgados. La disparidad en las acciones de los distintos juzgados acentúa más las divergencias y el desentendimiento.

ALTERNATIVA 11: Documentación de los procesos internos

La alta rotación encontrada supone un gran desgaste para los empleados antiguos del juzgado, pues deben supervisar la labor de los trabajadores entrantes, sin descuidar las tareas propias. La inversión de tiempo y dedicación es grande, entendiendo que un recurso nuevo, que no proviene de la misma jurisdicción e incluso sección, puede durar hasta un mes aprendiendo sobre los nuevos procesos.

PROPUESTA: Documentación de los procesos del despacho mediante:

- Diagramas de flujo
- Manuales para uso de sistemas de información
- Instructivos

Se hace clave en este punto el estudio de la magnitud de las diferencias entre unos juzgados y otros, en aras de determinar la viabilidad de elaborar un paquete de documentos común para todos ellos.

IMPACTO: Documentar los procesos en el juzgado es gerenciar el conocimiento de manera efectiva. A través los artefactos enunciados se garantiza la perpetuación del capital intelectual de la institución.

En el momento en que el dueño de algún proceso particular esté ausente, se garantiza la continuidad del negocio sin complicaciones.

Se atiende de manera precisa el problema de la rotación, pues los empleados nuevos contarán con herramientas de ayuda de primera mano para realizar su trabajo.

De lograr estandarizar los procesos en la jurisdicción, se garantiza además un beneficio extra, a saber, el bajo impacto que generaría la rotación de empleados entre los distintos juzgados. Este movimiento se presenta constantemente y se genera como método de compensación ante la salida de empleados.

ENFOQUE LEAN: La estandarización de procesos evita desechos por defectos así como por reprocesos. Se genera además un ahorro por tiempos y movimientos por concepto de supervisión.

Esta propuesta al igual que las anteriores es clave para el inicio del Kaizen (mejoramiento continuo) que se propone.

ALTERNATIVA 12: Mejoramiento en la organización del inventario de procesos

Se mostró en la ilustración 2 una falta de claridad en el almacenamiento de los procesos. Aunque se clasifica la estantería de acuerdo a la etapa en que se encuentran, los tiempos de búsqueda de los expedientes tienden a ser prolongados a causa de una mala utilización del espacio.

De manera adicional, se busca resaltar la manera en que se organizan los procesos actualmente. El apilamiento uno sobre otro por paquetes, como se muestra en la ilustración a continuación, además de dificultar la visibilidad del código de los procesos para su búsqueda, supone un riesgo ergonómico, en especial para las mujeres, quienes deben cargar paquetes de procesos que suelen pesar más de 5 kilos.



Ilustración 8

PROPUESTA: Centralizar los procesos en un almacén único como se muestra en la ilustración a continuación.

Los empleados deberán remitirse al almacén cada vez que necesiten un proceso y depositarlo allá cuando dejen de utilizarlo, con el fin de evitar que se confunda con otros o se ubique en la estantería que no corresponde.

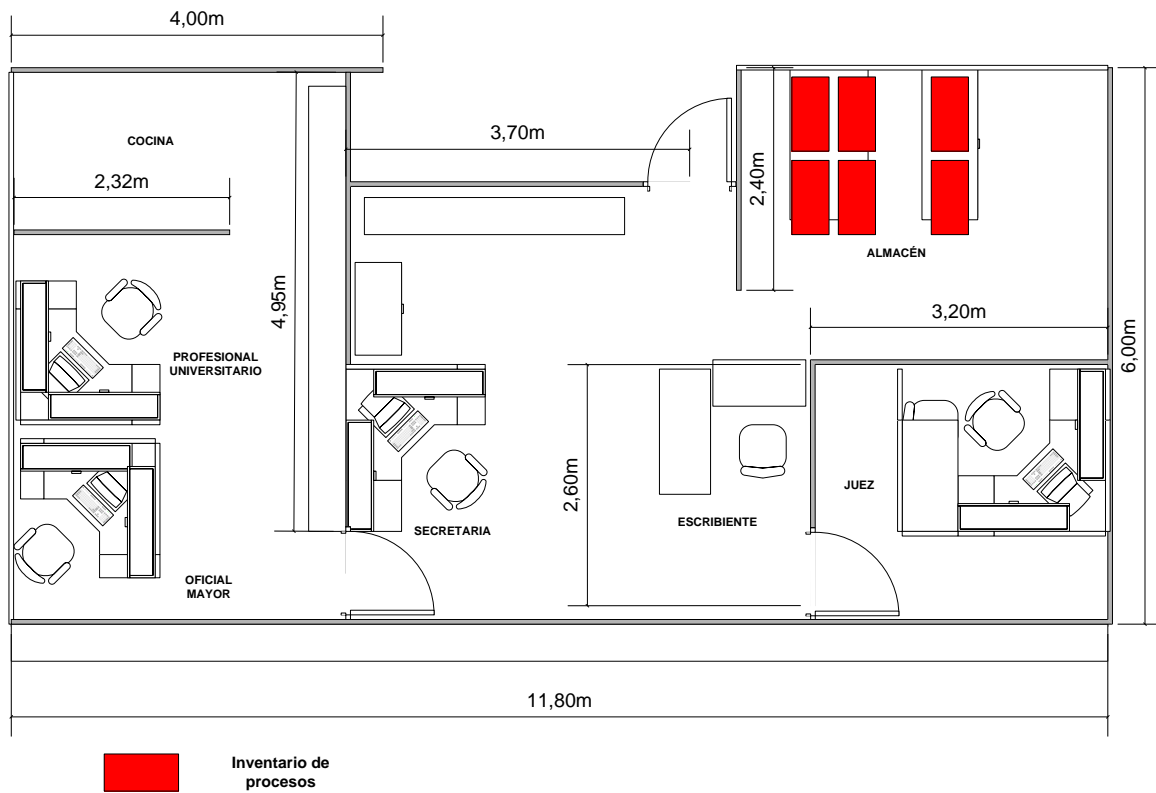


Ilustración 9

Adecuar la estantería para poder ubicar los procesos un al lado del otro, como se muestra a continuación, y no en pilas, se suma como alternativa para alcanzar el mejoramiento esperado.



Ilustración 10

IMPACTO: Contando con una reducción de 50% en la atención a usuarios, por cuenta de rebajas en el tiempo de búsqueda de procesos, se estiman tan solo 2 minutos y medio por usuario servido en ventanilla.

Nombramos además en el apartado anterior los beneficios a nivel ergonómico que genera la reorganización de la estantería, sumándose también a una búsqueda más rápida por mayor visibilidad del código único del proceso.

ENFOQUE LEAN

La presente propuesta atañe de manera directa al programa de 5 eses definido. Una mejor organización del inventario del juzgado, permite eliminar y reducir desechos contemplados en la actualidad.

ALTERNATIVA 13: Presentación física de procesos

Los procesos constan de hojas unidas por gancho legajador y una cuerda procesal que permite mantener en un solo paquete diferentes folders cuando existen.

La constante manipulación de los folios hace que estos comiencen a desgastarse e incluso desprenderse.

La rotulación de los procesos se hace manualmente sobre los papeles mismos del proceso. Con el desgaste mencionado anteriormente, se corre el riesgo de que se desprenda o no esté visible el identificador único, agravando aún más la búsqueda de procesos.

PROPUESTA: La protección de los procesos con laminas de material polimérico tanto en la portada como en el dorso del cuadernillo, permite salvaguardar la información y una manipulación aún más sencilla. Las laminas deben contar con una pestaña en el borde que sobresalga, para que pueda verse el número consecutivo de los procesos.

IMPACTO: El activo más valioso en la rama es la información. Realizando la modificación presentada se eliminan las pérdidas por deterioro.

La manipulación y búsqueda de los expedientes será más sencilla considerando los cambios.

ENFOQUE LEAN: Implementaciones simples como estas permiten reducir los desperdicios por defectos y generar en los clientes una impresión de orden y cuidado.

ALTERNATIVA 14: Adecuación de bases de datos internas

El conocimiento de las herramientas de Office y en particular de Excel se vislumbra como una gran oportunidad de mejora para los empleados de la rama.

Las bases de datos de Microsoft Excel son precarias y no se acomodan a las necesidades específicas del juzgado.

PROPUESTA: Capacitar al personal en el uso de herramientas de tecnología, de tal manera que los mismos empleados puedan realizar por sí mismos bases de datos efectivas y, a su vez, adecuar las existentes.

IMPACTO: La generación de reportes puede ser inmediata. Reportes que en la actualidad emplean más de un día laboral de uno o varios empleados, pueden obtenerse de manera fácil y rápida con el uso de tablas dinámicas, listas y macros.

Se busca en última instancia que los empleados puedan dedicarse a las actividades propias del objeto social del juzgado.

ENFOQUE LEAN: La propuesta busca contrarrestar directamente los desperdicios por concepto de tiempos y actividades que pueden ser eliminadas.

ALTERNATIVA 15: Codificación de archivos y carpetas en la red interna

Se evidenció una carencia de estándares en los archivos y carpetas del sistema, con un predominio de uso de folders temporales para guardar la información.

La búsqueda de archivos en la red puede prolongarse por la inexistencia de carpetas fijas para el almacenamiento de la información. Adicionalmente, cabe resaltar la falta de uso de la carpeta compartida del juzgado. Los empleados tienden a transferir archivos a través del correo electrónico.

PROPUESTA: Uso permanente de la carpeta carpeta compartida en el juzgado, de tal manera que los empleados tengan acceso continuo a los elementos grabados allí.

Codificar las carpetas y establecer un estándar para guardar archivos evita demoras en la búsqueda de los mismos, así como reprocesos por pérdidas de información.

IMPACTO: El manejo de un lenguaje común permitirá encontrar sin complicaciones archivos en la red.

Los elementos se encontrarán disponibles en todos los computadores de la red interna eliminando el envío constante de información.

ENFOQUE LEAN: La visión Lean se ve reflejada en todos los campos de la organización. En este caso se busca evitar desperdicios en tiempos y movimientos asociados al mal manejo de la información.

ALTERNATIVA 16: Mayor comunicación y soporte en la Oficina de Apoyo

Uno de los servicios ofrecidos por esta oficina de soporte es el de mensajería. A través de la misma se envían oficios para notificación, así como otros comunicados.

El actual volumen de trabajo de la oficina de apoyo le impide en muchas ocasiones a los funcionarios de la entidad atender de manera oportuna a los juzgados a su cargo. Su papel como intermediario entre demandante, demandado y juzgados se ve entonces afectado por la congestión misma de la rama.

PROPUESTA: En propuestas anteriores se discutió la necesidad de pasar a manos del juzgado actividades sensibles como la recepción de la documentación aportada por las partes. Ello permite aliviar la carga de los funcionarios de la Oficina de Apoyo.

Se busca entonces que los empleados de la Oficina de Apoyo optimicen el soporte brindado en el servicio de mensajería, una de las falencias identificadas por los jueces de los juzgados de descongestión.

IMPACTO: En la actualidad varios de los jueces pagan de su bolsillo a mensajeros particulares para notificar a las entidades demandadas.

El hecho de que los funcionarios de la Oficina de Apoyo aumenten la frecuencia de recepción de documentos en los juzgados de descongestión, pasando de una visita por semana a tres visitas por semana, permite eliminar los costos extra en que incurrir los jueces y genera satisfacción en los empleados de los despachos.

Las notificaciones que otrora requerían mínimo de 3 días hábiles se reducen a 1 día solamente.

ENFOQUE LEAN: La presente propuesta permite ahondar en el mejoramiento continuo. Ofrecer un servicio oportuno a los clientes del juzgado repercute también en la imagen de los mismos juzgados.

ANALISIS LEAN

CINCO ESES

El objetivo de las cinco eses es asegurar las condiciones propicias para desarrollar la metodología Lean. A través de las cinco eses se propende por tener un lugar limpio, seguro y organizado donde el operario tenga todos los recursos necesarios en el lugar designado y en el tiempo designado. El Juzgado Administrativo #8 cuenta con las condiciones de limpieza y orden, aunque aún no se puede hablar de cinco eses.

S1: Clasificar

El Juzgado no cuenta con la clasificación de sus recursos aún. Es necesario revisar cada puesto de trabajo e identificar las cosas que realmente necesita. Aquellas que no son de uso frecuente se deben retirar del espacio de trabajo. Así mismo, cada cosa que se necesite debe tener un espacio definido donde ubicarse. Actualmente estos lugares están definidos de forma personal e involuntariamente, pero no hay un estándar definido.

Para clasificar se recomiendan los siguientes pasos:

- Definir un área de almacenamiento para los objetos que no se utilizan
- Definir lineamientos para la utilización de los objetos que se encuentran en el puesto de trabajo. Esto sugiere definir claramente el objetivo del objeto y sus funcionalidades con el fin de saber si es necesario o no. Se recomienda que aquellos objetos que no se han utilizado durante tres meses deben ser eliminados.
- Marcar los objetos que no son necesarios en el área de trabajo
- Mover aquellos objetos marcados al área de almacenamiento.

S2: Ordenar

Luego de la clasificación, el equipo debe definir las locaciones de cada categoría de objetos y demarcarlas de la manera que ellos definan, siempre y cuando sean señales visibles, que identifiquen claramente la relación entre área y objeto, y se haga obvia la ausencia del objeto. Se proponen tres preguntas útiles para realizar el ordenamiento.

- ¿Se deben tener categorías por puestos de trabajo?
- ¿Se pueden centralizar las categorías (designar un área común dentro de la oficina para ubicar categorías)
- ¿Se debe ordenar los objetos por funcionalidad, recurrencia de uso u otro factor?

S3: Limpiar

La limpieza es fundamental dentro de la metodología Lean y es el soporte para las primeras dos "S". El equipo debe definir como deben permanecer los diferentes espacios de la oficina en cuanto a limpieza se refiere. Es necesario definir una metodología de limpieza para cada área, una frecuencia y un responsable de la misma. Es necesario el apoyo de todo el equipo para lograr mantener esta metodología funcionando.

S4: Estandarizar

La estandarización consiste en fijar lineamientos para mantener organizadas y limpias todas las áreas de trabajo. La estandarización se ayuda de señales visuales que identifican claramente el estado (correcto o incorrecto) de un sitio de trabajo u objeto dentro del mismo.

S5: Mantener

Mantener consiste en monitorear periódicamente el cumplimiento de las reglas y estándares definidos previamente. La medición de los objetivos de 5S es fundamental para retroalimentar o mantener el buen estado de la metodología. Se propone realizar auditorías internas mensuales para verificar el correcto cumplimiento de la metodología de 5S con el fin de corregir y/o mantener las buenas prácticas. Se propone un formato de verificación para realizar la auditoría, con una escala de evaluación de 0 a 5 (0 siendo que no hay rastro alguno de implementación de 5s, y 10 siendo la implementación total de 5S).

AUDITORIA 5S

Nombre _____

Fecha _____

CATEGORIA	ACTIVIDAD	NOTA
Clasificar	Material innecesario	
	Procesos innecesarios	
	Materiales ajenos al puesto	
Ordenar	Objetos en lugar correcto	
	Áreas bien definidas	
	Marcas visuales	
Limpiar	Escritorio limpio	
	Computador limpio	
	Accesorios de limpieza disponibles	
	Áreas comunes limpias	
Estandarizar	Señales de trabajo visibles	
	Capacitación	
	Objetos localizables	
Mantener	Se realizan auditorias	
	Auditorias realizadas con frecuencia	
	Mejoramiento continuo en 5S	

Ilustración 11

TAKT TIME

El Takt time, es la velocidad a la cual un sistema debe generar una unidad de producto para satisfacer su demanda. El takt time es el indicador del ritmo al cual se debe trabajar para cumplir con los requerimientos de cantidad de demanda.

Al ser el Juzgado Administrativo de Descongestión (8°), un Juzgado provisional, no se tiene una demanda establecida que se pueda obtener por medio de análisis de series de tiempo, sino que la oficina de apoyo es la encargada de suministrarle los procesos al juzgado de la forma en que allá se defina, y la cantidad de procesos que la oficina manda no se basa en la capacidad del Juzgado, es decir, no se cuenta con un tiempo meta para responderle a la Rama, sino que la Rama espera que los procesos se vayan culminando con una meta propuesta que actualmente se está cumpliendo. Actualmente la meta propuesta es de 40 procesos mensuales (impuesta por la Rama Judicial). Por lo tanto, vamos a asumir que la demanda del Juzgado es de 40 procesos mensuales.

