



CEJA - JSCA

Los indicadores judiciales: herramienta para la aplicación de la gestión por resultados

Conferencia Regional “Gestión por resultados
en la administración de justicia”

24 y 25 de Noviembre 2008

Contenidos

- ¿En qué ayuda contar con indicadores para la gestión por resultados?
- El Plan Iberoamericano de Estadística Judicial, avances y estado de situación.
- ¿Cómo construir indicadores útiles?
- Experiencias y aplicaciones.



Indicadores y la gestión por resultados

CEJA - JSCA

Conceptos previos

- Relación lógica entre:
 - Estrategia
 - Planes
 - Objetivos
 - Indicadores
 - Metas
 - Estadísticas.
- No tiene sentido hablar de indicadores aisladamente.



CEJA - JSCA

Matriz No.1: MATRIZ GENERAL DE PLANIFICACION

Ejemplo de Tema Estratégico No.1

Temas Estratégicos	Objetivos	Indicadores	Metas	Acciones Estratégicas
1. Sostenimiento de una tendencia alcista de la carga de trabajo, que, pese al aumento de la eficacia en la resolución de casos, mantiene elevado el retraso judicial que es necesario disminuir	Aumentar la productividad de los despachos judiciales, mediante la incorporación de tecnología y capacitación de recursos humanos	% de asuntos terminados, por categoría, que han sido ingresados en menos de 12 meses, en más de 12 meses y en más de 24 meses	Aumentar en un 30 % los asuntos terminados ingresados en menos de 12 meses, un 60% de los ingresados en más de 12 meses y un 90% de los ingresados en más de 12 meses.	Implementar el uso de la agenda única en todos los CJ y en todas las materias y también la utilización de este sistema en órganos auxiliares que favorezca la agilidad en el trabajo
		Cantidad de causas ingresadas por materia y por despacho judicial, por año		Realizar un estudio sobre cargas de trabajo que facilite el establecimiento de parámetros (determinando los atrasos justificados e injustificados)
				Crear una Comisión de alto nivel que le de seguimiento a los proyectos que están en la AL
				Ejecutar una campaña de motivación a nivel nacional para mejorar la actitud del personal en los procesos de cambio
				Modificar los lineamientos en cuanto a sustituciones del personal a fin de que puedan realizarse hasta por un día a todo el personal subalterno por medio de meritorios y a través de alianzas estratégicas con centros técnicos o universidades

Secuencia lógica

- Sin una estrategia, definir qué información se requiere queda “a gusto del consumidor”.
- Un plan estratégico consiste en:
 - Definir dónde estoy.
 - Definir dónde quiero estar en un tiempo X.
 - Definir cómo voy a llegar al estado deseado.
 - En relación a aspectos internos y externos de mi objeto de análisis.

Dimensiones relevantes del sistema de justicia

- Independencia e imparcialidad.
- Igualdad.
- Competencia.
- Transparencia.
- Acceso, comprensión y asistencia legal.
- Eficiencia de la oferta y la demanda.
- Ausencia de dilaciones.
- Eficacia.
- Calidad.
- Previsibilidad (seguridad jurídica).
- Responsabilidad, rendición de cuentas.
- Legitimidad, confiabilidad.

La información judicial

- Idealmente, se requiere identificar y levantar información relacionada con cada uno de los 12 ámbitos anteriores, pero ...
- No es cualquier información, es la pertinente para el desarrollo de la estrategia institucional.

CEJA - JSCA

Utilidades de la información judicial

- Pone de manifiesto áreas fuertes o débiles de la gestión judicial.
 - Estamos siendo eficientes en filtrar los casos que vamos a investigar, pero tenemos graves problemas de clima laboral.
- Ayuda al diseño de los cambios necesarios.
 - Estandarización de cargas de trabajo
- Permite supervisar el cumplimiento de normativas.
 - ¿Las audiencias con plazo legal se están programando dentro de ese plazo, y se están realizando?

Utilidades de la información judicial

- Alerta a los ciudadanos.
 - ¿Para cuándo se están programando las audiencias preliminares de pensión de alimentos?
- Dinamiza los procesos políticos.
 - Las víctimas de delitos están altamente insatisfechas con la atención recibida por parte de las instituciones competentes.
- Permite realizar comparaciones de interés.
 - En el tribunal X la tasa de éxito de los procedimientos abreviados es sustancialmente mayor que en el resto.



El Plan Iberoamericano de Estadística Judicial



CEJA - JSCA

El Plan Iberoamericano de Estadística Judicial (PLIEJ)

- Proyecto desarrollado en la Cumbre Judicial Iberoamericana.
- Con financiamiento del BID a CEJA, para la creación de indicadores judiciales homologables.
- Ha terminado la primera etapa, y se ha aprobado la continuidad dentro de la Cumbre Judicial.

Objetivos

- Contribuir a la configuración del espacio judicial iberoamericano, mediante el establecimiento de una herramienta estadística homogénea que permita un mejor diseño y definición de políticas públicas judiciales así como el análisis y estudio comparativo de los diferentes sistemas.

Resultados esperados

- Generación de un documento (disponible en www.cumbrejudicial.org), que enuncia los principios fundamentales a los que debe someterse la estadística judicial en el espacio iberoamericano, junto con una deontología en materia estadística y una relación de indicadores homologables y comparables entre los países iberoamericanos.
- Formulación de acciones y estrategias para la implementación del documento en los distintos países de la región, contenido en el mismo documento.