Fórmula:

$$Takt\ Time = \frac{Tiempo\ de\ trabajo\ disponible}{Unidades\ requeridas\ por\ unidad\ de\ tiempo}$$

- Tiempo de trabajo disponible: 20 días hábiles cada uno con 8 horas disponibles

Para el caso del juzgado, en el tiempo disponible de un mes, tiene que cumplir con 41 procesos.

$$Takt\ Time = \frac{1\ mes}{41\ unidades}$$

Haciendo la conversión respectiva, se obtiene un takt time de:

$$Takt\ Time = \frac{3.9\ horas}{1\ unidad}$$

Esto quiere decir, que el juzgado debe completar un proceso cada 3,9 horas de trabajo con el fin de cumplir la meta impuesta por la Rama Judicial.

El takt time, es el tiempo al cual los esfuerzos de la implantación de un sistema lean debe enfocarse. El takt time para este caso tiene una connotación diferente, ya que no está definido por la demanda, sino por la meta impuesta por la Rama Judicial. El diseño propuesto, pretende reducir ese takt time, es decir, poder superar la meta propuesta por la Rama Judicial.

KAIZEN

Todas las actividades dentro de un sistema lean, deben estar organizadas en una cadena de eventos lógica y coherente. El modo más comúnmente utilizado en todo tipo de industrias y organizaciones es el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar). Kaizen significa mejoramiento continuo. Los eventos kaizen son aquellos eventos que propenden por mejorar un estado actual a través de la metodología PHVA.

En el libro “Lean Office Demystified”, describen tres etapas para dirigir un evento Kaizen.



- **Fase de planeación:** Durante la planeación, se genera un mapeo de lo que se desea tener a futuro, es decir, se vislumbra el estado ideal del sistema. A través de esta visualización, se pueden identificar problemas o desperdicios de cualquier tipo en las diferentes áreas de la organización.

Durante la fase de planeación se recomienda asignar un equipo de trabajo, conocido como “Equipo Kaizen”, el cual debe ser conformado por empleados comprometidos con la organización que se desempeñen en diferentes áreas de la organización. Para el caso del Juzgado, el equipo Kaizen es conformado por las cinco personas que trabajan allí, ya que al ser un sistema pequeño se amerita que todos hagan parte del equipo. El líder del equipo, designado por consenso es la Secretaria, quien será encargada de liderar al equipo y actualizar la información pertinente al avance de los eventos Kaizen. Se recomienda publicar en algún espacio del juzgado los miembros del equipo, el nombre del líder y el propósito de ser del equipo.

Es necesario que se comunique a todas las personas a las cuales su trabajo se va a ver afecto durante el proceso, hacerles conocer los objetivos, la metodología y el aporte que se espera de parte de esa persona durante el proceso.

Posterior a esto, se debe crear un formato donde se detallen todas las actividades macro y micro que deben realizarse para lograr el objetivo de mejora. En este caso, las actividades iniciales propuestas planteadas para el equipo serán implantar “5S” en el Juzgado. A continuación se presenta un formato de ejemplo propuesto, ya que el equipo es quien debe definir el contenido del formato y la organización de las tareas allí definidas.

**FORMATO DE EVENTOS
KAIZEN**

ACTIVIDADES		ENCARGADO	SEMANA							
MACRO	MICRO		1	2	3	4	5	6	7	8
5S	Clasificar		x	x						
5S	Ordenar			x	x	x				
5S	Limpiar					x	X			
5S	Estandarizar							x		
Poka-Yoke	Auto admisorio								x	x
Poka-Yoke	Cálculo remanente								x	x

Ilustración 12

- **Trabajo de campo:** El primer paso para empezar el trabajo de campo es capacitar al equipo en conceptos Lean. Para empezar es necesario que se trabaje en la implantación de “5S”, ya que esto es la base para poder continuar con las demás actividades Lean. El siguiente paso es reunir la información de desempeño relevante de los procesos, como los tiempos de proceso, cantidad de demanda, tiempos de respuesta y costos asociados. Para el trabajo de campo se recomienda usar “Tarjetas Kaizen”, las cuales son formatos asociados a cada proceso u área de la organización donde se desea realizar un mejoramiento. A continuación se presenta una propuesta de estas tarjetas Kaizen para el Juzgado 8°.

TARJETA KAIZEN

PROCESO Admisión FECHA INICIO 22/10/2012

INDICADOR	OBJETIVO KAIZEN			FECHA REVISIÓN
	ANTES	AHORA	% MEJORA	
T/C				
Lead time				
Costos				

Objetivos

Metodología

Ilustración 13

Una vez planteados los objetivos y las métricas, es necesario destinar tiempo para que el equipo se reúna a generar ideas, donde se analicen los problemas y se evalúen posibles soluciones que acerquen al equipo al estado ideal planteado en la fase de planeación. Para culminar esta fase, es necesario poner en acción todas las ideas planteadas y posteriormente reconocer el trabajo del equipo.

- **Seguimiento:** En la fase de seguimiento el equipo debe seguir reuniendo ideas y presentar reportes del estatus actual de las ya implementadas. Es función del líder del equipo mantener comunicados permanentemente al equipo sobre las ideas implantadas y su respectivo curso. Es deber del equipo mantener las estrategias planteadas y comprometerse con el mejoramiento continuo de la organización.

VSM PROPUESTO

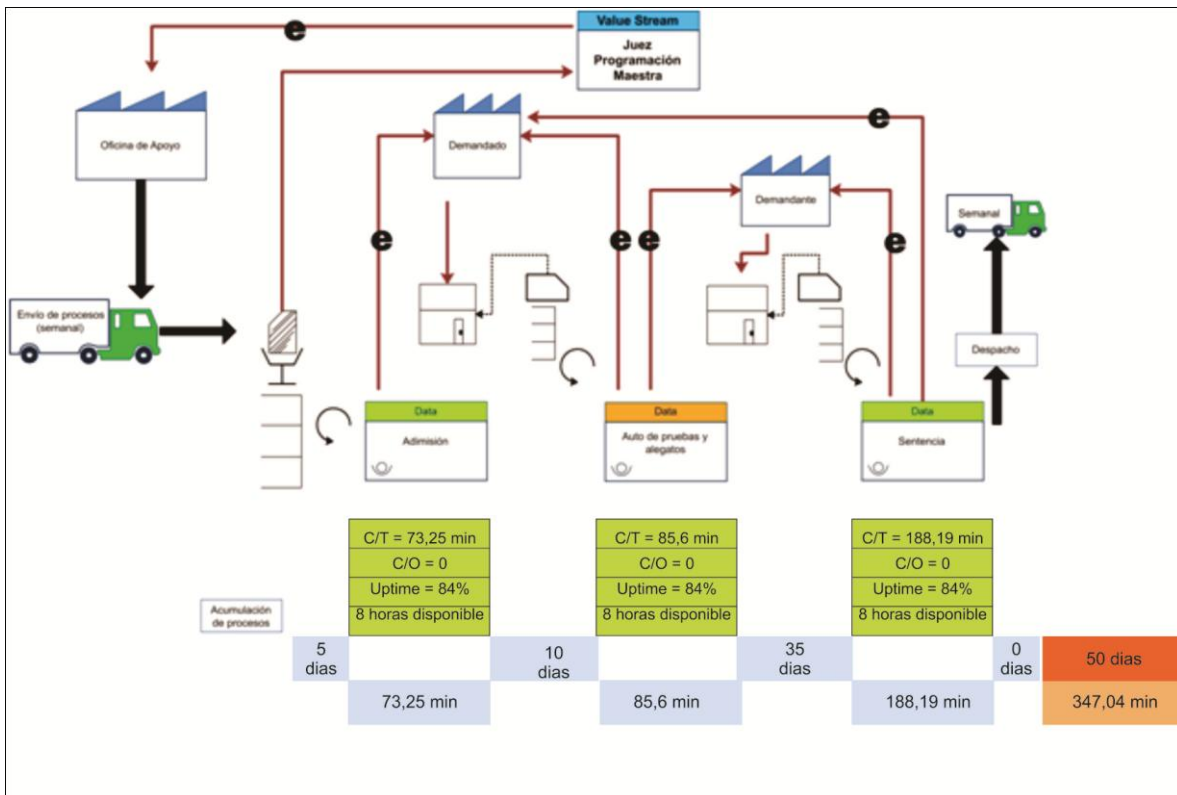


Ilustración 14

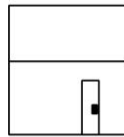
En el VSM propuesto, se pretende enviar toda la comunicación de forma electrónica, eliminando completamente los envíos físicos entre las entidades involucradas en el proceso, siendo el único envío físico el que realice la Oficina de Apoyo al Juzgado en caso de todavía tener procesos de reparto, y el envío de dichos procesos de nuevo a la Oficina de Apoyo. El proceso de abastecimiento de demandas, por parte de la Oficina de Apoyo se va a realizar a través de una señal Kanban para el Juez, quien hará el pedido respectivo de procesos a la Oficina de Apoyo. Debido a que el tiempo de entrega de parte de la Oficina de Apoyo es de dos días, la señal Kanban se activará cuando queden en el supermercado 5 demandas (cantidad definida a partir del takt time), que equivale al número de unidades a procesarse durante dos días. Esta señal será una hoja de color azul que dirá “HACER PEDIDO”, y será ubicada entre la quinta y sexta demanda, con el fin de que cuando se retire el proceso que libera la señal, esta sea llevada al Juez para que realice el pedido.



Los supermercados, son áreas designadas dentro de los puestos de trabajo donde debe llegar el proceso para ser trabajado. La limpieza y el orden es clave para alcanzar los objetivos de una oficina lean. Las cinco eses brindan el espacio propicio para utilizar el espacio de los escritorios de forma adecuada, como se muestra en la imagen a continuación.

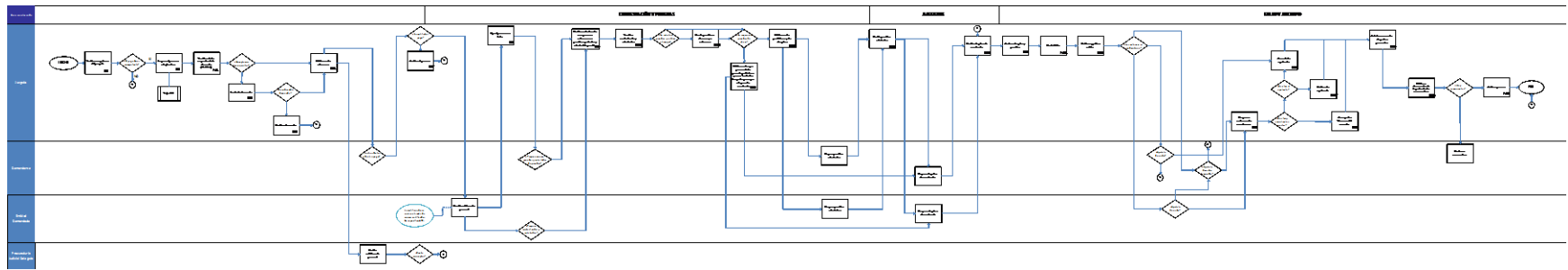


Una vez se realiza el Auto Admisorio y se comunica a las partes, el proceso pasa al almacén de Auto de pruebas y alegatos, donde aguarda hasta que el proceso siguiente toma las unidades necesarias para abastecer su supermercado en el puesto de trabajo. El objetivo de ubicar un almacén entre los procesos de Auto de Pruebas y Alegatos y Sentencia, es dejar un espacio con capacidad amplia y disponible para guardar procesos, los cuales llegan a una tasa conocida (cada 73,5 minutos) pero no pasan al siguiente proceso hasta que se cumplan los requisitos de demanda por parte del demandante, es decir, la salida del almacén depende del demandante, y es una variable que no se puede controlar. Al tener incertidumbre sobre la cantidad de procesos que se tendrán allí, es preferible designar un área de almacén y no atiborrar los espacios de trabajo con procesos cuyos tiempos de respuesta por parte de los involucrados (demandante y entidad demandada) es incierto. El espacio físico para los almacenes son los anaqueles que contiene el juzgado.



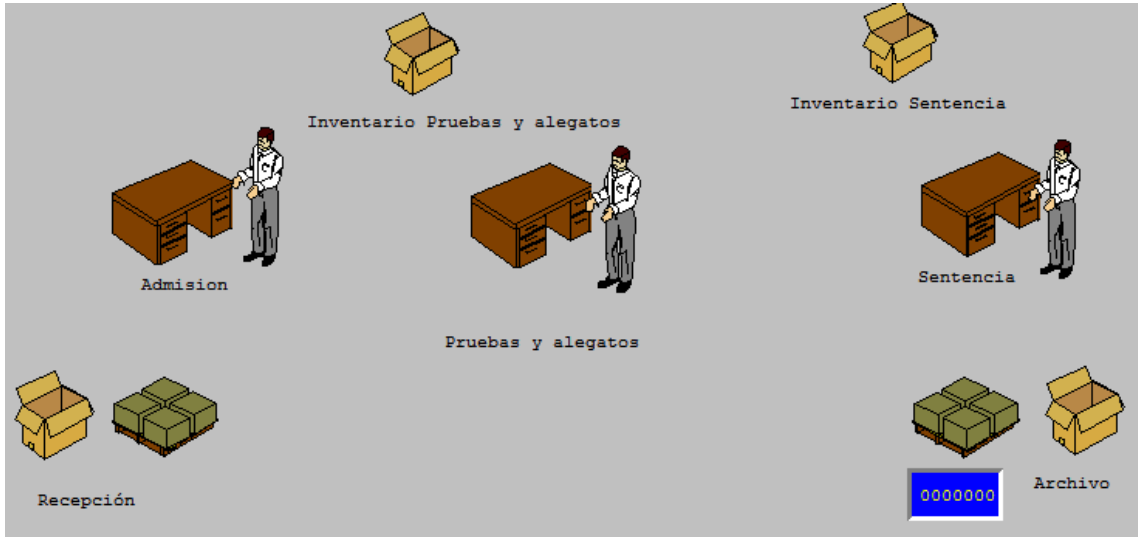
La señal para retirar un proceso del almacén es la llegada de la aprobación del pago de los gastos procesales por parte del demandante. El operario que realiza el Auto de Pruebas y Alegatos retira del almacén el o los procesos a realizar para ubicarlos en su supermercado. Se recomienda que se tome de a un solo proceso, pero se deja a libre escogencia del operario la cantidad de abastecimiento para su elaboración, siempre y cuando no supere los cuatro procesos (se determinaron cuatro procesos por cuestiones de orden y espacio en el área de trabajo, ya que a mayor numero de procesos se puede ver amenazada la metodología de cinco eses y flujo unitario). El abastecimiento del proceso de Sentencia se realiza igual que el de Auto de Pruebas y Alegatos. El despacho final de los procesos se realizará en la misma fecha y hora del abastecimiento (mensual).

DIAGRAMA DE FLUJO PROPUESTO



SIMULACIÓN PROPUESTA

Para la simulación del modelo propuesta se fusiona la estación de trabajo de alegatos con la de pruebas y el tiempo de sentencia se reduce en el 15% estimado por los expertos.



- **LOCACIONES**

Las locaciones pasan a ser las siguientes

Locaciones	Capacidad
Admisión	1
Pruebas y alegatos	1
Sentencia	1
Recepción	Múltiple
Inventario Pruebas	Múltiple
Inventario Sentencia	Múltiple
Archivo	Múltiple

Bajo el nuevo modelo, se cuenta únicamente con 4 locaciones de capacidad única y 4 locaciones con capacidad múltiple. Del mismo modo en que se fusionan las dos estaciones de trabajo descritas anteriormente, se fusionan también los inventarios que se muestran en la ilustración, a fin de representar lo que se espera con una mayor exactitud y claridad.

- **ENTIDAD**

Para el modelo se utiliza una única entidad, la cual represente el proceso judicial.

Se define de igual manera un arribo inicial de 500 procesos, que es lo evidenciado en la realidad del juzgado.