Problema de fondo

- No existe en el espacio iberoamericano, un conjunto de indicadores aceptados, entendidos y usados internacionalmente, que permitan:
 - sistematizar y presentar en forma homogénea información relacionada con la esfera de lo judicial,
 - establecer comparaciones entre países a efectos de.
 - facilitar el intercambio de prácticas,
 - discutir el impacto de políticas judiciales,
 - Aumentar y mejorar la coordinación y cooperación internacional para enfrentar problemáticas comunes o similares.

Alcances y contenidos

- Entregar un marco conceptual común que permita dar un sentido y entendimiento compartido a términos que tienen entendimientos e interpretaciones distintas entre países.
- Ser una herramienta estadística formada por un conjunto de indicadores comparables entre países, que se calcularán con una metodología común.
- Entregar definiciones operativas acerca de los datos básicos de los cuales se deberá disponer para el cálculo de los indicadores comunes.

Alcances y contenidos

- Datos estadísticos básicos
 - cantidad de casos ingresados durante un período,
 - cantidad de casos terminados durante un período,
 - cantidad de casos pendientes al final de un período
 - tiempos promedios de tramitación de los casos terminados durante un período.
- Otros datos
 - Presupuesto.
 - cantidad de personal.
 - datos demográficos,
 - datos de percepción de diversos grupos sociales y/o relacionados directamente con la Administración de Justicia,
 - datos económicos del país.

Alcances y contenidos

- El PLIEJ no pretende reemplazar a los actuales sistemas estadísticos que cada país tiene.
- Sólo pretende definir una mirada común y compartida entre los países, para hacer posible las comparaciones y servir como inicio de los análisis posteriores.

Alcances y contenidos

- Dos grandes fases: “declarativa” y de “ejecución”.
- Tres tipos de tribunales: de primera instancia, de segunda instancia y de más alta jerarquía.
- Materias: penal, de menores de edad en conflicto con la ley penal, y “no penal” (civil, familia, laboral, entre otros).

El ciclo de generación y uso de información estadística



Registro de datos

- Latencia.
- ¿Manual o en sistemas informáticos?
- Registramos lo que creemos que necesitamos.

CEJA - JSCA

Recolección de datos

- Periodicidad.
- ¿todos los datos se requieren con la misma periodicidad?
- El apoyo tecnológico.

CEJA - JSCA

Procesamiento

- Detección de errores y el costo del retrabajo.



CEJA - JSCA

Análisis

- Identificación de cambios, tendencias, proyecciones.
- Periodicidad.
- Bases históricas.
- Objetivo del análisis.
 - ¿Qué tipo de decisión se apoyará?
- Tipos de formatos de presentación:
 - Anuarios estadísticos.
 - Reportes de situación periódicos.
 - Estudios en profundidad para fines específicos.

Problemas “cuasi” comunes

- Hay desconexión entre la información disponible y los mecanismos de toma de decisiones en las instituciones judiciales.
 - Si bien hay mucha información en cantidad, esta no es útil, o no es pertinente, o se desconoce su existencia. Finalmente, la información no llega a quienes toman las decisiones.
- El círculo vicioso de la toma de decisiones judiciales, que termina afectando su calidad.
 - No se usa información para la toma de decisiones, porque se desconfía o se desconoce acerca de su existencia, confiabilidad y oportunidad.
 - Como no se usa para la toma de decisiones, las áreas generadoras de la información no tienen incentivos para su mejoramiento continuo.

Problemas “cuasi” comunes

- A nivel de las áreas generadoras de información:
 - Desconexión o autonomía de las áreas que generan la información estadísticas, de los departamentos de estudio que las emplean para su análisis.
- Se tienden a diseñar grandes sistemas que tratan de ser lo más completo posibles, que cuentan con muchos datos, pero con poca utilidad práctica.
 - Quien mucho abarca, poco aprieta.
- El producto por excelencia de las áreas de estadísticas ha sido el anuario, que sirven para hacer la autopsia de los sistemas de justicia, pero no para tratar la enfermedad.

Problemas “cuasi” comunes

- Grave escasez de información fundamental, tal como:
 - Tiempos de tramitación de casos.
 - Casos pendientes o activos al final de un período.
 - Percepción de distintos colectivos.
- Gran retraso en la difusión de estadísticas: usualmente se publican reportes anuales varios meses después de finalizado el año que se reporta.
- Al interior de varios países, los mecanismos existentes de registro, recolección y procesamiento de datos básicos no permiten asegurar tanto la calidad como la oportunidad de estos.

Problemas “cuasi” comunes

- Al interior de varios países, no existe entre instituciones del sector justicia un proceso fluido para compartir datos relacionados a procesos de trabajo integrados, lo que genera una falta de compatibilidad en datos que deberían ser comparables.
 - La defensoría mide número de defendidos.
 - Los tribunales miden número de casos.
 - Algunas fiscalías miden número de decisiones.
- Varios países adolecen de las capacidades para realizar suficientes análisis de los datos procesados, que faciliten la toma de decisiones.

Problemas “cuasi” comunes

- No existe entre países, e incluso al interior de algunos países, un entendimiento compartido de datos básicos, como por ejemplo cuando un caso ingresa a un tribunal, o cuando un caso termina su tramitación.
- Es casi generalizada la inexistencia de datos relacionados con la ejecución de sentencias.