- RUTAS Y RECURSOS

Las rutas y recorridos no se definen para el presente modelo pues, como se definió en la primera simulación, no es fácil la identificación o delineación de las mismas, además de la capacidad de los empleados del juzgado para desarrollar casi todas las actividades, independientemente de sus respectivos cargos.

RESULTADOS

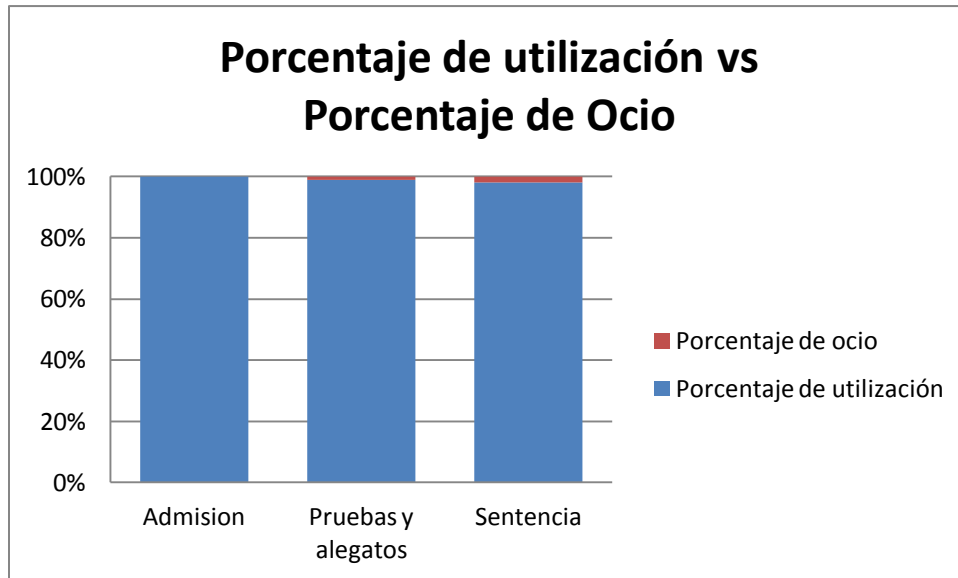
Locación	Tiempo de la simulación	Capacidad	Total Entradas	Tiempo medio por entrada	Contenido promedio	Contenido máximo	Porcentaje de utilización
Admisión	160	1	132	73	0	1	100,00%
Pruebas y alegatos	160	1	112	86	1	1	99,23%
Sentencia	160	1	50	189	1	1	98,35%
Recepción	160	1000	500	2161	14	59	43,39%
Archivo	160	1000	49	0	0	1	0,00%
Inventario Pruebas y alegatos	160	500	131	364	2	9	1,86%
Inventario Sentencia	160	500	111	2905	18	33	5,93%

La sentencia continúa siendo el cuello de botella, sin embargo, se observa un aumento claro en el número de procesos fallados durante el mes (49). Se observa de igual modo un mayor equilibrio en el porcentaje de utilización de las estaciones de trabajo.

Otro indicador que permite evidenciar el mejoramiento que representan las alternativas generadas es el contenido máximo del inventario de sentencia a final del mes, el cual se redujo a la mitad, pasando de 67 procesos judiciales en espera a tan sólo 33.

- UTILIZACIÓN DE LOCACIONES SIN CAPACIDAD MULTIPLE

Locación	Porcentaje de operación	Porcentaje de utilización	Porcentaje de ocio
Admisión	100	100%	0%
Pruebas y alegatos	99,24	99%	1%
Sentencia	98,35	98%	2%



El porcentaje de utilización es casi el 100% para todas las locaciones de capacidad única, esto bajo un escenario ideal, el cual implica un flujo de trabajo continuo durante todo el mes para todas las estaciones de trabajo.

En la realidad se puede observar otro comportamiento y es, que la línea de producción trabaja conforme a la solicitud del juez y las metas propuestas al inicio del mes.

COSTEO DEL REDISEÑO

La reducción en un 15% del tiempo de sentencia, que es el cuello de botella, mejoraría la productividad del Juzgado, pasando de 43 a 50 demandas mensuales. Por ello, el costo de hojas preimpresas se ha aumentado de forma proporcional para suplir las siete demandas de más, y a su vez se redujo ese total en 6,25% el costo de las hojas, que equivale al ahorro mínimo logrado por reducción de autos. El costo de recursos humanos se mantiene igual.

El costo mensual de la propuesta es de \$20.962.152, y el costo unitario se reduce a \$420.604, es decir una reducción neta de \$66.660 equivalente a un **14%** menos (tabla 35).

COSTOS MENSUALES

	ACTUAL	PROPUESTA
RRHH		
Juez	\$ 5.735.974	\$ 5.735.974
Secretario	\$ 4.598.507	\$ 4.598.507
Oficia Mayor	\$ 2.066.862	\$ 2.066.862
Profesional Universitario	\$ 2.691.663	\$ 2.691.663
Escribiente	\$ 1.661.492	\$ 1.661.492
Subtotal	\$ 16.754.498	\$ 16.754.498
RECURSOS FÍSICOS		
Arriendo Oficina	\$ 3.011.670	\$ 3.011.670
arriendo Equipos	\$ 1.078.635	\$ 1.078.635
Hojas membrete	\$ 92.712	\$ 100.988
Accesorios	\$ 15.000	\$ 15.000
Subtotal	\$ 4.198.017	\$ 4.206.293
Costo variable unitario		
Ganchos	\$ -	\$ 155
Cubierta plástica	\$ -	\$ 1.206
Subtotal	\$ -	\$ 1.361
TOTAL	\$ 20.952.515	\$ 20.962.152
Productividad (Un/mes)	43	50
Costo Unitario (\$/Un)	\$ 487.268	\$ 419.243

Tabla 35

CIFRAS PRINCIPALES	
Aumento de productividad	16%
Reducción por unidad	\$ 66.663,76
Porcentaje de reducción	14%
Excedente de un procesadas por año	84
Excedente de un. estimado en Colombia	21588
Ahorro estimado en Colombia	\$ 1.439.137.266
Presupuesto Rama Judicial	\$ 199.910.000.000
Ahorro estimado del presupuesto Rama Judicial	0,72%

Tabla 36

Asumiendo que la productividad se mantenga constante, el ahorro total por año sería de \$ **40.814.856** pesos

La propuesta también genera ahorros de papel, donde se estima una reducción de mínimo 5 hojas por proceso, que equivale a media resma por mes. Por ende la propuesta también es amigable con el ambiente.

ANÁLISIS MACRO

En Colombia existen 257 Juzgados en los cuales se pueden implantar las alternativas presentadas en este trabajo. Extendiendo el ahorro logrado en un Juzgado, los ahorros para los colombianos podrían ser bastante considerables (Tabla 36).

El presupuesto para la Rama Judicial del año 2013, es de 199.910 millones de pesos. Si se lograra implantar el diseño propuesto, el ahorro de presupuesto para la justicia en Colombia sería aproximadamente de 1.439 millones, equivalente al **0,72%** del presupuesto total.

Cabe aclarar que no se realiza una valoración bajo el modelo de Valor Presente Neto (VPN), pues bajo el esquema planteado, se contempla el uso de los recursos existentes de la Rama, para atender las diferentes propuestas. La inversión inicial es simbólica, toda vez que el desembolso por concepto de estudios de técnicos tanto en sistemas como en ingeniería, ya se está haciendo. La Rama Judicial, ha dispuesto para los Juzgados Administrativos de Descongestión, un gerente de apoyo al plan de descongestión, cuya función es coadyuvar en la implantación de propuestas como las presentadas en este proyecto. Como se parte del supuesto de que la demanda es infinita para el juzgado (debido a la gran cantidad de procesos represados), la disminución del costo se ve reflejada por el aumento en la productividad mas no por una reducción en el flujo de caja mensual del juzgado.

IMPACTO SOCIAL

La inversión social es uno de los componentes que se debe analizar cuando se hace un proyecto de mejora en las organizaciones. En el presente caso, se toman indicadores y diversas teorías que hay sobre el tema para evidenciar que el presente proyecto cumple con la finalidad de aportar y generar valor para la sociedad y en este caso la administración de Justicia.

La justicia es operada por personas, siendo por medio de ellas, como se materializa su administración. Por lo anterior, se hace necesario invertir en su desarrollo, buscando siempre el equilibrio en esta relación (Demanda procesal), de tal forma que ambas partes salgan beneficiadas (Estado y Usuario).

Cuando se invierte en el factor social, se logra competitividad, ya que se demuestra la capacidad de aportar a la comunidad, Entendida como grupo de individuos en constante transformación y evolución, que en su interrelación generan pertenencia, identidad social y conciencia de sí como comunidad; lo cual los fortalece como unidad y potencialidad

social. Este grupo social y dinámico comparte problemas, intereses en un tiempo y espacio determinado, haciendo realidad y vida cotidiana.⁶

Hay que tener en cuenta que también mejoramos la relación con el entorno, si integramos a la sociedad como una de las partes, haciendo de esto una sociedad más incluyente. Para ejemplificar lo anterior, se hace necesario traer a colación la Guía de aprendizaje sobre la implementación de RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL en pequeñas y medianas empresas del Banco Interamericano de Desarrollo, definiendo las relaciones con la comunidad como:

“Las relaciones con la comunidad pueden adoptar distintas formas, desde el diálogo hasta la contribución a la resolución de problemas sociales. Este tipo de relación recibe el nombre de acción social. La acción social puede desarrollarse de manera filantrópica o como inversión social (...) La inversión social es una forma de relacionarse con la comunidad a través de proyectos de desarrollo socioeconómico que son gestionados como inversiones”.

Cualquier empresa, independientemente de su tamaño, tiene un impacto sobre la comunidad en la que desarrolla sus actividades. A continuación vamos a resolver unos interrogantes que se hacen necesarios resolver para entender el impacto social de este trabajo

IMPORTANCIA DE LA INVERSIÓN SOCIAL EN LA ADMINISTRACIÓN JUDICIAL

La justicia es lo que acompaña al Derecho, ya que el valor supremo de la justicia, es “la constante y permanente voluntad de dar a cada cual lo suyo” y el destinatario de esas leyes es la persona, siendo en ella es donde encuentra cabida la justicia, al ser racional, tiene la capacidad por ende de ser sujeto de Derechos y de deberes. El fin del Derecho es regular la convivencia social y el instrumento para llevarlo a cabo es la administración de justicia.

La ley estatutaria de la Administración de justicia (Ley 270 de 1996) en su Artículo 1, define la Administración de Justicia como: *“la parte de la función pública que cumple el Estado encargada por la Constitución Política y la ley de hacer efectivos los derechos, obligaciones, garantías y libertades consagrados en ellas, con el fin de realizar la convivencia social y lograr y mantener la concordia nacional.”*⁷ El Doctor Hernán Olano explica que : *“Para cumplir con esta función, el Estado ha de garantizar el acceso de todos los asociados a la administración de justicia, siendo a su cargo el amparo de pobreza y el servicio de defensoría pública; con lo cual, se garantiza, sin excepción alguna, el derecho de defensa, de acuerdo con la Constitución Política, los tratados internacionales vigentes ratificados por Colombia y la ley”*⁸

Al darnos cuenta de lo eminentemente personal que es el servicio de prestar justicia, se evidencia la necesidad de implementar la inversión social, ya que son las personas quienes ponen a andar el aparato judicial.

⁶ Maritza Montero citada en Blogpsicología.com. Formato HTML. Disponible en : <http://www.blogpsicologia.com/definicion-de-comunidad-y-sentido-de-comunidad-desde-la-psicologia-comunitaria/>

⁷ LEY 270 DE 1996

⁸ OLANO, Hernán. Independencia del poder judicial. EN: FORO SOBRE REFORMA A LA JUSTICIA. 11 de septiembre en la Academia Colombiana de Jurisprudencia. (intervención)

BENEFICIOS DE LA INVERSIÓN SOCIAL

Siguiendo la guía del BID, encontramos los siguientes beneficios con la inversión social:

- 1. Se genera acceso a más personas y lealtad de las ya existentes:** al ver que la administración de justicia está siendo socialmente responsable en sí misma y con la comunidad, genera la suficiente confianza para que más personas acudan a la solución de sus conflictos por medio de esta vía, y para generar interés en los procesos ya radicados, debido a que hay un ambiente adecuado.
- 2. Se incrementa el compromiso y productividad de los trabajadores:** el ser humano por naturaleza está llamado a hacer el bien como lo diría Santo Tomás, y ese sentimiento de filantropía, el bien común y el Principio de solidaridad definido en la Constitución (Artículos 1 y 2 de la Constitución)⁹, es lo que sustenta el trabajo del Estado. Cuando un funcionario público siente que con su trabajo bien hecho, está aportando a la mejora del sistema judicial y por ende a la solución de los problemas sociales, siente motivación en la realización de las tareas y por ende su productividad aumenta. También podemos afirmar que se fortalece el compromiso y el sentido de pertenencia hacia el Estado
- 3. Mejora la imagen:** el hecho de que los funcionarios judiciales participen en actividades extras, pero sin que dejen de ser ajenas a su función, hace que se mejore la percepción global que se tiene de la Rama, ya que las personas observarían que hay un genuino interés en la resolución de problemas sociales, en este caso de corte legal. Mostraría que es una entidad competente, que aparte de fallar, puede hacer más actividades y de forma más eficiente.
- 4. Se cubren necesidades de la comunidad de forma más eficiente:** la justicia es una necesidad social, tan importante que genera un peligro social cuando su actividad se ve impedida. La Constitución previendo la importancia de ese servicio social, decide declarar como ilegales las huelgas de servicios públicos.

El poder atender más rápidamente a los colombianos manteniendo la calidad del servicio, es brindar el respaldo que los colombianos merecen por parte del estado, solucionando cada conflicto que los ciudadanos puedan tener con el estado.

⁹ Artículos 1 y 2: TITULO I.DE LOS PRINCIPIOS FUNDAMENTALES

ARTICULO 1o. Colombia es un Estado social de derecho, organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general.

ARTICULO 2o. Son fines esenciales del Estado: servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución; facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación; defender la independencia nacional, mantener la integridad territorial y asegurar la convivencia pacífica y la vigencia de un orden justo.

5. Cobertura de necesidades de la comunidad: Principalmente lo que están buscando las partes del proceso es que se solucionen los problemas por medio de autoridad competente, que se imparta Justicia y se ayude al orden social. Respecto a la definición desde la inversión social, se refiere a que se suplan las necesidades de las sociedades, y en América Latina, es frecuente ver necesidades insatisfechas, generando así desigualdad.

La idea es que sabiendo las necesidades de las comunidades, se aporte al desarrollo, con estrategias a corto, mediano y largo plazo, de tal forma que las actividades que se realicen, no generen la suficiente dependencia, sean autosuficientes y sostenibles por parte de las personas que las reciben, evitando así cualquier aporte de tipo filantrópico.

Con este proyecto se están logrando ahorros económicos con el fin de cubrir más necesidades de los colombianos. Es evidente que Colombia cuenta con muchas problemáticas que deben ser atendidas por el estado, y la contribución a esa inversión desde el presente proyecto es la reducción del presupuesto nacional para la Rama de Justicia para que dicho ahorro se invierta en otras problemáticas.

IMPACTO A NIVEL NACIONAL

La formulación de políticas sociales, no debe ser un tema de mera filantropía o Imagen Corporativa de la Administración de Justicia, debe ser teleológica y generar un verdadero impacto social, por medio del trabajo interdisciplinar de la Ingeniería industrial y el Derecho, se evidencian los siguientes logros:

- a. Mejorar el desarrollo de los procesos en Colombia
- b. Generación de seguridad jurídica, por ende competitividad y respectivamente desarrollo integral en la sociedad
- c. Más personas puedan acceder a los servicios de la administración de justicia, superando así la imagen de ineficiencia que tiene la Rama.
- d. Que haya una administración de justicia incluyente con grupos socialmente marginados
- e. Que se beneficie a las comunidades donde están establecidos los estrados judiciales
- f. Que se resuelvan los conflictos pronto y esto ayude a la sana convivencia
- g. En el presente caso, que más personas puedan gozar de las distintas prestaciones laborales a las que tienen Derecho y no tengan que pasar por un trato muchas veces inhumano, teniendo en cuenta que pueden estar en situación de discapacidad, en la tercera edad o en Embarazo
- h. La Jurisdicción contenciosa administrativa sea modelo para las demás Jurisdicciones, debido a que es la Competente a resolver los conflictos del Estado con los particulares
- i. Se logre el bien común
- j. Se superen los pobres índices que se tienen de la administración de justicia en Colombia
- k. Que haya permanencia y sentido de pertenencia por parte de los funcionarios públicos.

- I. Que el ahorro logrado por medio de la implantación del diseño propuesto se invierta de forma racional en educación, salud y bienestar para la comunidad, ya que los recursos con los cuales opera la rama son los recursos de todos los colombianos, y es labor y deber de los profesionales y personas capacitadas propender por aportar desde su conocimiento al bienestar de su comunidad

BIBLIOGRAFÍA

ALVARADO, Jorge. Fundamentos de inferencia estadística. Primera edición. Editorial Pontificia Universidad Javeriana, 2008.

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO- FOMIN Et al. Guía de aprendizaje sobre la implementación de RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL en pequeñas y medianas empresas . Formato PDF. Disponible en: <http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=35010934>

CASUR- Caja de Sueldos de Retiro de la Policía Nacional. Reseña Histórica. Formato HTML. Disponible en: <http://www.casur.gov.co/node/837>

COLOMBIA. Congreso de la República. Ley 1437 de 2011. Formato HTML. Disponible en: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2011/ley_1437_2011.html

COLOMBIA. Congreso de la República. LEY 270 DE 1996. Formato HTML. Disponible en: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1996/ley_0270_1996.html.

COLOMBIA. Consejo de Estado. Sentencia CCE-SEC3 EXP 1999-NACU- 798. Consejero Ponente: GERMAN RODRIGUEZ VILLAMIZAR. 1999.

COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Decreto 01 de 1984. Formato HTML. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6543>

CONSEJO NACIONAL DE POLÍTICA ECONÓMICA Y SOCIAL. República de Colombia. Departamento Nacional de Planeación. Documento CONPES N.3559 de 2008. Págs 9-12. FORMATO PDF. Disponible en: <http://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/Subdireccion/Conpes/3559.pdf>

CONSEJO PRIVADO DE COMPETITIVIDAD. Capítulo 11 . Justicia. Formato PDF. Disponible en: <http://www.compitem.com.co/site/wp-content/uploads/2011/11/Justicia1.pdf>

Constitución Política de Colombia. Formato HTML. Disponible en: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/cp/constitucion_politica_1991.html

CREMIL- Caja de Retiro de las Fuerzas Militares. Historia. Formato HTML. Disponible en: <http://www.cremil.gov.co/?idcategoria=24> [septiembre de 2012]

EL MUNDO.COM. Juzgados de Itagüí, pioneros en calidad. Formato HTML. Disponible en: <http://www.elmundo.com/portal/resultados/detalles/?idx=14982>

GARCIA, Eduardo, Simulación y análisis de sistemas con Promodel. Pearson, 2006.

GONZÁLEZ, Porfirio. Simplificación del trabajo de oficina. 1 ed. México D.F. Editorial Limusa. 1992.

http://www.casur.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=7&Itemid=45&language=es

KENDALL, Kenneth; KENDALL, Julie. Análisis y diseño de sistemas, Sexta Edición, México, 2005.

MAYNARD, Harold Bright. Maynard's industrial engineering handbook. Quinta Edición. Mc Graw Hill, 2001.

MORENO Younes Diego. Derecho Constitucional Colombiano, Bogotá D.C., Escuela Superior de Administración Pública, 11ª Ed., 2011, p. 314.

NIEBEL, Benjamin Wilard. Ingeniería Industrial: Métodos, estándares y diseño del trabajo. Décima segunda Edición. Mc Graw Hill Editores, 2009.

OLANO, Hernán. Independencia del poder judicial. EN: FORO SOBRE REFORMA A LA JUSTICIA. 11 de septiembre de 2012 en la Academia Colombiana de Jurisprudencia. (intervención)

ORGANIZACIÓN DE ESTADOS AMERICANOS. "Reforma Judicial en América Latina: Una tarea inconclusa". Formato HTML. Disponible en: <http://www.oas.org/juridico/spanish/adjusti.htm>

PIÑEROS, Amelia. Reforma a la justicia ¿el remedio a la congestión judicial colombiana?" Formato HTML. Disponible en: <http://derechocomparado-uniandes.blogspot.com/2012/05/reforma-la-justicia-el-remedio-la.html>

RIOS, David; RIOS, Sixto; MARTINEZ, Jacinto, Simulación, Métodos y aplicaciones. Alfaomega, 2000.

RODRIGUEZ Libardo.. Estructura del poder público en Colombia, Bogotá D.C., Editorial Temis S.A., 7a Ed., 1999, p. 152.

ROTHER, Mike. : Learning to see value-stream mapping to create value and eliminate muda. Lean Enterprise Institute. 2003

TAPPING Don, DUNN Anne. Lean Office Demystified. Using the Power of Toyota Production System in your Administrative Areas. MCS Media Inc. 2006.

TAPPING Don, SHUKER Tom. Value Stream Management for the Lean Office. Productivity Press. New York. 2003.

VILLASEÑOR Alberto, GALINDO Edber y Reglas de Lean Manufacturing. 2 ed. México D.F. Editorial Limusa.

GLOSARIO

1. **Procesos de reparto:** son aquellas demandas en las que no se indicó un juzgado solo “JUEZ DE REPARTO” (Están dirigidos a cualquier juzgado competente). El juzgado que lo recibe, se encarga de enviarlo a la oficina de apoyo, para que esta lo asigne a un juzgado respectivo.

2. **Procesos de redistribución:** Situación exclusiva de los Juzgados Ordinarios, que envían sus procesos vigentes a la luz del Antigo Código Contencioso Administrativo, (es decir los radicados hasta el 29 de Junio de 2012) a los juzgados de descongestión para que los resuelvan en el periodo de transición (4 años) y Los ordinarios puedan operar con los procesos de la nueva ley (1437 de 2011). En los juzgados de descongestión, opera como redistribución de cargas laborales, para que unos juzgados no tengan más procesos que otros.

3. **Nulidad y restablecimiento del derecho:** Acción administrativa (Derecho otorgado- forma de demandar) de toda persona que se crea lesionada en un derecho suyo, amparado por una norma jurídica, podrá pedir que, además de la anulación del acto administrativo, se le restablezca en su derecho (vuelva a la situación anterior), o se le repare el daño.(pago de perjuicios) Artículo 85 del Decreto 01 de 1984.

4. **Excepciones:** son aquellas facultades que tienen los demandados para defenderse de las pretensiones que le son “acusadas”. Están definidas en la ley. Pueden ser previas o de fondo, las primeras acuden a la forma de los hechos o la demanda y las segundas al derecho en litigio.

5. **Reliquidación de asignación de retiro:** cuando se le otorga a un miembro de la fuerza pública ese beneficio traducido en salarios mínimos, por servicios prestados a la institución, se busca actualizarla para que no pierda su valor adquisitivo.

6. **Reliquidación de pensión:** Derecho que tienen las personas que tienen una pensión y consideran ser beneficiarias de un aumento en la mesada pensional, debido a causas que ha establecido la ley.

7. **Controversias salariales:** en el presente caso, cuando hay una disputa legal por el salario que se recibe por parte de una entidad administrativa. Las disputas pueden ser:
 - Aumento salarial
 - Ley 6ª de 1992

- Ley 4ª de 1992
- Ley 445 de 1986:
- Escalafón docente:
- Ordenanza 13 de 1947
- Quinquenio:
- Incentivo rural:
- Prima técnica:
- Pago de días no laborados:
- Indemnizaciones:
- Otros:

8. **Acciones constitucionales: mecanismos** de defensa y petición de Derechos establecidos en la Constitución ante los jueces. Los hay de carácter Proteccionista de los Derechos fundamentales (Tutela), consulta (Derecho de petición), Derechos Colectivos (Acción popular y de grupo)

9. Insubsistencias y retiros del servicio:

- a. **Insubsistencia:** cuando a un servidor público se le declara “poco hábil” en su hoja de vida, debido a motivos fundados o no en la ley .¹⁰ y por ende pierde su empleo.
- b. **Retiros del servicio:** cuando a una persona la sacan del cargo, sin declararla insubsistente, solamente la desvinculan de la Entidad. También opera cuando alguien voluntariamente (o coaccionado por su jefe u otras personas) se retira del empleo.

10. Alegato: Recurso empleado por la parte inconforme después de un AUTO, Para atacar lo que se ha dicho en el proceso o las pruebas que se han aportado. Forma de reaccionar a los anteriores hechos:

11. Fallo: providencia emitida por juez competente, en la que se resuelve la situación en litigio. Se plasma en una sentencia. Es de obligatorio cumplimiento, pero en caso de encontrarse inconformidad, se interponen los recursos.

12. Oficina de Apoyo: Entidad dependiente de los Consejos seccionales de la Judicatura y por ende del Consejo Superior de la Judicatura y encargada de apoyar la gestión judicial de ciertos juzgados, por medio de la distribución de

¹⁰ Cuando no está fundado en la ley, es cuando entra la demanda a operar, porque el acto administrativo que así lo señala, está viciado.

procesos, reparto de correos, notificaciones, oficios, contabilidad de gastos, etc... a las diversas entidades. Es la dirección administrativa de los juzgados

13. Gastos procesales: aquellas costas en las que incurren las partes del proceso por poner a andar el aparato judicial. Los gastos pueden ser:

- a. **Para las partes:** los costos de consignación para la notificación, copias, y en caso de segunda instancia, costas (tarifas) si apelan la sentencia y pierden.
- b. **Para el juzgado:** nómina, costos de envío, los que recibe por concepto de notificaciones.

14. Auto interlocutorio: Documento escrito que resuelve de fondo asuntos atinentes al proceso y el que debe ser motivado. Son interlocutorios los autos de apertura de indagación e investigación, el que se inhibe de abrir investigación o indagación, el que ordena la terminación del proceso y su consecuente archivo, el que decreta pruebas de oficio, las concede o las rechaza de manera total o parcial, el que concede o niega la nulidad del proceso, el pliego de cargos, el que ordena la suspensión provisional, el de revocatoria directa, el que reconoce la Cosa Juzgada, etc.¹¹

15. Auto sustanciador: Documento escrito que tiene por finalidad dar impulso al proceso. Es de mero trámite: el que dispone correr el traslado para presentar alegatos, el que reconoce personería para actuar a un defensor, el que ordena la compulsación de copias, el que concede una solicitud de fotocopias, el que remite a otro por competencia, etc.¹²

16. Fijación en lista: procedimiento judicial el cual fija las actuaciones y decisiones del proceso en la cartelera del juzgado. Oportunidad para que las partes soliciten pruebas.

17. Conciliación prejudicial: requisito de procedibilidad para poder acceder a la Jurisdicción contencioso administrativa. Mecanismo alternativo de Solución de conflictos, regulado en el artículo 116 de la Constitución Nacional, en la ley 446 de 1998, principalmente, busca que las partes por medio de un tercero calificado

¹¹ MUNICIPIO DE ENVIGADO. Glosario Auto Interlocutorio. Formato Html. Consultado el día 12 de octubre de 2012. Disponible en: <http://www.envigado.gov.co/Lists/Glosario/DispForm.aspx?ID=446>

¹² Ibid. <http://www.envigado.gov.co/Lists/Glosario/DispForm.aspx?ID=445>

llamado Conciliador, en este caso “ Procuraduría General de la Nación” actuando como Ministerio público, lleguen a un acuerdo y no acudan a la Rama

- 18. Audiencia:** reunión de las partes con el juez en los estrados judiciales, tendientes a resolver un proceso. Puede ser para aportar los alegatos, para notificar la sentencia. Trámite judicial o administrativo consistente en ofrecer a una persona interesada en el asunto la posibilidad de alegar lo que tenga por conveniente en defensa de su derecho.¹³
- 19. Vía gubernativa:** recursos que se ponen ante la entidad, como forma de resolver directamente las controversias, evitando acudir a la Jurisdicción Administrativa. Es un requisito de Procedibilidad.

¹³ DEFINICIÓN LEGAL.COM. Audiencia. Consultado el día 12 de octubre de 2012. Disponible en <http://www.definicionlegal.com/definicionde/Audiencia.htm>

ANEXO 1. Tabla de procesos considerados en el muestreo de tiempos: Tiempo total de atención

Entidad	Cantidad	Cantidad Acumulada	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada
CASUR (Caja de sueldos de retiro de la Policía Nacional)	147	147	27,02%	27,02%
CAJANAL (Caja de Previsión Nacional)	61	208	11,21%	38,24%
CREMIL (Caja de Retiro de las Fuerzas Militares)	52	260	9,56%	47,79%
Ministerio de Educación Nacional - FONPREMAG	40	300	7,35%	55,15%
Ministerio de Defensa Policía Nacional	27	327	4,96%	60,11%
ISS	19	346	3,49%	63,60%
Ministerio de Defensa - Ejército Nacional	17	363	3,13%	66,73%
Departamento de Cundinamarca	14	377	2,57%	69,30%
Alcaldía Mayor de Bogotá	11	388	2,02%	71,32%
CAPRECOM	7	395	1,29%	72,61%
DAS	7	402	1,29%	73,90%
Fiscalía General de la Nación	6	408	1,10%	75,00%
Foncep	5	413	0,92%	75,92%
Ministerio de Defensa Nacional	4	417	0,74%	76,65%
DIAN	3	420	0,55%	77,21%
Dirección General de la Policía - Secretaria General	3	423	0,55%	77,76%

ESE Luis Carlos Galán Sarmiento	3	426	0,55%	78,31%
Ministerio de Protección Social y Otros	3	429	0,55%	78,86%
Nación - Ministerio de Transporte	3	432	0,55%	79,41%
Nación - Ministerio de Defensa - Fuerza Aerea	3	435	0,55%	79,96%
Nación - Ministerio de Educación	3	438	0,55%	80,51%
Caja General de la Policía	2	440	0,37%	80,88%
Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá	2	442	0,37%	81,25%
Fonpremag - Fiduprevisora	2	444	0,37%	81,62%
Hospital Universitario la Samaritana	2	446	0,37%	81,99%
ICA	2	448	0,37%	82,35%
INPEC	2	450	0,37%	82,72%
Ministerio de Defensa - Fuerza Aérea Colombia	2	452	0,37%	83,09%
Procuraduría General de la Nación	2	454	0,37%	83,46%
Universidad Nacional	2	456	0,37%	83,82%
Camara de Representantes	2	458	0,37%	84,19%
Distrito Capital - Secretaría de Educación de Bogotá	2	460	0,37%	84,56%
Aeronautica Civil	1	461	0,18%	84,74%
Alcaldía Local de Puentearanda	1	462	0,18%	84,93%
Alcaldía Mayor de Bogotá - Secretaría de Hacienda y otros	1	463	0,18%	85,11%

Aura Esperanza Vargas Riveros	1	464	0,18%	85,29%
Beneficiencia de Cundinamarca	1	465	0,18%	85,48%
Cagen	1	466	0,18%	85,66%
Caja Nacional de Previsión Social	1	467	0,18%	85,85%
Caja Promotora de Vivienda Militar	1	468	0,18%	86,03%
Comisión Nacional del Servicio Civil	1	469	0,18%	86,21%
Concejo de Bogota y Distrito Capital	1	470	0,18%	86,40%
Consejo Superior de la judicatura . Sala Administrativa	1	471	0,18%	86,58%
Contraloría de Bogotá	1	472	0,18%	86,76%
Corporación Autonoma Regional – CAR	1	473	0,18%	86,95%
Departamento de Cundinamarca - Direccion de Pensiones	1	474	0,18%	87,13%
Departamento de Cundinamarca - Secretaría de Educación	1	475	0,18%	87,32%
Departamento de Cundinamarca - Secretaria de Hacienda	1	476	0,18%	87,50%
Departamento de Cundinamarca - Unidad de Pensiones	1	477	0,18%	87,68%
Departamento de Cundinamarca - Comisión Nacional del Servicio Civil	1	478	0,18%	87,87%
Dirección de Administración Judicial	1	479	0,18%	88,05%
Distrito Capital - Secretaría de Gobierno	1	480	0,18%	88,24%