Recomendaciones para el registro de datos

- Implementar sistemas de seguimiento procesal
- Número único de caso
- Incorporar en el diseño de los sistemas a personal de estadísticas
- Retroalimentar a los tribunales y Juzgados de los datos enviados e indicadores resultantes
- Elaborar, revisar o perfeccionar los instructivos o manuales de procedimientos internos relacionados con el registro de datos.
- Mantener y profundizar los esfuerzos de capacitar al personal encargado del registro de datos.

Recomendaciones para la recolección de datos

- Hacer una relación detallada de los reportes que se deben elaborar y su periodicidad de entrega, las fuentes de datos empleadas para ellos, y el ajuste que tiene los actuales formularios de recolección para proveer esos datos.
- Implementar mecanismos para asegurar que los tribunales/fiscalías/defensorías efectivamente cumplan con los estándares de calidad y de tiempo en entrega de formularios.
 - ¿Garrote o zanahorias?

Recomendaciones para el procesamiento de datos

- Implementar apoyos para resolver a tiempo posibles dudas (manuales de llenado del formulario, listado de preguntas frecuentes, líneas telefónicas de consulta al área de estadística, entre otros).
- Capacitar al personal en la detección de datos “extraños”.
- Incorporar, durante el proceso de análisis de la calidad de los datos, validaciones automáticas que faciliten la labor del analista.

Recomendaciones para el análisis

- Reforzar capacidades internas de análisis.
- No limitarse a información descriptiva, sino avanzar también en la inferencia.
- Abrir el análisis y la discusión a instituciones externas.

CEJA - JSCA

Estrategias de mejoramiento

- ¿Cuál es mi plan estratégico?
- Tener un claro diagnóstico de la disponibilidad de los datos básicos para seguir el cumplimiento del plan estratégico.
- Reporte con el diagnóstico de las cinco etapas del proceso de elaboración de las estadísticas
- Hacer un catastro o análisis de la necesidad de recursos humanos, en cuanto a perfil profesional, cantidad, y de las herramientas de apoyo con que se cuenta.
- Poner presión en:
 - Entregar información básica en forma oportuna y con la calidad adecuada.
 - Entregar reportes de análisis.

Estrategias de implementación

- El primer paso tiene que ser dado por la autoridades del Poder Judicial.
 - Solo así será posible detectar todas las carencias existentes para poder cumplir con estos requerimientos.
 - Generar los incentivos para mejorar lo que sea necesario.
- Partir por el fortalecimiento de la etapa de análisis de los resultados que se generan producto del proceso estadístico.
 - Organizar periódicamente talleres de trabajo para analizar los resultados que entregan rutinariamente las áreas de estadísticas.
 - Discutir qué reportes sería posible producir con los procesos existentes, y los datos y recursos con que se cuenta
- Hacer inventarios de casos pendientes
- Muestreo para determinar tiempos de procesamiento de casos.

Conclusión

- La calidad de la información es importante, pero lo primero es empezar a usar esa información, aunque no sea de óptima calidad.

CEJA - JSCA

Proyecciones del PLIEJ

- Hacer seguimiento a las recomendaciones.
- Mejorar la calidad y el detalle de la información.
 - Mayor detalle en materias.
 - Homologar tipos de casos puntuales.
- Homologar información en otros temas no tocados hasta ahora.
 - Carrera judicial.



Construcción de indicadores



CEJA - JSCA

Posibles preguntas

- ¿Cuántos casos y qué tipo de casos, debería poder resolver un juez en un cierto período?.
- ¿Cuáles son las variables relevantes para poder categorizar o segmentar los casos?.
- ¿Qué se puede considerar “retraso” o “mora” judicial?.
- ¿Cuánto debería ser el tiempo “razonable” para que un caso sea resuelto?.
- ¿Quién y cómo fija los criterios de “tiempo razonable de resolución de un caso”?.
- ¿Cuánto costaría incrementar un punto porcentual el número de casos resueltos, en los mismos tiempos?.
- ¿Cuánto costaría disminuir en un 5% los tiempos de solución de casos, manteniendo el número de casos resueltos?

Indicadores

- Es una medida de un fenómeno que se pretende estudiar, para diversos usos, tales como control o mejoramiento.
- Son temporales, se refieren a una situación en un momento determinado.
- Una posible clasificación
 - Insumos (ej: % del gasto público destinado a justicia)
 - Productos (ej: n° de resoluciones por juez en un período)
 - Resultados (ej: disminución del stock de casos acumulados en un 20% en relación al período anterior)
 - Impactos (ej: contribución de la justicia penal a la disminución de la criminalidad)

Usuarios de la información

- Ejemplos de usuarios:
 - Autoridades del Poder Judicial
 - Gestores o administradores del PJ
 - Jueces
 - Funcionarios del PJ
 - Asociaciones gremiales
 - Instituciones relacionadas (MP, Defensoría).
 - Ciudadanía (prensa, ONG's, agrupaciones)
 - Comunidad académica
 - Comunidad internacional
- Estos usuarios tienen distintos intereses y urgencias.

Respecto a los indicadores

- Diferentes niveles de indicadores:
 - Estratégicos
 - Institucionales
 - De actividad
- Estructura de su definición:
 - Propósito deseado
 - Indicador potencial
 - Fuente de datos

Una posible clasificación

- Estadísticos basados en datos cuantitativos.
 - Tasa de resolución
- De percepción.
 - Satisfacción de usuarios respecto a atención recibida.
 - Confianza en el sistema judicial.
- De comparación contra “algo” (benchmarking).
 - Contra estándares autodefinidos (por normas o por decisión propia).
 - En relación a otros países.
- De control de hitos.
 - % de casos en que transcurrido cierto tiempo no se han ejecutado actuaciones.