Distrito Capital - Secretaria de Gobierno Cuerpo Oficial de Bomberos de Bogotá	1	481	0,18%	88,42%
Distrito Capital de Bogotá - Secretaría de Distrital	1	482	0,18%	88,60%
Distrito Capital Personería de Bogotá	1	483	0,18%	88,79%
Distrito Capital Secretaria de Gobierno - Cuerpo Oficial de Bomberos de Bogotá	1	484	0,18%	88,97%
E.S.E Luís Carlos Galán Sarmiento	1	485	0,18%	89,15%
Empresa de Salud Soacha ESE	1	486	0,18%	89,34%
Escuela Superior de Administración Publica	1	487	0,18%	89,52%
Ese Hospital San Rafael de Caqueza	1	488	0,18%	89,71%
ESE Policarpa Salavarrieta	1	489	0,18%	89,89%
Fiduciaria la Previsora	1	490	0,18%	90,07%
Fiduprevisora y otros	1	491	0,18%	90,26%
Fonce- Fiduprevisora	1	492	0,18%	90,44%
Fondo de Prestaciones Económicas, Cesantías y Pensiones	1	493	0,18%	90,62%
Fondo Territorial de Pensiones Publicas	1	494	0,18%	90,81%
FONPREAMG	1	495	0,18%	90,99%
Fonprecon	1	496	0,18%	91,18%
Gobernacion del Amazonas	1	497	0,18%	91,36%

Hopital Militar Central	1	498	0,18%	91,54%
Hospital de Kennedy	1	499	0,18%	91,73%
Hospital de Usme	1	500	0,18%	91,91%
Hospital Militar Central	1	501	0,18%	92,10%
Hospital Occidente de Kennedy	1	502	0,18%	92,28%
Hospital Vista Hermosa ESE Nivel I	1	503	0,18%	92,46%
ICBF	1	504	0,18%	92,65%
Instituto Nacional de Salud	1	505	0,18%	92,83%
Juan Carlos Rozo Hincapie	1	506	0,18%	93,01%
LOTERIA DE BOGOTA Y OTROS	1	507	0,18%	93,20%
Margarita Orjuela Diaz	1	508	0,18%	93,38%
Ministerio de Ambiente y Vivienda y otros	1	509	0,18%	93,57%
Ministerio de Defensa	1	510	0,18%	93,75%
Ministerio de Defensa Armada Nacional	1	511	0,18%	93,93%
Ministerio de Defensa Nacional - Fuerza Aerea Colombiana	1	512	0,18%	94,12%
Ministerio de Defensa Nacional - Grupo de Prestaciones sociales	1	513	0,18%	94,30%
Ministerio de Educación de Bogota	1	514	0,18%	94,49%
Ministerio de Educación Nacional y Fiduprevisora	1	515	0,18%	94,67%
Ministerio de Educación Nacional y otros	1	516	0,18%	94,85%

Ministerio de Hacienda y Crédito Público	1	517	0,18%	95,04%
Ministerio de Transporte	1	518	0,18%	95,22%
Ministerio de Defensa - Dirección Ejecutiva de la Justicia Penal Militar	1	519	0,18%	95,40%
Minsiterio de Protección Social	1	520	0,18%	95,59%
Mireya Martínez Sanchez	1	521	0,18%	95,77%
Nación - Congreso de la República y otros	1	522	0,18%	95,96%
Nación - Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y Fondo de Pasivo Social de los Ferrocarriles	1	523	0,18%	96,14%
Nación - Ministerio de Defensa Nacional	1	524	0,18%	96,32%
Nación - Procuraduría General de la Nación	1	525	0,18%	96,51%
Nación - Rama Judicial	1	526	0,18%	96,69%
Nación Ministerio de Educación Nacional y otros	1	527	0,18%	96,87%
Nación Ministerio de Relaciones Exteriores	1	528	0,18%	97,06%
Nación Ministerio del Interior y de Justicia	1	529	0,18%	97,24%
Nacion Rama Judicial - Consejo Superior de la Judicatura	1	530	0,18%	97,43%
Rama Judicial - Consejo Superior de la Judicatura	1	531	0,18%	97,61%
Rama Judicial - Fiscalía General de la Nación	1	532	0,18%	97,79%

Secretaría de Educación	1	533	0,18%	97,98%
Secretaría de Salud y otros	1	534	0,18%	98,16%
Superintendencia de Industria y comercio	1	535	0,18%	98,35%
Superintendencia de Salud	1	536	0,18%	98,53%
Superintendencia de Sociedades	1	537	0,18%	98,71%
superintendencia Financiera de Colombia	1	538	0,18%	98,90%
Teodolindo Nuñez de Higuera	1	539	0,18%	99,08%
Trasmilenio	1	540	0,18%	99,26%
UAE Bomberos	1	541	0,18%	99,45%
Unidad Administrativa de Migración	1	542	0,18%	99,63%
Unidad Nacional de Protección - Ministerio del Interior	1	543	0,18%	99,82%
Universidad de Pamplona	1	544	0,18%	100,00%

ANEXO 2: Tabla base para liquidación de asignación de retiro –CASUR y CREMIL

EJERCITO: CAPITAN

ARMADA NACIONAL: TENIENTE DE NAVIO

FUERZA AEREA: CAPITAN

AÑO	%PRINCIPIO OSCILACION	% IPC
1997	17,45	21,63 (96)
1998	23,88	17,68 (97)
1999	14,91	16,70 (98)
2000	9,23	9,23 (99)
2001	5,51	8,75 (00) , -:
2002	4,96	7,65(01) ■ j
2003	5,91	6,99 (02)
2004	5,22	6,49 (03) 'V 1
2005	5,50	5,50 (04)
2006	5,00	4,85 (05)
2007		4,48 (06)
2008		5,67 (07)

EJERCITO: MAYOR

ARMADA NACIONAL: CAPITAN DE CORBETA

FUERZA AEREA: MAYOR

	%PRINCIPIO OSCILACION	% IPC
1997	113,40	21,63 (96)
1998	24,20	17,68 (97)
1999	14,91	16,70(98)
2000	9,23	9,23 (99)
2001	15,14	8,75 (00)
2002	4,93	7,65 (01)
2003	5,61	6,99 (02)
2004	5,07	6,49 (03)
r ■		
2005	5,50	5,50 (04)
2006	5,00	4,85 (05)
2007		4,48 (06)
2008		5,67 (07)

EJERCITO: TENIENTE CORONEL
ARMADA NACIONAL: CAPITAN DE FRAGATA
FUERZA AEREA: TENIENTE CORONEL

AÑO	%PRINCIPIO OSCILACION	% IPC
1997	14,4 L	21,63 (96)
1998	24,11	17,68 (97)
,1999	!	16,70 (98)
	14,91	
2000	9,23	9,23 (99)
2001	«4,84	8,75 (00)
2002	4,90	7,65 (01)
2003	5,36	6,99 (02)
2004	4,94	6,49 (03)
, 2005	5,50	5,50 (04)
2006	5,00	4,85 (05)
2007		4,48 (06)
2008		5,67 (07)

EJERCITO: CORONEL
ARMADA NACIONAL: CAPITAN DE NAVIO
FUERZA AÉREA: CORONEL

AÑO	%PRINCIPIO OSCILACION	% IPC
1997	10,159	21,63 (96)
1998)23,8049	17,68 (97)
1999 j	14,9100	16,70 (98)-
2000	9,23008	9,23 (99)
2001	1 4,180	8,75 (00)
2002	4,8501	7,65(01)
2003'	4,8700	6,99 (02) •

,2004: 4,6801 6,49 (03)

2005 5,5001 5,50 (04)

2006 5,000 4,85 (05)

2007 10,159 4,48(06)

2008

ANEXO 3. Tabla de procesos considerados en el muestreo de tiempos: Tiempo total de atención

CODIGO	INGRESO	ENTIDAD DEMANDADA	SENTENCIA	ASUNTO
200900190	31/07/2009	Caja de Retiro FFMM	27/09/2010	Nulidad y Restablecimiento del derecho
201000178	08/07/2010	Caja de Retiro FFMM	28/02/2011	Nulidad y Restablecimiento del derecho
200900057	23/05/2009	Caja de Retiro FFMM	27/09/2010	Nulidad y Restablecimiento del derecho
201000054	09/04/2010	Caja de Retiro FFMM	21/02/2011	Nulidad y Restablecimiento del derecho
200900177	29/07/2009	Caja de Retiro FFMM	27/09/2010	Nulidad y Restablecimiento del derecho
201100019	08/04/2011	Caja de Retiro FFMM	30/09/2011	Nulidad y Restablecimiento del derecho
201100012	01/04/2011	Caja de Retiro FFMM	18/10/2011	Nulidad y Restablecimiento del derecho
201000155	25/06/2010	CAJANAL	22/03/2011	Nulidad y Restablecimiento del derecho
200900125	07/07/2009	CAJANAL	27/09/2010	Nulidad y Restablecimiento del derecho
201000192	13/07/2010	CAJANAL	15/04/2011	Nulidad y Restablecimiento del derecho
201000181	09/07/2010	CAJANAL	15/04/2011	Nulidad y Restablecimiento del derecho
201000204	29/07/2010	CAJANAL	22/03/2011	Nulidad y Restablecimiento del derecho
201100115	22/07/2011	CAJANAL	28/11/2011	Nulidad y Restablecimiento del derecho
201000235	27/08/2010	Cámara de Representantes	19/09/2011	Nulidad y Restablecimiento del derecho
200900140	14/07/2009	CASUR	14/02/2011	Nulidad y Restablecimiento del derecho
200900118	06/07/2009	CASUR	23/08/2010	Nulidad y Restablecimiento del derecho
201100024	13/04/2011	CASUR	31/10/2011	Nulidad y Restablecimiento del derecho
201000241	02/09/2010	CASUR	03/06/2011	Nulidad y Restablecimiento del derecho
201000119	02/06/2010	CASUR	20/06/2011	Nulidad y Restablecimiento del derecho
200900048	22/05/2009	CASUR	21/02/2011	Nulidad y Restablecimiento del derecho
201100026	14/04/2011	CASUR	31/08/2011	Nulidad y Restablecimiento del derecho
201100008	29/03/2011	CASUR	31/08/2011	Nulidad y Restablecimiento del derecho
200900078	11/06/2009	CASUR	30/08/2010	Nulidad y Restablecimiento del derecho
201000002	02/03/2010	CASUR	07/12/2010	Nulidad y Restablecimiento del derecho
201000106	24/05/2010	CASUR	19/05/2011	Nulidad y Restablecimiento del derecho
200900109	01/07/2009	CASUR	23/08/2010	Nulidad y Restablecimiento del derecho
200900169	28/07/2009	CASUR	24/06/2011	Nulidad y Restablecimiento del derecho
201000075	30/04/2010	CASUR	14/03/2011	Nulidad y Restablecimiento del derecho
201000265	27/09/2010	CASUR	24/06/2011	Nulidad y Restablecimiento del derecho
201000258	20/09/2010	CASUR	28/02/2011	Nulidad y Restablecimiento del derecho
201000103	21/05/2010	CASUR	22/11/2010	Nulidad y Restablecimiento del derecho
200900156	22/07/2009	CASUR	09/05/2011	Nulidad y Restablecimiento del derecho
201000187	14/07/2010	CASUR	29/11/2010	Nulidad y Restablecimiento del derecho
200900092	19/06/2009	CASUR	09/08/2010	Nulidad y Restablecimiento del derecho
200900174	28/07/2009	CASUR	30/08/2010	Nulidad y Restablecimiento del derecho
201000137	15/06/2010	CASUR	16/12/2010	Nulidad y Restablecimiento del derecho
201000017	01/03/2010	CASUR	29/04/2011	Nulidad y Restablecimiento del derecho
200900201	10/08/2009	CASUR	24/06/2011	Nulidad y Restablecimiento del derecho
200900170	28/07/2009	CASUR	24/06/2011	Nulidad y Restablecimiento del derecho
201000174	06/07/2010	CASUR	16/12/2010	Nulidad y Restablecimiento del derecho
200900121	06/07/2009	CASUR	07/12/2010	Nulidad y Restablecimiento del derecho
201000272	06/10/2010	CASUR	29/04/2011	Nulidad y Restablecimiento del derecho
200900217	13/08/2009	DIAN	11/10/2010	Nulidad y Restablecimiento del derecho
201000270	04/10/2010	Dir. Ejecutiva de Admón Judicial	30/06/2011	Nulidad y Restablecimiento del derecho
200900157	22/07/2009	Fondo de Previsión Social del Congreso de	24/01/2011	Nulidad y Restablecimiento del derecho
201200075	09/04/2012	Gobernación de Cundinamarca	21/06/2012	Nulidad y Restablecimiento del derecho
201200054	12/03/2012	Ministerio de Relaciones Exteriores	31/05/2012	Aprobación conciliaciones extrajudiciales
201200083	18/04/2011	Ministerio de Educación	27/03/2012	Nulidad y Restablecimiento del derecho
201100187	22/09/2010	Ministerio de Educación	16/05/2012	Nulidad y Restablecimiento del derecho
201000232	26/08/2010	Ministerio de Transporte	30/05/2011	Nulidad y Restablecimiento del derecho
201000085	07/05/2010	Policia Nacional	21/02/2012	Acción popular

ANEXO 4. Tabla de procesos considerados para el muestreo de tiempos: Periodo probatorio

Fecha Auto Pruebas	Entidad Demandada	Fecha Auto de alegatos
31/07/2012	EAAB	24/09/2012
14/05/2012	CASUR	24/09/2012
31/07/2012	Alcaldía	24/09/2012
31/07/2012	Alcaldía	24/09/2012
19/06/2012	Policia Nacional	24/09/2012
24/09/2012	Policia Nacional	24/09/2012
30/04/2012	CASUR	24/09/2012
24/09/2012	CASUR	24/09/2012
24/09/2012	CASUR	24/09/2012
24/09/2012	CASUR	24/09/2012
24/09/2012	CASUR	24/09/2012
24/09/2012	CASUR	24/09/2012
24/09/2012	CASUR	24/09/2012
24/09/2012	CASUR	24/09/2012
24/09/2012	CASUR	24/09/2012
24/09/2012	CASUR	24/09/2012
24/09/2012	CASUR	24/09/2012
24/09/2012	CASUR	24/09/2012
24/09/2012	CASUR	24/09/2012
24/09/2012	CASUR	24/09/2012
24/09/2012	CASUR	24/09/2012
24/09/2012	CASUR	24/09/2012
31/07/2012	Depto de Cundinamarca	24/09/2012
14/05/2012	Depto de Cundinamarca	24/09/2012
31/07/2012	ISS	24/09/2012
24/09/2012	CASUR	24/09/2012
01/06/2012	CASUR	01/06/2012
10/06/2011	CREMIL	19/08/2011
27/08/2012	CASUR	27/08/2012
27/08/2012	CASUR	27/08/2012
27/08/2012	CASUR	27/08/2012
27/08/2012	CASUR	27/08/2012
27/08/2012	CASUR	27/08/2012
27/08/2012	CASUR	27/08/2012
27/08/2012	CASUR	27/08/2012
01/06/2012	CREMIL	01/06/2012
27/08/2012	CASUR	27/08/2012
27/04/2011	CASUR	11/04/2012

14/05/2012	CASUR	15/08/2012
27/08/2012	CASUR	27/08/2012
27/08/2012	CASUR	27/08/2012
27/08/2012	CASUR	27/08/2012
27/08/2012	CASUR	27/08/2012
24/07/2012	CASUR	24/07/2012
29/05/2009	ISS	27/11/2009
24/07/2012	CASUR	24/07/2012
11/04/2012	CASUR	23/05/2012
30/03/2012	ESE Hospital San Rafael Caqueza	30/03/2012
18/05/2012	CREMIL	08/06/2012
24/04/2012	CAJANAL	08/05/2012
16/04/2012	Depto de Cundinamarca/sec hacienda	01/06/2012
17/02/2012	FONPREMAG	17/02/2012
01/02/2012	FONPREMAG	01/06/2012
13/12/2011	FONPREMAG	01/02/2012
25/05/2012	CASUR	25/05/2012
24/07/2012	CASUR	24/07/2012
06/06/2012	CREMIL	06/06/2012
18/05/2012	CASUR	18/05/2012
20/01/2012	CASUR	25/05/2012
18/05/2012	CASUR	18/05/2012
06/04/2011	Ejercito Nacional	14/09/2011
24/07/2012	CASUR	24/07/2012
24/04/2012	CAJANAL	14/05/2012
24/07/2012	CASUR	24/07/2012
24/07/2012	CASUR	24/07/2012
24/07/2012	CASUR	24/07/2012
01/02/2012	CAPRECOM	01/06/2012
31/01/2012	Min. Protección social	08/05/2012
24/07/2012	CASUR	24/07/2012
20/01/2012	Comision Nacional del Servicio Civil	26/03/2012
24/07/2012	CREMIL	24/07/2012

14/05/2012	Congreso de la republica	01/06/2012
------------	-----------------------------	------------

ANEXO 5. Tabla de procesos considerados para el muestreo de tiempos: Proyección de sentencia

Fecha Auto Pruebas	Entidad Demandada	Fecha Auto de alegatos
02/05/2012	CASUR	24/09/2012
04/06/2012	CASUR	28/09/2012
26/07/2012	Policia Nacional	28/09/2012
21/08/2012	CREMIL	28/09/2012
22/06/2012	CASUR	28/09/2012
27/08/2012	CASUR	28/09/2012
27/08/2012	CASUR	28/09/2012
20/06/2012	CASUR	28/09/2012
21/08/2012	CASUR	28/09/2012
30/07/2012	Ejercito Nacional	06/10/2012
07/09/2012	CREMIL	17/09/2012
27/07/2012	FONCEP	28/09/2012
21/08/2012	CASUR	28/09/2012
21/08/2012	CASUR	21/08/2012
31/08/2012	CASUR	28/09/2012
19/09/2012	CREMIL	28/09/2012
19/09/2012	CREMIL	28/09/2012
21/08/2012	CASUR	28/09/2012
03/08/2012	CASUR	28/09/2012
02/08/2012	PROCURADURIA	28/09/2012
09/08/2012	CREMIL	24/09/2012
18/07/2012	CASUR	17/09/2012
27/08/2012	CASUR	17/09/2012
22/06/2012	CAGEN	24/09/2012
28/06/2012	CASUR	24/09/2012
27/08/2012	CASUR	24/09/2012
21/08/2012	CASUR	24/09/2012
31/08/2012	CASUR	24/09/2012
27/08/2012	CASUR	24/09/2012
01/08/2012	CREMIL	28/08/2012
31/08/2012	CASUR	17/09/2012
31/08/2012	CASUR	24/09/2012

31/08/2012	CASUR	17/09/2012
31/08/2012	CASUR	17/09/2012
31/08/2012	CASUR	17/09/2012
19/09/2012	CREMIL	24/09/2012

ANEXO 6. Tabla de relación de gastos procesales para liquidación de remanente

Gastos Ordinarios del Proceso	Pago de arancel de notificaciones	Oficios y folios	Gastos Fotocopias	REMANENTE
100000	26000	23000	7000	44000
50000	13000	37000	0	0
50000	13000	23400	13600	0
50000	13000	27400	9600	0
55000	13000	36000	6000	0
50000	13000	27000	0	10000
50000	13000	27800	9200	0
50000	13000	13200	800	23000
50000	13000	37000	0	0
50000	13000	23000	0	14000
50000	39000	11000	0	0
50000	13000	13200	3800	20000
50000	13000	22800	14200	0
50000	13000	27800	9200	0
50000	13000	27800	9200	0
50000	13000	32600	4400	0
50000	13000	14000	2000	21000
50000	13000	37000	0	0
50000	13000	17800	1200	18000
50000	13000	18000	0	19000
50000	13000	17800	1200	18000
50000	13000	21800	3200	12000
80000	52000	28000	0	0
50000	13000	22800	14200	0
50000	13000	31400	5600	0
50000	13000	22600	1400	13000
30000	23200	6800		0
50000	13000	13200	800	23000
50000	13000	27400	9600	0
50000	13000	18200	800	18000
50000	13000	18600	1400	17000
50000	13000	13800	1200	22000

50000	13000	32200	4800	0
50000	13000	26600	10400	0
50000	13000	13600	1400	22000
50000	13000	18200	800	18000
50000	13000	13600	1400	22000
50000	13000	23600	13400	0
50000	13000	9400	600	27000
50000	13000	13400	1600	22000
50000	13000	18000	0	19000
50000	13000	22800	14200	0
50000	13000	13200	800	23000
50000	13000	9000	0	28000
50000	13000	22800	1200	13000
70000	13000	9200	1800	46000
50000	13000	27400	9600	0
50000	13000	13800	1200	22000
50000	13000	35800	1200	0
50000	13000	23400	1600	12000

ANEXO 7: Definición de términos empleados en muestreo de trabajo

Control legalidad: Acción realizada por un Funcionario Judicial, que tiene por fin verificar que la demanda presentada, cumpla con los requisitos señalados en el artículo 137 del Decreto 01 de 1984 los cuales son:

1. La designación de las partes y de sus representantes.
2. Lo que se demanda.
3. Los hechos u omisiones que sirvan de fundamento de la acción.
4. Los fundamentos de derecho de las pretensiones.
5. La petición de pruebas que el demandante pretende hacer valer.
6. La estimación razonada de la cuantía, cuando sea necesaria para determinar la competencia.

Auto admisorio: Aprobación que da el juez o un funcionario judicial a la demanda presentada, ya que esta cumple con los anteriores requisitos. Es también la forma en que se inicia el proceso administrativo.

Fijación en lista: Forma de comunicar a las partes del proceso, las decisiones que emita el juzgado. Se pegarán hojas en la cartelera del juzgado, con los datos del proceso.

Revisión de pruebas y Auto de pruebas: La revisión consiste en que el juez (o el funcionario judicial en la práctica) mira las pruebas que fueron anexadas a la demanda (Documentos, testimonios, actos administrativos, registros civiles, contratos de trabajo y demás documentos que soporten la petición), en caso de que ninguna de las partes solicite etapa probatoria, siguen a alegatos. (Ley 1395 de 2010)

El auto de pruebas consiste en que el juez de oficio (iniciativa de él) o a petición de las partes expide un auto (comunicación procesal) en la que abre la etapa probatoria por un periodo de 30 días, prorrogable por 30 días más

Audiencia de testimonios: No es una de las partes fundamentales del proceso, pero el juez puede convocarla para aclarar los hechos. Puede ser a las partes o a una de las personas que estos soliciten

Auto de alegatos: Comunicación que expide el juez, en la cual abre la etapa de contradicción del proceso, es decir, las partes puedan atacar las pruebas y argumentos de la otra parte.

Sentencia: Decisión final del proceso, que decide sobre las peticiones y los hechos llevados ante el juzgado. Lo que resuelve el problema.

Recepción y atención de Recursos: Son etapas no obligatorias del proceso. Se realizan cuando una o ambas partes no están de acuerdo con una decisión. SON PETICIONES para que se decida en una nueva oportunidad.

Los recursos frecuentes son: Reposición, que es interpuesto ante el mismo Juez, sobre los autos del proceso y Apelación, presentado ante el superior Jerárquico del juez, en este caso el Tribunal.

Nulidades: Actuaciones que no están conformes a la ley. Pueden ser de tipo sustancial (relativo al qué, al tema jurídico en debate) o procesal (indebido proceso). El fin es tachar una prueba o el proceso, debido a causales específicas. Es volver las cosas al estado anterior.

Atención al mensajero: Consiste en atender a la persona de 472, que es la empresa oficial de correo, más conocido como “ Franquicia”, que viene a recoger las comunicaciones que se tienen que enviar o que recibe el juzgado

Reunión de Trabajo / Llamada de trabajo: El Juez como jefe del despacho, convoca a reuniones a los demás funcionarios del juzgado, para hacer una evaluación del desempeño, comunicarles novedades jurídicas y operativas y demás asuntos que necesiten ser atendidos en grupo.

Elaboración de estadísticas: De acuerdo a las exigencias del Consejo superior de la judicatura, los juzgados de descongestión deben sacar unas estadísticas, con el fin de evidenciar el cumplimiento de las metas por mes

Revisión cuentas del Banco: Un funcionario del juzgado (el escribiente) verifica que los demandantes hayan consignado los gastos procesales, para poder iniciar el proceso, teniendo los recursos económicos.

Audiencia: Hecho del proceso consiste en que el juez reúne a las partes para que cada una dé su versión de los hechos, él pueda examinar, oír a peritos y demás actuaciones que le den certeza a su fallo

Autos varios: Son las comunicaciones del juez con las partes, aprobando, negando pruebas, abriendo etapas o comunicando anomalías como paro judicial.

Elaboración de estados: Proceso asignado a un funcionario del juzgado para que redacte una de las formas de comunicación de los asuntos del proceso

Elaboración de oficios: Redacción de cartas a Entidades del estado, con el fin de que respondan solicitudes como aporte de pruebas, información, verificación de datos, etc..

Elaboración de edictos: Redacción de notificaciones (Comunicaciones a las partes) que posteriormente se fijan en la cartelera del juzgado.

Actualizaciones: Traer a presente cifras, datos, normatividad (“leyes”) o decisiones de los altos jueces que estén relacionados con los temas del juzgado, en este caso, decisiones de tipo Laboral administrativo (Decisiones sobre empleados del Estado)

Comunicación de sentencia: Se informa a las partes por medio personal, es decir, se les envía previamente una comunicación al lugar de notificaciones (Recibo de correspondencia) para que se acerquen al juzgado y reciban copia de la sentencia en el transcurso de 3 días desde que reciben la comunicación (Artículo 173 Decreto 01 de 1984). En caso de no hacerlo, se comunicará por Edicto.

Telegrama: Forma de citación de personas por parte del juzgado. El servicio actualmente lo provee Movistar (Telefónica) y se fijan los telegramas en la cartelera del Juzgado

Of de apoyo: Entidad auxiliar y dependiente del Consejo Superior de la Judicatura en el funcionamiento de la labor judicial y administrativa, se encarga de enviar las notificaciones, suministrar elementos de oficina, etc.,

Copias: Parte de la actividad judicial consistente en sacar reproducciones mecánicas de un documento. Permite que las partes tengan soporte del expediente o de las pruebas.

Desplazamientos (cualquiera): Los funcionarios tienen que moverse de un lado a otro, sea para entregar ellos mismos los oficios o autos (ahorrando en el valor de las notificaciones, pero empleando más tiempo) para bajar a la calle, etc..

Atención a usuarios: Emplean los funcionarios tiempo al atender a demandantes, abogados y demás usuarios que necesiten del despacho. También a mensajeros, domiciliarios, personas de otros juzgados, público en general.

ANEXO 8. Formato de muestreo utilizado

# OBSERVACIÓN	HORA	MINUTOS	Control legalidad y Auto admisorio	Fijación en lista	Revisión de pruebas y Auto de pruebas	Audiencia de testimonios	Auto de alegatos	Sentencia	Recepción y atención de Recursos	Desplazamientos (cualquiera)	Atención al mensajero	Reunión de Trabajo / Llamada de trabajo	Atención a usuarios	Elaboración de estadísticas	Revisión cuentas del Banco	Categoría personal	Baño	Otro? Especifique
1	8	38																
2	8	43																
3	9	38																
4	9	39																
5	10	49																
6	10	3																
7	10	28																
8	11	16																
9	11	3																
10	12	27																
11	12	9																
12	12	55																
13	12	8																
14	12	3																
15	13	1																
16	13	17																
17	13	49																
18	13	15																
19	14	19																
20	14	28																
21	15	23																
22	16	31																
23	16	57																
24	17	13																
25	17	46																

ANEXO 9. Auto admisorio actual

REPÚBLICA DE COLOMBIA

RAMA JUDICIAL



JUZGADO OCTAVO (8º) ADMINISTRATIVO DE DESCONGESTIÓN DEL CIRCUITO DE BOGOTÁ D.C.

SECCIÓN SEGUNDA

Bogotá D.C., ocho (8) de febrero de dos mil doce (2012)

Acción: **Nulidad y Restablecimiento del Derecho**
Actor: **Luis Carlos Pinto Sarmiento**
Demandado: **Caja de Sueldos de Retiro de la Policía Nacional - CASUR**
Expediente: **Nº 11001-33-31-708-2011-00248-00**
Materia: **Auto que admite demanda**

Encontrándose el proceso de la referencia para decidir acerca de la admisión, observa el Despacho que no obra dentro del expediente documento que permita inferir que se ha adelantado el trámite conciliatorio establecido como requisito de procedibilidad para el ejercicio de la acción de nulidad y restablecimiento del derecho, previsto en la Ley 1285 de 2009, no obstante, lo discutido en el asunto bajo estudio atiende a prestaciones de carácter cierto, irrenunciable e indiscutible, constituyendo un derecho fundamental para su destinatario lo que hace que el mismo sea catalogado como no conciliable.

Ahora bien teniendo en cuenta que lo debatido en el asunto bajo estudio se refiere a prestaciones periódicas, en tanto se solicita la nulidad del acto administrativo que negó el reajuste de la asignación de retiro del actor con la inclusión del porcentaje de prima actividad y de conformidad con las modificaciones realizadas al término de caducidad para proponer la demanda de Nulidad y Restablecimiento del Derecho ante la Jurisdicción

Contencioso Administrativa, este Despacho acoge el precedente jurisprudencial del Consejo de Estado¹⁴, que establece que dichas prestaciones podrán ser demandadas en cualquier tiempo, por lo cual y con el ánimo de colaborar con la unificación de interpretaciones y garantizar la seguridad jurídica, procede a realizar el estudio de la presente acción.

Por lo anterior y una vez revisado el líbello introductorio, por reunir los requisitos formales y los presupuestos procesales para su admisión, conforme lo ordena el artículo 207 del C.C.A., el Despacho;

RESUELVE

1. **ADMITIR** la demanda de acción de nulidad y restablecimiento del derecho de carácter laboral presentada por **Luis Carlos Pinto Sarmiento**, por intermedio de apoderado judicial, contra la **Caja de Sueldos de Retiro de la Policía Nacional - Casur**.
2. Notificar personalmente al Director General de la **Caja de Sueldos de Retiro de la Policía Nacional** y/o a quien éste funcionario haya delegado la facultad de recibir notificaciones.
3. Notificar personalmente al(a) Señor(a) Procurador(a) Judicial Delegado(a) ante este Despacho.
4. En el término de cinco (5) días, la parte actora procederá a consignar en el Banco Agrario – cuenta de ahorros N° **40070117441-9** a nombre del Juzgado Octavo Administrativo de Descongestión del Circuito de Bogotá D. C., la suma de cincuenta mil pesos (\$50.000) M/CTE., para sufragar los gastos ordinarios del proceso. (numeral 4° del artículo 207 del C.C.A.). De la anterior suma se destinarán trece mil pesos (\$13.000) para cada diligencia de notificación personal. (Acuerdo N° 4650 de 2008). Se advierte a la parte actora que será de su exclusiva obligación hacer las diligencias pertinentes y efectuar los pagos que sean menester para la remisión de oficios, pago de fotocopias y demás gastos relacionados con la obtención de pruebas.
Se le advierte al demandante que en consonancia con el artículo 65 de la Ley 1395 de 2010, si dentro del mes siguiente al vencimiento del plazo aquí establecido, no acredita el pago de los gastos procesales, se entenderá que ha desistido de la demanda, y se procederá de inmediato al archivo de la misma.
5. Fijar el proceso en lista por el término de diez (10) días, para los efectos del numeral 5° del Art. 207 del C.C.A. durante el cual se podrá contestar la demanda, proponer excepciones, aportar y solicitar pruebas.
De conformidad con el artículo 60 de la Ley 1395 de 2010, se le hace saber a la entidad demandada que deberá aportar con la contestación de la demanda todas las pruebas que tenga en su poder y que pretenda hacer valer en el proceso. La omisión de este deber se tendrá como indicio grave en su contra.