Requisitos para establecer un sistema de indicadores

- Comenzar con el resultado y no con el indicador.
 - Lo importante es la estrategia. La forma como se mide puede variar.
- Usar varios indicadores para lograr balance entre ellos.
 - No poner todos los huevos en una misma canasta.
- Sensibilidad del indicador ante variaciones.
 - Desviaciones notorias deben poder ser detectadas fácilmente.
- Coherencia entre los fines y los indicadores empleados.
 - Los indicadores dan señales de lo que se espera de la conducta de las personas.

Requisitos para establecer un sistema de indicadores

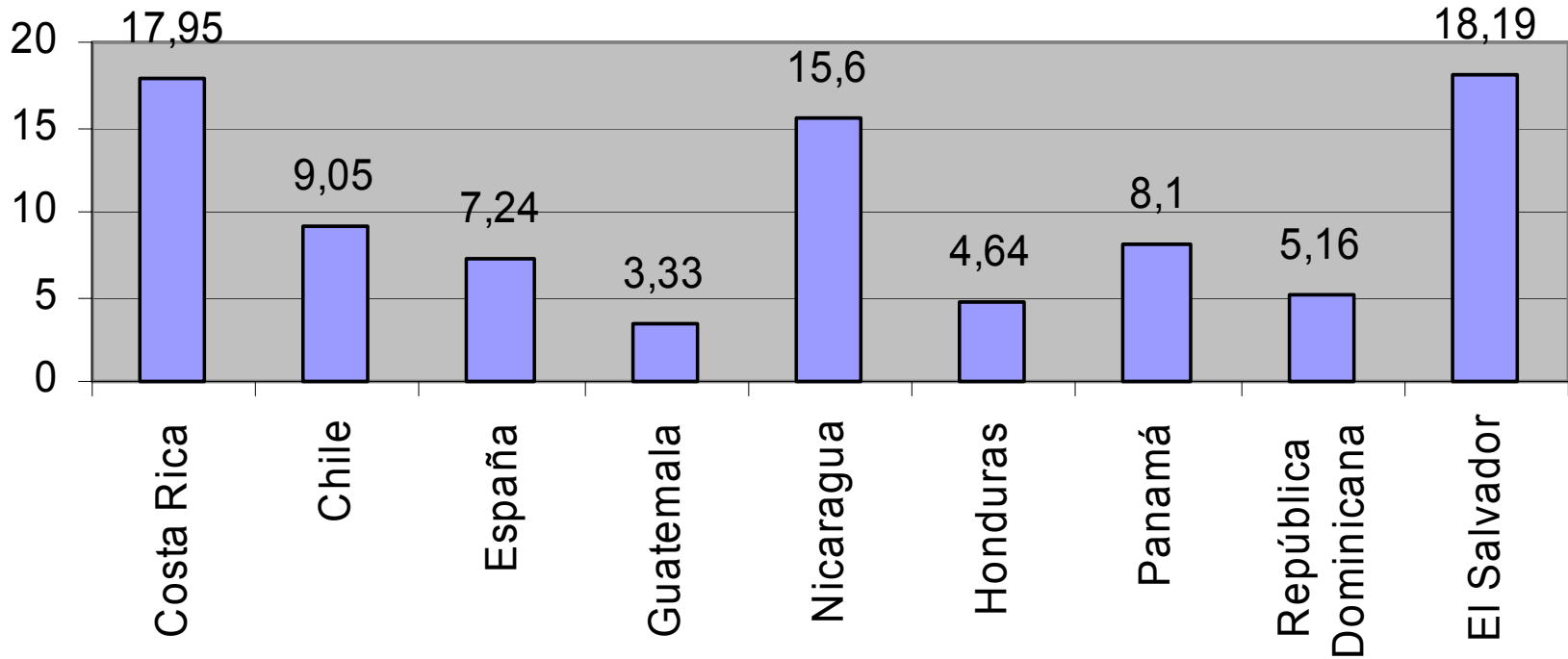
- Análisis de las posibles conductas disfuncionales a que podría inducir el indicador.
 - ¿Qué impactos no deseados podría tener un indicador?
- Relación costo beneficio de medir un indicador.
 - ¿Cuánto cuesta medir el fenómeno a estudiar?. ¿Hay maneras más baratas de obtener el mismo resultado, con calidad similar?
- Claridad y confiabilidad de los indicadores.
 - ¿Todos entienden e interpretan de la misma manera los resultados de un indicador?.

Indicadores de cobertura

- Jueces cada 100.000 habitantes
= $(N^{\circ} \text{ jueces/población}) * 100.000$.
- Personal auxiliar cada 100.000 hab.
= $(N^{\circ} \text{ funcionarios/población}) * 100.000$.
- Desglose deseable por área geográfica, materia e instancia.