¹⁴ Sentencia del dos (2) de octubre de 2008, preferida por la Sección Segunda del Consejo de Estado, M.P. GUSTAVO EDUARDO GÓMEZ ARANGUREN Radicación número: 25000-23-25-000-2002-06050-01(0363-08), Actor: MARÍA ARAMINTA MUÑOZ DE LUQUE, Demandado: CAJA DE RETIRO DE LAS FUERZAS MILITARES.

6. Solicitar la totalidad de documentos que conforman el expediente administrativo del actor, para que sean allegados en el término de diez (10) días.
7. Reconocer personería adjetiva al abogado Mauricio Ortiz Santacruz, identificado con cédula de ciudadanía N° 79.522.196 de Bogotá y portador de la Tarjeta Profesional N° 158.718 del C. S. de la J., para representar a la parte actora en los términos del poder conferido (fl. 1).

Notifíquese y cúmplase,

ALEJANDRO BELTRÁN MARTÍNEZ

Juez

ANEXO 10. Auto admisorio propuesto

- **Modelo 1**

JUZGADO OCTAVO (8º) ADMINISTRATIVO DE DESCONGESTIÓN DEL CIRCUITO DE BOGOTÁ D.C.

Acción: Nulidad y Restablecimiento del Derecho
Actor: Luis Carlos Pinto Sarmiento
Demandado: Caja de Sueldos de Retiro de la Policía Nacional - CASUR
Expediente: N° 11001-33-31-708-2011-00248-00
Materia: Auto que admite demanda
Fecha: 8 de Febrero de 2013

EL SUSCRITO JUEZ RESUELVE:

8. Notificar personalmente al Director General de la **Caja de Sueldos de Retiro de la Policía Nacional** y/o a quien éste funcionario haya delegado la facultad de recibir notificaciones.
9. Notificar personalmente al(a) Señor(a) Procurador(a) Judicial Delegado(a) ante este Despacho.
10. En el término de cinco (5) días, la parte actora procederá a consignar en el Banco Agrario – cuenta de ahorros N° **40070117441-9** a nombre del Juzgado Octavo Administrativo de Descongestión del Circuito de Bogotá D. C., la suma de cincuenta mil pesos (\$50.000) M/CTE., para sufragar los gastos ordinarios del proceso.¹⁵
11. Fijar el proceso en lista por el término de diez (10) día, durante el cual se podrá contestar la demanda, proponer excepciones, aportar y solicitar pruebas.¹⁶
12. Solicitar la totalidad de documentos que conforman el expediente administrativo del actor, para que sean allegados en el término de diez (10) días.
13. Reconocer personería adjetiva al abogado Mauricio Ortiz Santacruz, identificado con cédula de ciudadanía N° 79.522.196 de Bogotá y portador de la Tarjeta Profesional N° 158.718 del C. S. de la J., para representar a la parte actora en los términos del poder conferido (fl. 1).

Notifíquese y cúmplase,

ALEJANDRO BELTRÁN MARTÍNEZ

¹⁵ (Acuerdo N° 4650 de 2008). **Si dentro del mes siguiente al vencimiento del plazo aquí establecido, no acredita el pago de los gastos procesales, se entenderá que ha desistido de la demanda, y se procederá de inmediato al archivo de la misma.**

¹⁶ Le hace saber a la entidad demandada que deberá aportar con la contestación de la demanda todas las pruebas que tenga en su poder y que pretenda hacer valer en el proceso. La omisión de este deber se tendrá como indicio grave en su contra.

Juez

- Modelo 2

AUTO ADMISORIO



**JUZGADO (8°) ADMINISTRATIVO DE
DESCONGESTIÓN DEL CIRCUITO
DE BOGOTÁ D.C**

Acción	Nulidad y restablecimiento del derecho
Demandante	Luis Carlos Pinto Sarmiento
Entidad demandada	CASUR
Fecha	08/10/2012
Expediente	11001-33-12312-1231

RESUELVE	ADMITIR LA DEMANDA					
	NOTIFICAR A					
	1	Caja de sueldos de retiro de la Policia Nacional				
	2	Procurador judicial delegado				
	LA PARTE ACTORA DEBERA CONSIGNAR					
	1	Valor	\$ 50.000,00	# Cuenta	49555340932	Plazo de cinco(5) días hábiles
	LEGITIMACIÓN EN LA CAUSA DE:					
		NOMBRE	c.c	T.P	Calidad	
	1	Mauricio Ortiz	101542389 5	23456	Abogado del Demandado	
	2	Andrea Cardenas	102378456 2	23245	Abogado del Demandante	
3	Paola Medina	101546787 3	84564	Abogado del Demandante		

Notifíquese y cúmplase,

ALEJANDRO BELTRÁN MARTÍNEZ

Juez

ANEXO 11. Definición de funciones de los empleados

**JUZGADO OCTAVO (8°) ADMINISTRATIVO
DE DESCONGESTIÓN DEL CIRCUITO DE BOGOTÁ D.C.
SECCIÓN SEGUNDA**

MEMORANDO INTERNO

Para: **Rafael Ricardo Hernández Barrera**
Profesional Universitario Grado 16

De: **Alejandro Beltrán Martínez**
Juez 8º Administrativo de Descongestión de Bogotá

Asunto: Entrega de funciones a desempeñar en el cargo de profesional Universitario Grado 16

Fecha: Bogotá, 24 de Febrero de 2010

Apreciado Colaborador:

Por medio del presente documento me permito hacerle entrega de las funciones a desempeñar para el ejercicio del cargo de profesional universitario grado 16 de este Despacho Judicial; la cuales han sido determinadas en el Acuerdo PSAA-3442 de 2006 de la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura:

1. Colaborar con la planeación y organización del despacho y la producción jurídica del Juez para la elaboración de proyectos de providencia.
2. Ofrecer soporte jurídico calificado y competente para el estudio y atención de los procesos.
3. Colaborar con el Juez en la elaboración de anteproyectos de providencias y en el acopio de antecedentes de los procesos que se encuentren a su cargo.
4. Colaborar integralmente en el manejo, dirección y administración del despacho.
5. Elaborar los informes de jurisprudencia y legislación que determine el Juez sobre los temas debatidos en los procesos a despacho, para efectos de la elaboración de los proyectos de providencia.
6. Elaborar, mantener y actualizar las bases de datos o archivos con que disponga el Juzgado, las novedades legales y jurisprudenciales que se relacionen con la

jurisdicción contenciosa administrativa, para la debida atención de los procesos a cargo del despacho.

7. Asistir al Juez en las audiencias y diligencias que éste determine.
8. Colaborar con la realización de la liquidación de las condenas pecuniarias que deban establecerse dentro de las providencias judiciales que deba dictar el despacho, de conformidad con las normas y jurisprudencia vigente de los Tribunales Administrativos y Consejo de Estado.
9. Rendir los informes que por razón de sus funciones determine el Juez.
10. Las demás que por razón de su cargo le sean asignadas por el superior o el reglamento.

De manera complementaria se le asignan las siguientes por parte del Despacho:

11. Proyectar sentencias de procesos ordinarios de nulidad y restablecimiento del derecho, referentes a los siguientes temas:
 - Sanciones disciplinarias.
 - Acciones de lesividad.
 - Reliquidación de pensiones.
 - Reconocimiento de pensiones.
 - Insubsistencias.
 - Retiros del servicio.
 - Salarios y prestaciones sociales de empleados territoriales.
 - Cuotas partes pensionales.
 - Descuentos por salud a mesadas pensionales.
 - Prima técnica.
 - Derechos convencionales para empleados públicos.
 - Diversas controversias relacionadas con docentes.
 - Primacía de la realidad sobre las formalidades.
 - Reajuste Leyes 6ª de 1992 y 445 de 1998.
 - Reconocimiento asignación de retiro.
 - Supresión de cargos.
 - Reconocimiento y reliquidación de pensiones de invalidez.
12. Proyectar sentencias de acciones constitucionales.
13. Proyectar autos de sustanciación e interlocutorios en procesos ordinarios y acciones constitucionales.

Cordial y atento saludo,

ALEJANDRO BELTRÁN MARTÍNEZ
Juez

**JUZGADO OCTAVO (8°) ADMINISTRATIVO
DE DESCONGESTIÓN DEL CIRCUITO DE BOGOTÁ D.C.
SECCIÓN SEGUNDA**

MEMORANDO INTERNO

Para: **Diego Andrés Salcedo Monsalve**
Sustanciador Nominado

De: **Alejandro Beltrán Martínez**
Juez 8º Administrativo de Descongestión de Bogotá

Asunto: Entrega de funciones a desempeñar en el cargo de sustanciador Nominado

Fecha: Bogotá, 24 de Febrero de 2010

Apreciado Colaborador:

Por medio del presente documento me permito hacerle entrega de las funciones a desempeñar para el ejercicio del cargo de sustanciador nominado de este Despacho Judicial:

1. Colaborar con el Juez en la elaboración de anteproyectos de providencias y en el acopio de antecedentes de los procesos que se encuentren a su cargo.
2. Elaborar los informes de jurisprudencia y legislación que determine el Juez sobre los temas debatidos en los procesos a despacho, para efectos de la elaboración de los proyectos de providencia.
3. Elaborar, mantener y actualizar las bases de datos o archivos con que disponga el Juzgado, las novedades legales y jurisprudenciales que se relacionen con la jurisdicción contenciosa administrativa, para la debida atención de los procesos a cargo del despacho.
4. Reemplazar al Secretario durante sus faltas accidentales.
5. Asistir al Juez en las audiencias y diligencias que éste determine.
6. Rendir los informes que por razón de sus funciones determine el Juez.
7. Las demás que por razón de su cargo le sean asignadas por el superior o el reglamento.

De manera complementaria se le asignan las siguientes por parte del Despacho y con el fin de apoyar las labores de la secretaría del mismo:

8. Colaborar con la organización de los procesos que ingresan por reparto o redistribución al Juzgado.
9. Organizar y archivar la correspondencia dentro de los diferentes procesos que se le asignen.
10. Organizar los expedientes que se deben registrar para los estados y los edictos.
11. Elaborar los oficios para dar cumplimiento a los autos que profiera el Despacho.
12. Colaborar con la adecuada y oportuna atención de los usuarios del Despacho.
13. Revisar e impulsar los procesos que se encuentren con autos de mejor proveer.
14. Revisar e impulsar los procesos que se encuentren con oficios de solicitud de antecedentes administrativos.
15. Colaborar con el acopio y organización de los procesos que se remiten a la Oficina de Apoyo de los Juzgados Administrativos de Bogotá.
16. Verificar el registro de la información de los procesos que reposa en el Sistema de Información "Judicial Justicia Siglo XXI" y en la página web de la Rama Judicial.

Cordial y atento saludo,

ALEJANDRO BELTRÁN MARTÍNEZ

Juez

**JUZGADO OCTAVO (8°) ADMINISTRATIVO
DE DESCONGESTIÓN DEL CIRCUITO DE BOGOTÁ D.C.
SECCIÓN SEGUNDA**

MEMORANDO INTERNO

Para: Jairo Ricardo Pinzón Garzón
Auxiliar Ad- Honorem

De: Alejandro Beltrán Martínez
Juez 8º Administrativo de Descongestión de Bogotá

Asunto: Entrega de funciones a desempeñar como auxiliar ad-honorem

Fecha: Bogotá, 14 de julio de 2011

Apreciado Colaborador:

Por medio del presente documento me permito hacerle entrega de las funciones a desempeñar como auxiliar ad-honorem de este Despacho Judicial:

1. Colaborar con el Juez en la elaboración de anteproyectos de providencias y en el acopio de antecedentes de los procesos que se encuentren a su cargo.
2. Rendir los informes que por razón de sus funciones determine el Juez.
3. Las demás que por razón de su cargo le sean asignadas por el superior o el reglamento.

De manera complementaria se le asignan las siguientes por parte del Despacho y con el fin de apoyar las labores de la secretaría del mismo:

4. Colaborar con la organización de los procesos que ingresan por reparto o redistribución al Juzgado.
5. Organizar y archivar la correspondencia dentro de los diferentes procesos que se le asignen.
6. Organizar los expedientes que se deben registrar para los estados y los edictos.
7. Proyectar los oficios para dar cumplimiento a los autos que profiera el Despacho.
8. Colaborar con la adecuada y oportuna atención de los usuarios del Despacho.
9. Colaborar con el acopio y organización de los procesos que se remiten a la Oficina de Apoyo de los Juzgados Administrativos de Bogotá.
10. Verificar el registro de la información de los procesos que reposa en el Sistema de Información "Judicial Justicia Siglo XXI" y en la página web de la Rama Judicial.

Cordial y atento saludo,

ALEJANDRO BELTRÁN MARTÍNEZ
Juez

**JUZGADO OCTAVO (8°) ADMINISTRATIVO
DE DESCONGESTIÓN DEL CIRCUITO DE BOGOTÁ D.C.
SECCIÓN SEGUNDA**

MEMORANDO INTERNO

Para: **Madelis Pontón Castillejo**
Escribiente Nominada

De: **Alejandro Beltrán Martínez**
Juez 8º Administrativo de Descongestión de Bogotá

Asunto: Entrega de funciones a desempeñar en el cargo de escribiente nominada

Fecha: Bogotá, 13 de octubre de 2011

Apreciada Colaboradora:

Por medio del presente documento me permito hacerle entrega de las funciones a desempeñar para el ejercicio del cargo de escribiente nominada de este Despacho Judicial:

1. Colaborar con el Juez en la elaboración de anteproyectos de providencias y en el acopio de antecedentes de los procesos que se encuentren a su cargo.
2. Elaborar los informes de jurisprudencia y legislación que determine el Juez sobre los temas debatidos en los procesos a despacho, para efectos de la elaboración de los proyectos de providencia.
3. Reemplazar al Secretario durante sus faltas accidentales.
4. Asistir al Juez en las audiencias y diligencias que éste determine.
5. Rendir los informes que por razón de sus funciones determine el Juez.
6. Las demás que por razón de su cargo le sean asignadas por el superior o el reglamento.

De manera complementaria se le asignan las siguientes por parte del Despacho y con el fin de apoyar las labores de la secretaría del mismo:

7. Colaborar con la organización de los procesos que ingresan por reparto o redistribución al Juzgado.
8. Organizar y archivar la correspondencia dentro de los diferentes procesos que se le asignen.
10. Organizar los expedientes que se deben registrar para los estados y los edictos.
11. Elaborar los oficios para dar cumplimiento a los autos que profiera el Despacho.
12. Colaborar con la adecuada y oportuna atención de los usuarios del Despacho.
13. Revisar e impulsar los procesos que se encuentren con autos de mejor proveer.
14. Revisar e impulsar los procesos que se encuentren con oficios de solicitud de antecedentes administrativos.
15. Colaborar con el acopio y organización de los procesos que se remiten a la Oficina de Apoyo de los Juzgados Administrativos de Bogotá.
16. Verificar el registro de la información de los procesos que reposa en el Sistema de Información "Judicial Justicia Siglo XXI" y en la página web de la Rama Judicial.
17. Cumplir el horario de labores establecido para la Rama Judicial.

Cordial y atento saludo,

ALEJANDRO BELTRÁN MARTÍNEZ
Juez

**JUZGADO OCTAVO (8°) ADMINISTRATIVO
DE DESCONGESTIÓN DEL CIRCUITO DE BOGOTÁ D.C.
SECCIÓN SEGUNDA**

MEMORANDO INTERNO

Para: **Zareth Alexandra Correa Calderón**
Secretaria Nominada

De: **Alejandro Beltrán Martínez**
Juez 8º Administrativo de Descongestión de Bogotá

Asunto: Entrega de funciones a desempeñar en el cargo de secretaria Nominada

Fecha: Bogotá, 20 de enero de 2012

Apreciada Colaboradora:

Por medio del presente documento me permito hacerle entrega de las funciones a desempeñar para el ejercicio del cargo de secretaria nominada de este Despacho Judicial:

1. Autorizar con su firma todas las actas, providencias, audiencias y diligencias, los certificados que se expidan y los despachos y oficios que se libren.
2. hacer las notificaciones, citaciones, y emplazamientos en la forma prevista en el respectivo código y autorizar las que practiquen los subalternos.
3. Pasar oportunamente al despacho del Juez los asuntos en que deba dictarse providencia, sin que sea necesario petición de parte.
4. Dar los informes que la ley ordene o que el Juez solicite.

5. Mostrar los expedientes a quienes legalmente puedan examinarlos.
6. Custodiar y mantener en orden el archivo del Despacho.
7. Expedir certificaciones sobre la existencia de procesos, el estado de los mismos y la ejecutoria de las providencias.
8. Las demás que le impongan las leyes y reglamentos internos.

De manera complementaria se le asignan las siguientes por parte del Despacho:

9. Colaborar con el Juez en la elaboración de anteproyectos de providencias y en el acopio de antecedentes de los procesos que se encuentren a su cargo.
11. Elaborar, mantener y actualizar las bases de datos o archivos con que disponga el Juzgado.
12. Asistir al Juez en las audiencias y diligencias que éste determine.
13. Rendir los informes que por razón de sus funciones determine el Juez.
14. Colaborar con la organización de los procesos que ingresan por reparto o redistribución al Juzgado.
15. Organizar y archivar la correspondencia dentro de los diferentes procesos que se le asignen.
16. Organizar los expedientes que se deben registrar para los estados y los edictos.
17. Elaborar los oficios para dar cumplimiento a los autos que profiera el Despacho.
18. Colaborar con la adecuada y oportuna atención de los usuarios del Despacho.
19. Revisar e impulsar los procesos que se encuentren con autos de mejor proveer.
20. Revisar e impulsar los procesos que se encuentren con oficios de solicitud de antecedentes administrativos.
21. Colaborar con el acopio y organización de los procesos que se remiten a la Oficina de Apoyo de los Juzgados Administrativos de Bogotá.
22. Verificar el registro de la información de los procesos que reposa en el Sistema de Información “Judicial Justicia Siglo XXI” y en la página web de la Rama Judicial.

23. Organizar la información para la elaboración de la estadística mensual de gestión del Despacho y apoyar al Juez en la alimentación de la misma, dentro del Sistema de Información Estadística de la Rama Judicial – SIERJU.

Cordial y atento saludo,

ALEJANDRO BELTRÁN MARTÍNEZ
Juez

ANEXO 12: Resultados arrojados de las entrevistas a abogados expertos

1. Dra. Margarita Cárdenas:

- Experta en Derecho Administrativo.
- Maestría en Congestión Judicial.
- Doctora de la Universidad Externado.
- Directora de programa y del Centro de investigaciones Sociojurídicas de la facultad.
- Exmagistrada auxiliar del Consejo de Estado

a. Problemas identificados (CONSEJO DE ESTADO)

- i. Existencia de un ambiente laboral tenso, ya que las personas están constantemente sometidas a presión, no pueden ser creativas, se les hace sentir en un estado de inferioridad permanente, hay acoso y explotación laboral
 1. Condiciones laborales no proyectan, no valoran el capital humano
 2. Tensionante
 3. Hay forma de trabajo mecánica
- ii. Falta de capacitación integral, aunque la Escuela judicial diga hacerlo, es necesario saber de salud en el trabajo, estilo de vida, hogar, etc...
- iii. Pago de salarios independientemente de la productividad. Empleados públicos tienden a mostrar resultados en términos de volumen y no calidad para que les sea reconocida su responsabilidad y compromiso.
- iv. Distractores excesivos en la oficina: Facebook, periódicos, tinto etc.
- v. Inexistencia de manual de funciones, Lo que se hace es siguiendo órdenes discrecionales de los Magistrados.
- vi. Servicio de correo deficiente.
- vii. Carencia de un software adaptado a la rama.
- viii. La infraestructura física es deficiente.
- ix. El recurso humano carece de los conocimientos específicos de las temáticas trabajadas. Los empleados contratados no siempre son los más idóneos.
- x. No hay un seguimiento de tareas. Aunque los directivos asignan las tareas, no son revisadas con frecuencia.
- xi. Los magistrados emplean su tiempo en actividades distintas a la proyección de sentencias. Se emplean recursos del Estado para las siguientes tareas:

1. Diplomáticos que llegan a saludar
 2. Turismo judicial en los distintos congresos
 3. Dando conferencias
 4. Dando clases en otras ciudades
- xii. Los magistrados descargan todos los procesos en los Magistrados Auxiliares, quienes deciden por los Jueces.
 - xiii. Los magistrados no realizan lectura de sentencias, llaman a los Magistrados Auxiliares a que les cuenten que ha pasado, que han decidido y deciden a pupitrazo.
 - xiv. Empleados al ser de libre nombramiento y remoción, se sienten en la incertidumbre que los pueden sacar en cualquier momento.
 - xv. El Consejo de Estado debe resolver en ocasiones acciones constitucionales y eso disminuye la eficiencia a la institución teniendo en cuenta que se puede realizar en otras instancias.
 - xvi. Las sentencias pueden abarcar hasta 700 páginas.
 - xvii. La meta semanal de sentencias no sobrepasa las 5 generalmente.
 - xviii. La conciliación no es tenida en cuenta como factor de rendimiento en la rama.

b. Bibliografía recomendada:

<http://books.google.com.co/books?id=ubjueZujsmcC&pg=PA11&lpg=PA11&dq=boaventura+de+sousa+el+caleidoscopio+de+la+justicia+en+colombia&source=bl&ots=hkrk1X54ED&sig=rhvMbF2EuYuGzMN-8p8iuqp6mOo&hl=es-419&sa=X&ei=Nu14UL3rl4P88gSI8ICQCg&ved=0CB0Q6AEwAA#v=onepage&q=boaventura%20de%20sousa%20el%20caleidoscopio%20de%20la%20justicia%20en%20colombia&f=false>

c. Problemas desde el litigio:

- i. Existencia de abogados litigantes que demoran los procesos con el fin de que se les paguen más honorarios, generalmente liquidados por tiempo.
- ii. Los abogados litigantes suelen no conciliar a fin de dilatar los procesos.

2. Dr. Arturo Cristancho:

- Jefe del área de Derecho procesal – Universidad de la Sabana.
- Director del Consultorio jurídico de la Facultad de Derecho. Universidad de la Sabana.

a. Problemas identificados:

- i. Se considera absurdo la existencia actual de notificaciones dispendiosas en una cartelera, gastando papel.

- ii. No deben haber edictos¹⁷
- iii. Carencia de papel en los juzgados de manera habitual. En ocasiones los empleados deben llevar resmas de papel.
- iv. Se amarran los expedientes con cabuya
- v. Existencia de juzgados funcionando con máquina de escribir y elementos de tecnología deficientes
- vi. Hay telegramas en pleno Siglo XXI.
- vii. Para un peritaje o un testimonio, las partes deben estar presentes, cuando la ley no lo especifica como requisito.

b. Soluciones

- i. Consultar en un sistema informático cómo va el proceso.
- ii. Usar la tecnología estilo SKYPE para los procesos
- iii. Oficios y notificaciones se deben enviar por un medio seguro como un código o un PDF

3. Dra. Maribel Villareal.

- Experta en Derecho informático y nuevas tecnologías.
- Docente de Telemática. Universidad de la Sabana.
- Profesora de Derechos informática. Universidad de la Sabana.
- Experta en expediente electrónico.

a. Problemas identificados:

- i. Los usuarios del sistema como la ciudadanía desconocen los servicios del gobierno en línea.
- ii. Abogados litigantes no están familiarizados con las TIC.
- iii. Inexistencia de correo institucional para los juzgados.
- iv. Los juzgados no cuentan con expedientes electrónicos. La ley abre las puertas al expediente pero no enuncia el cómo.
- v. Hay demasiada tramitología entre entidades, retrasando el avance de los procesos.
- vi. La aversión al cambio es evidente en los empleados.
- vii. No hay coordinación entre entidades sobre el tema de TICS.
- viii. Gobierno en línea es considerada una herramienta poco útil. El desconocimiento por parte de los usuarios y la información desordenada contenida en el sistema permiten catalogarlo en ocasiones como un gasto injustificado del Estado.
- ix. En algunos despachos localizados en zonas rurales, los computadores son insuficientes.

¹⁷ Avisos de letra 2 Puntos en un periódico en la última sección. Se usa para citar a personas en un proceso CIVIL o para que si alguien fallece, comparezca a reclamar lo que crea pertenecerle.

- x. Falta de capacitación de los Servidores públicos en temas de Tecnología

b. Soluciones

- i. Elaboración de un software acorde con las necesidades de la Justicia, para lo cual se requieren estudios exhaustivos.
- ii. De implementar la tecnología, hay que asegurar que se va a contar con redes de información
- iii. Crear una estrategia de centralización de la información, cooperación entre entidades.

ANEXO 13: Volantes de pago de nómina – Juzgado 8º administrativo de descongestión



CUNDINAMARCA

NIT: 800165862

Página: 1945

Fecha: 22/08/2012

GESTION ADICION. REC. HUMANOS - Nómina - Reporte Nómina por Dependencia CBSJ

Nivel: 11.0045

***** NOMINA NORMAL ***** AGOSTO DE 2012 ***** DE 01/08/2012 al

31/08/2012

Deposito: 110013331708 JUZGADO 708 DE DEBOCONGESTIÓN SIN SECCIÓN ADMINISTRATIVO DE BOGOTÁ D.C.

50008888, PONTON CASTILLEJO MADEUS Cedula

Regimen : Acopido

: 49.754.047

Cta. AHORROS No. 1000359242

630000 ESCRIBIENTE CIRCUITO

01/08/2012 31/08/2012

Salv. Basico 1.881.472,00

Descripción	Cantidad	Devengados	Deduidos	Neto a Pagar
1000 SUELDO BASICO	20	1.881.472,00		
2205 APORTA SALUD - NUEVA EPS S.A	4	0		
2210 APORTA PENSION - PORVENIR PENSIONES	4	0		
2101 REINTEGRO DE SUELDOS	0	0		
		0		
		40.892,00		
		40.892,00		
		645.172,00		
Total por Empleado:		1.881.472,00	726.477,00	804.995,00

Deposito: 110013331708 JUZGADO 708 DE DEBOCONGESTIÓN SIN SECCIÓN ADMINISTRATIVO DE BOGOTÁ D.C.

50008888, CALDERON MONTEALEGRE ELIANA PATRICIA Cedula

Regimen : Acopido

: 52.454.610

Cta. AHORROS No. 20235902346 230000

800000 SECRETARIO CIRCUITO

01/08/2012 31/08/2012

Salv. Basico 2.378.331,00

Descripción	Cantidad	Devengados	Deduidos	Neto a Pagar
1000 SUELDO BASICO	20	2.378.331,00		
1201 DIFERENCIA DE SUELDO	0	2.319.776,00		
2205 APORTA SALUD - SANTAS E.P.S.	4	0		
2210 APORTA PENSION - ZENIA HORIZONTE PENSIONES	4	0		
2215 FONDO SOLIDARIDAD	20	0		
2305 FONJUDICATURA APORTAS	20	0		
		0		
		152.924,00		
		152.924,00		
		46.000,00		
		62.860,00		
Total por Empleado :		4.698.107,00	477.608,00	4.120.499,00

Total por Empleado :		4.698.107,00	477.608,00	4.120.499,00
Firma				
C.C.				

CUNDINAMARCA

NIT: 800165862

Página: (9/9)
 Fecha: 22/08/2012
 11:11:44

GESTION A D M O N . R E C . H U M A N O S - Nómina - Reporte Nómina por Dependencia CBJ

Mes:

***** NÓMINA NORMAL ***** AGOSTO DE 2012 *****

DE 01/08/2012 a 31/08/2012

Despacho: 110013331708 JUZGADO 708 DE DESOCONGESTIÓN SIN SECCIÓN ADMINISTRATIVO DE BOGOTÁ, D.C.

Empleado: BELTRAN MARTINEZ ALEJANDRO WIGBERTO Cedula
 : 79.941.993

Regimen : Acogido

Cta. AHORROS Nro. 20788718120 177000

		01/08/2012	31/08/2012	Sal. Basico	4.402.258,00
Descripción	Cantidad	Devengadas	Deduidos	Neto a Pagar	
1000 SUELDO BASICO	30	4.402.258,00			
1107 SERVICIOS AUTORIZADOS POR LEY	30	13.038,00			
1110 PRIMA ESPECIAL (SERVICIOS)	30 4	1.320.878,00			
2205 APORTA SALUD - SANITAS S.P.S.	4 30	0	0		
2210 APORTA PENSION - COLFONDOS PENSIONES	9 30				
2218 FONDO SOLIDARIDAD	30		0		
2300 RETENCION EN LA FUENTE	30				
2382 COLSANITAS MEDICINA PREPAGADA			0		
2905 FONJUDICATURA APORTES		229.428,00			
		229.428,00			
		57.400,00			
		274.000,00			
		643.700,00			
		88.948,00			
Total por Empleado:		5.736.874,00	1.623.048,00	4.212.801,00	

Despacho: 110013331708 JUZGADO 708 DE DESOCONGESTIÓN SIN SECCIÓN ADMINISTRATIVO DE BOGOTÁ, D.C.

Empleado: SALCEDO MONSALVE DIEGO ANDRES Cedula
 : 80.774.478

Regimen : Acogido

Cta. AHORROS Nro. 20108831998

		01/08/2012	31/08/2012	Sal. Basico	2.068.882,00
Descripción	Cantidad	Devengadas	Deduidos	Neto a Pagar	
1000 SUELDO BASICO	30	2.068.882,00			
2205 APORTA SALUD - FAMILIAR S.P.S.	4		0		
2210 APORTA PENSION - COLFONDOS PENSIONES	4				
			0		
Total por Empleado :		2.068.882,00	166.360,00	1.901.522,00	

Firma
 C.O.

GESTION ADMON. REC. HUMANOS - Nómina - Reporte Nómina por Dependencia CSJ
 ***** NOMINA NORMAL ***** AGOSTO DE 2012 ***** DE 01/08/2012 al 31/08/2012

Despacho: 110013331703 JUZGADO 703 DE DECONGESTIÓN SIN SECCIÓN ADMINISTRATIVO DE BOGOTÁ D.C.

800033520 ALARCON ALDANA HUGO ARMANDO Cedule Regime n
 : 1.087.873.438 : Acogido
 Cla: AHORROS Nro: 3490200002107 460018
 PROFESIONAL UNIVERSITARIO 01/08/2012 31/08/2012 Sal. Basico 2.891.883,00

Descripción	Cantidad	Devenido	Deduidos	Neto a Pagar
1000 SUELDO BASICO 2208 APORTA SALUD -	20	2.891.883,00		
SALUDODOP 2210 APORTA PENSION - INV	4	0		
PENSIONES 2218 FONDO SOLIDARIDAD	4	0		
	20	0		
		107.887,00		
		107.887,00		
		21.000,00		

Totál por Empleado :	Firma C.C.	2.891.883,00	242.034,00	2.449.329,00
Totál por Despacho :		18.764.088,00	3.134.712,00	13.819.329,00

El suscrito Jefe de la Dependencia

ANEXO 14: Página web de los juzgados administrativos permanentes

SERVICIOS DE INFORMACION | JUZGADOS ADMINISTRATIVOS | TRIBUNALES ADMINISTRATIVOS | CE EN BREVE | NORMATIVIDAD | U

CONSULTA DE PROCESOS | Home ce / JUZGADOS-ADMINISTRATIVOS / Juzgado 01 Administrativo de Bogotá


RELATORIA | **JUZGADO 01 ADMINISTRATIVO DE BOGOTÁ**

CONCEPTOS DE LA SALA DE CONSULTA

BOLETIN

PUBLICACIONES

COMISION REFORMA CCA

 VIDEOTECA

Juzgado 01 Administrativo de Bogotá

- Avisos a la comunidad
- Estados electrónicos
- Consulta de procesos
- Contáctenos
- Cronograma de audiencias
- Edictos
- Información general

ANEXO 15 : Contratos de la Rama Judicial

- **ESTUDIOS PREVIOS DE CONVENIENCIA Y OPORTUNIDAD PARA LA CONTRATACIÓN ESTATAL**
- **CONTRATO DE COMPRAVENTA PAPEL IMPRESO No. 078-07**
- **CONTRATO ADICIONAL No. 02 AL CONTRATO DE ARRENDAMIENTO CON FORMALIDADES PLENAS No. 01-JUR-132 DE 2007**