Ejemplo

Nº Jueces por cada 100.000 Hab. (2006)

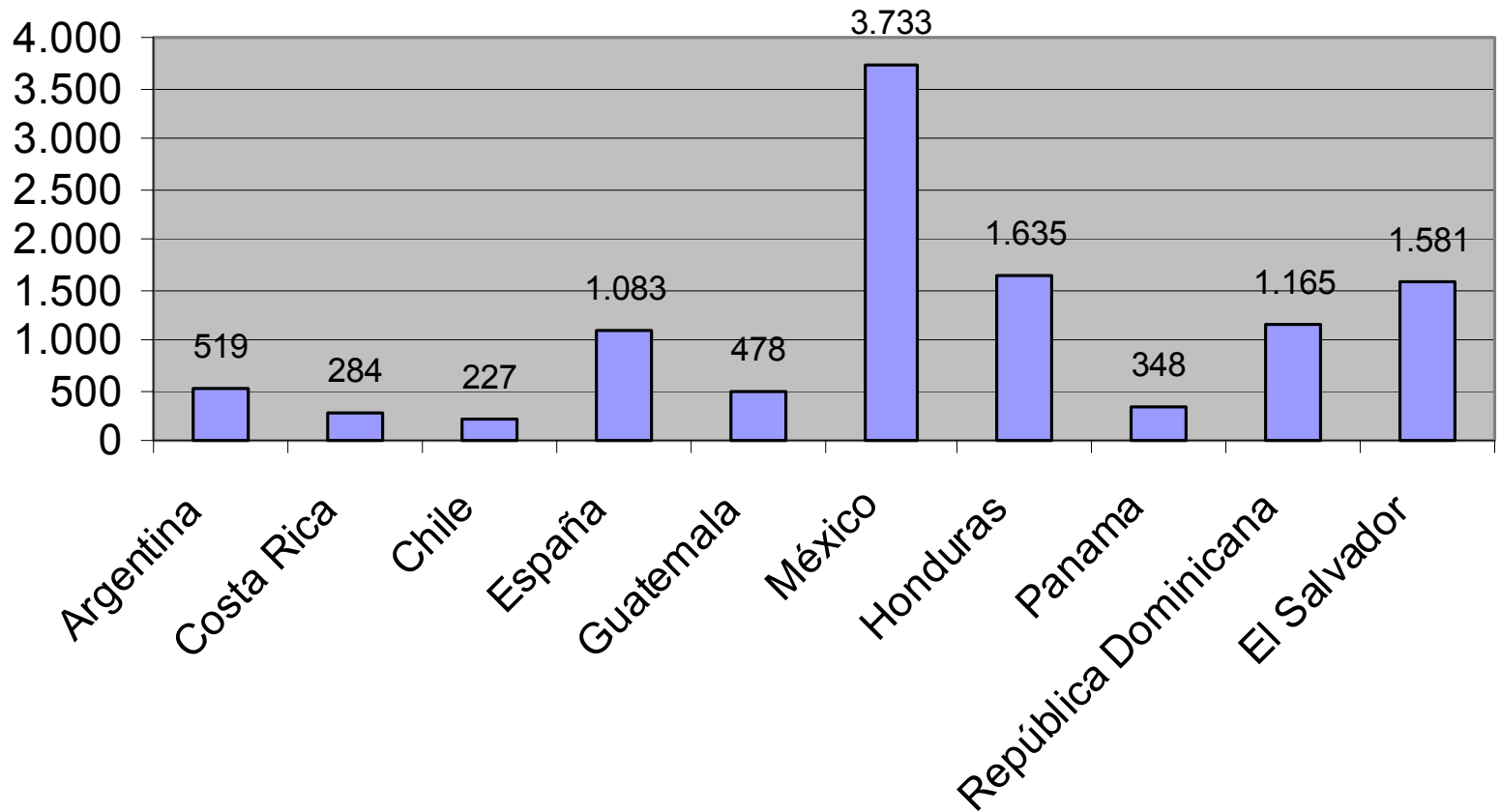


Ejemplos

Indicador	Fórmula de cálculo	Interpretación
Porcentaje del gasto en justicia sobre el gasto público total.	Presupuesto, sobre el presupuesto público	Se refiere al peso relativo del gasto dedicado a los tribunales, según el gasto del Gobierno.
Porcentaje del gasto en justicia sobre el Producto Interno Bruto (PIB).	Presupuesto, sobre el producto interno bruto	Se refiere al peso relativo que tiene el gasto asignado a los tribunales en comparación con el PIB.
Costo medio de las causas terminadas (en dólares).	Presupuesto sobre el total de causas terminadas	Se refiere a la productividad de los recursos económicos asociados a las causas terminadas, independientemente de la materia y de la instancia.
Porcentaje del costo administrativo respecto del costo de la justicia.	Gasto en apoyo administrativo sobre el presupuesto total	Determina el peso relativo del ámbito administrativo respecto del costo de los tribunales de justicia.
Gasto en justicia por habitante.	Presupuesto, sobre población total.	Este indicador muestra el peso relativo del gasto público como inversión del Estado por persona.
Porcentaje del costo medio de causas terminadas respecto a ingreso per cápita	Costo medio de causas terminadas sobre el ingreso per cápita .	Muestra el peso relativo que tiene una causa terminada, en relación al ingreso per cápita de cada país, de manera de dimensionar el costo de las soluciones judiciales respecto al nivel de ingresos.

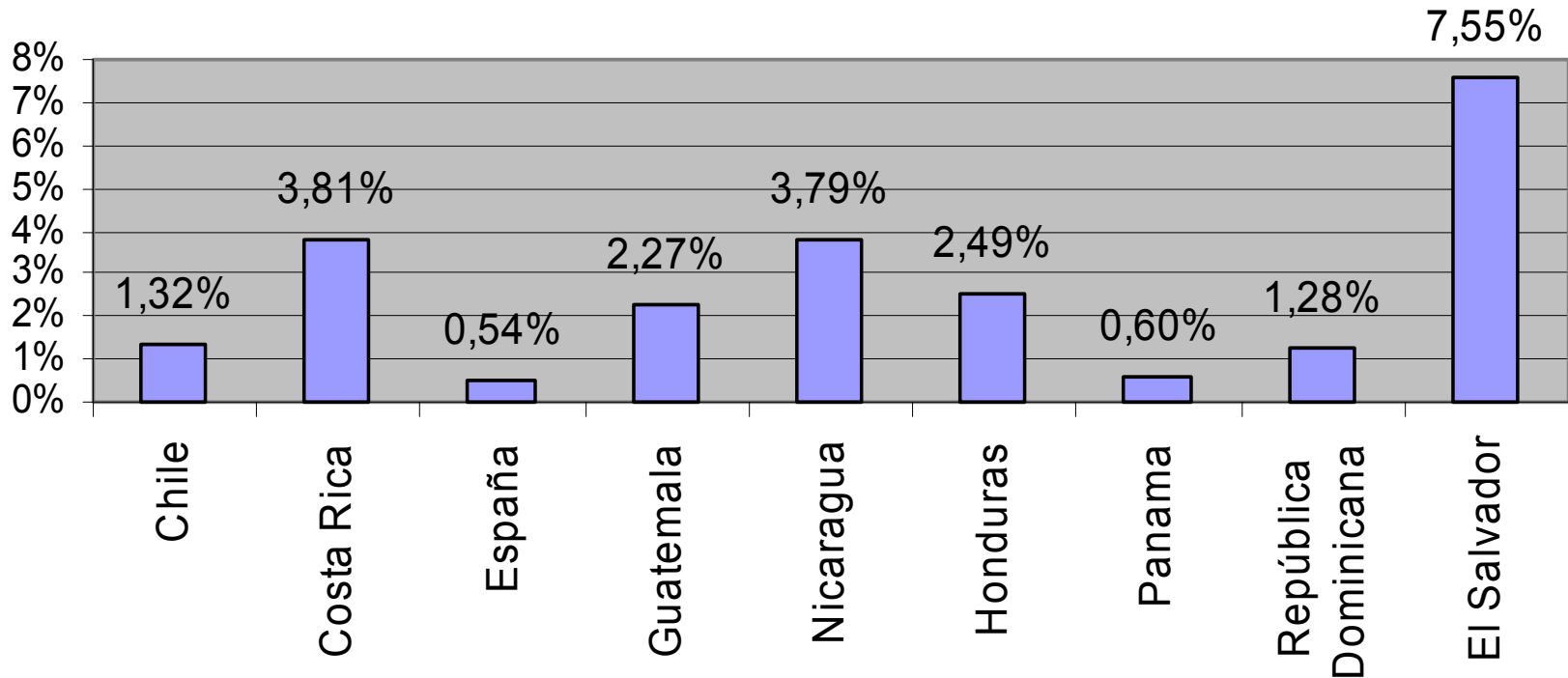
Ejemplos

Costo medio de casos terminados (US\$ de 2006)



Ejemplos

% del gasto público destinado a justicia (2006)



El Costo Privado de Litigar

Datos tomados del

“Diagnóstico de Funcionamiento de la
Jurisdicción Civil en conflictos comerciales
y administrativos”

(Héctor Chayer, Programa de
Administración de Justicia en Bolivia /
USAID

Componente de Seguridad Jurídica)

Costo medio (en US\$) para cobrar una deuda de US\$ 10,000

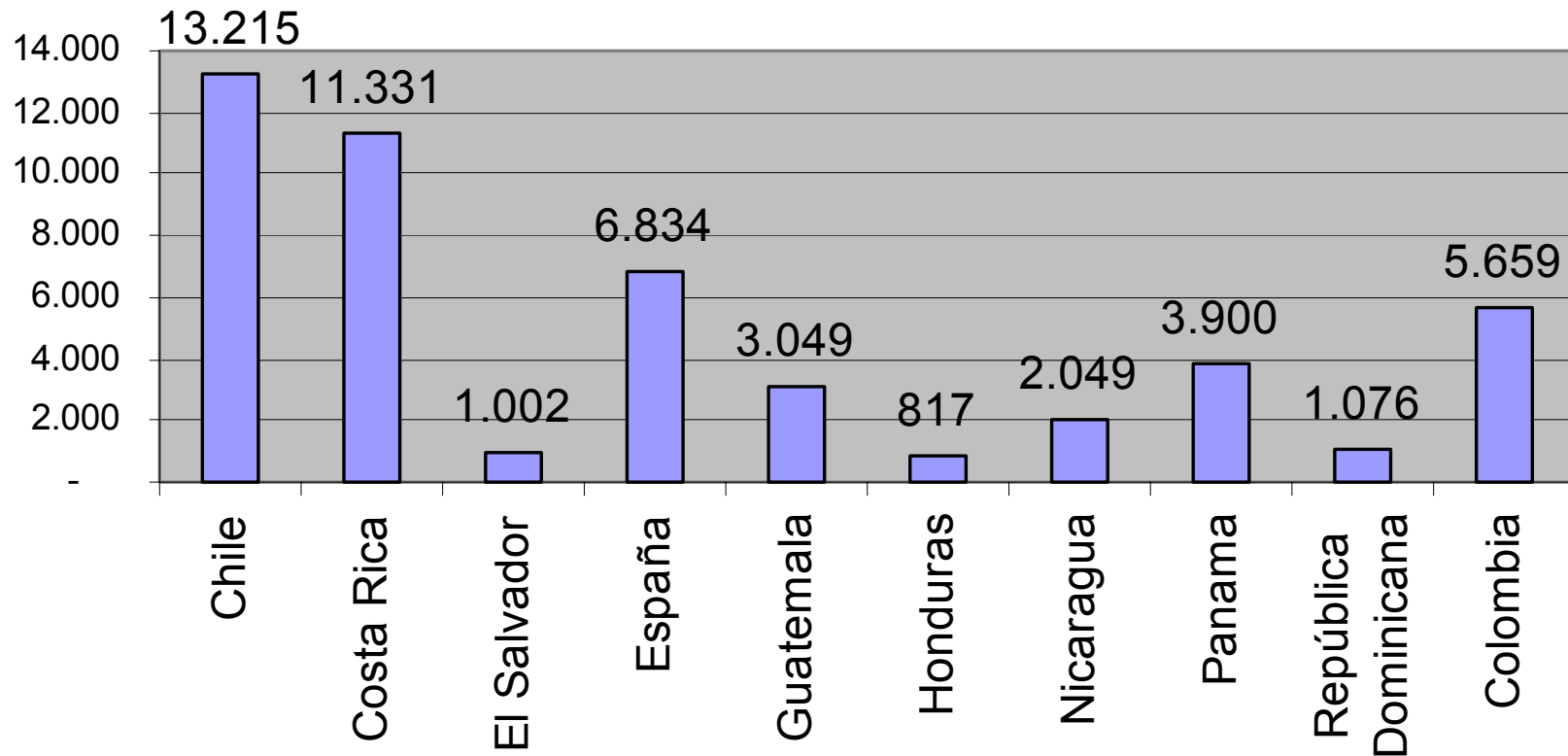
	Bolivia	Argentina	México	Perú
GASTOS	US	US	US	US
Tasa Judicial	40	300	0	50
Judiciales bajo arancel	66	17	15	280
Medida Precautoria	13	N/A	N/A	N/A
Subasta	771	558	90	758
Honorario Abogado	1,000	2,000	2,000	2,007
Otros gastos	121	0	500	100
Costo Total	2,011	2,875	2,605	3,195

Ejemplos

Indicador	Fórmula de cálculo	Interpretación
Casos entrados por 100.000 habitantes.	Total de casos, sobre población total. El resultado se multiplica por 100.000.	Este indicador está asociado a la litigiosidad y refiere la cantidad de casos que ingresan a primera instancia por primera vez y que corresponderían por habitante.
Asuntos entrados por Juez.	Total de asuntos entrados sobre el total de jueces.	Está asociado a la carga de trabajo por juez, y se refiere a cuántos asuntos nuevos le ingresan en promedio al juez en un período.
<i>Distribución de los asuntos entrados por tipo de materia (%).</i>	Casos entrados por materia sobre el total de casos entrados.	Determina el peso relativo de las materias, según los casos entrados por primera vez.
<i>Tasa de crecimiento de los casos ingresados</i>	Casos ingresados en un período, menos casos ingresados el período anterior. El resultado se divide por el número de casos ingresados el período anterior.	Registra el crecimiento o decrecimiento de los casos registrados en un período dado (años, semestres, etc.).
<i>Carga de trabajo por Juez.</i>	Total de casos ingresados en un período, más los casos pendientes de término al final del período	Mide los niveles de carga laboral de los órganos jurisdiccionales, de acuerdo a la materia conocida por los jueces.
<i>Tasa de congestión.</i>	Total de casos ingresados en el período, más los pendientes al inicio del período, el resultado está dividido por el número de asuntos resueltos durante el año	Da información acerca del grado de saturación o retraso que tienen las oficinas judiciales.

Ejemplo

N° de casos ingresados en 2006 por cada 100.000 habitantes



Ejemplos

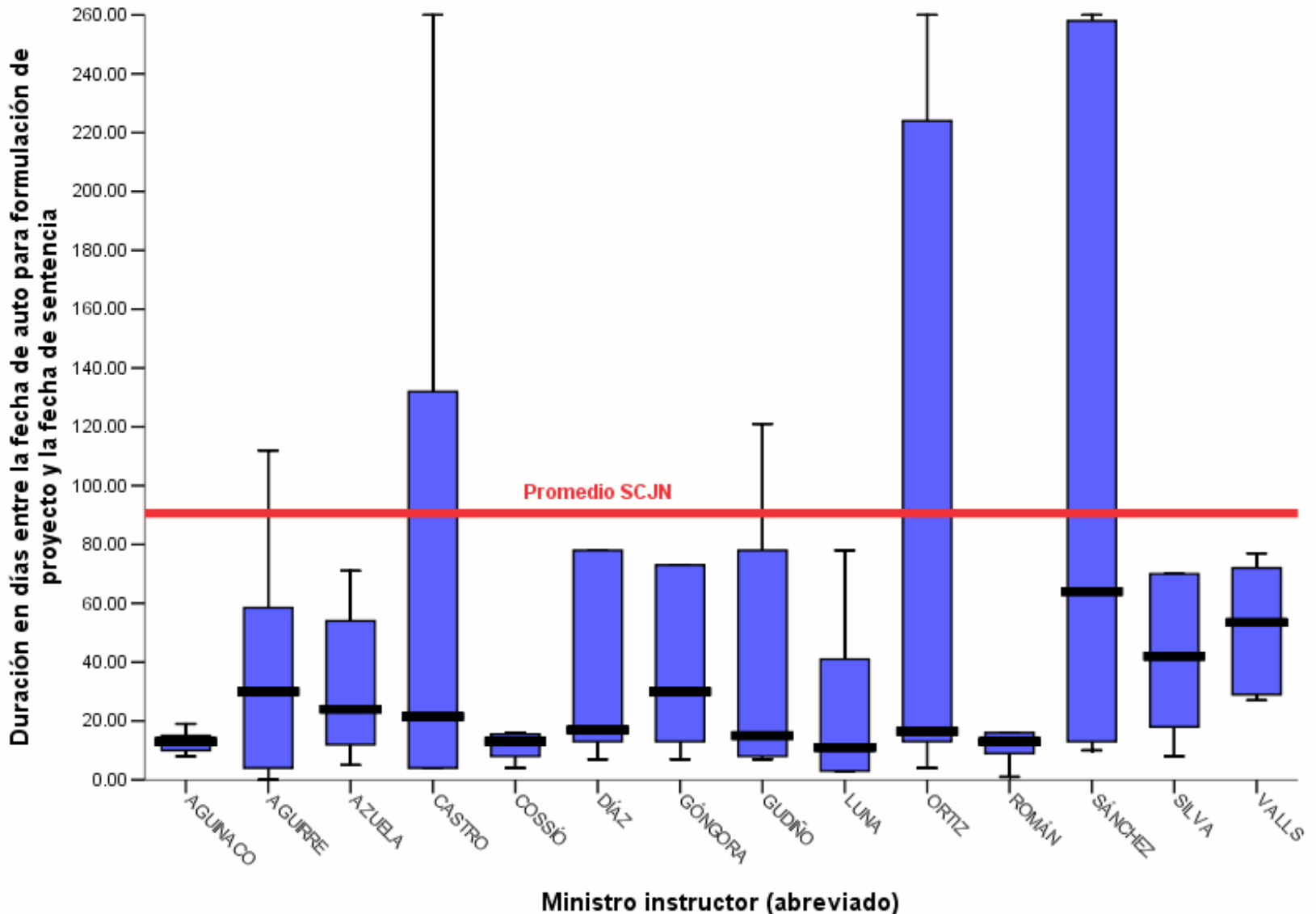
Indicador	Fórmula de cálculo	Interpretación
<i>Asuntos resueltos por Juez.</i>	Total de asuntos resueltos, sobre el total de jueces.	Se refiere a la productividad del sistema judicial, lo cual lleva a un análisis de las causas que intervienen en los aumentos o disminuciones.
Sentencias por Juez.	Total de sentencias dictadas sobre el total de jueces.	Al igual que el caso anterior, determina la productividad del sistema judicial, pero de asuntos con un grado de complejidad mayor.
Tasa de sentencia.	Total de sentencias dictadas sobre total de asuntos resueltos.	Indica de manera porcentual la cantidad de casos que ameritan una mayor demanda de tiempo de los jueces por la complejidad de los asuntos.
Tasa de resolución.	Total de asuntos resueltos sobre total de asuntos ingresados en el período	Indica la capacidad de los órganos judiciales para tramitar los asuntos ingresados.

Ejemplos

Indicador	Fórmula de cálculo	Interpretación
Tasa de pendencia (asuntos pendientes).	Total de asuntos pendientes, sobre el total de asuntos resueltos en el periodo.	Indica la capacidad de los órganos para tramitar al actual ritmo resolutivo los asuntos pendientes.
Tasa de pendientes inactivos	Total de casos pendientes al final del período que no tuvieron movimiento durante los últimos 6 meses, sobre el total de casos pendientes.	Determina el peso relativo de los asuntos inactivos en un período, sobre el total de pendientes.
Casos pendientes al final del período por Juez	Total de casos pendientes al final del período sobre el total de jueces.	Informa sobre aquellos asuntos que llegaron al final del período y a los cuales no se les pudo dar un trámite expedito.
Duración promedio	Tiempo transcurrido desde el momento en que ingresó el caso y se dictó el término	Establece la prontitud con que una causa es resuelta.



La duración promedio en días calendario de la SCJN entre la fecha de auto para formulación de proyecto y la fecha de sentencia es 90.6 días



Ejemplos

Indicador	Fórmula de cálculo	Interpretación
<i>Tasa de recursabilidad</i>	Total de recursos interpuestos ante tribunales superiores, sobre el total de casos resueltos en primera instancia	Brinda información acerca de la inconformidad del usuario en relación con lo resuelto en primera instancia.
Tasa de admisibilidad	Total de recursos admitidos sobre el total de recursos interpuestos ante tribunales superiores	Se refiere al peso relativo de los asuntos admitidos con relación al total de recursos interpuestos
Resultados de los recursos interpuestos (%)	Total de casos con diferente tipo de resultado (confirmación, revocación, anulación y modificación), sobre el total de recursos terminados..	Permite, analizado en conjunto con la tasa de recursabilidad y de admisibilidad, tener una noción del resultado de los recursos planteados ante los tribunales superiores.

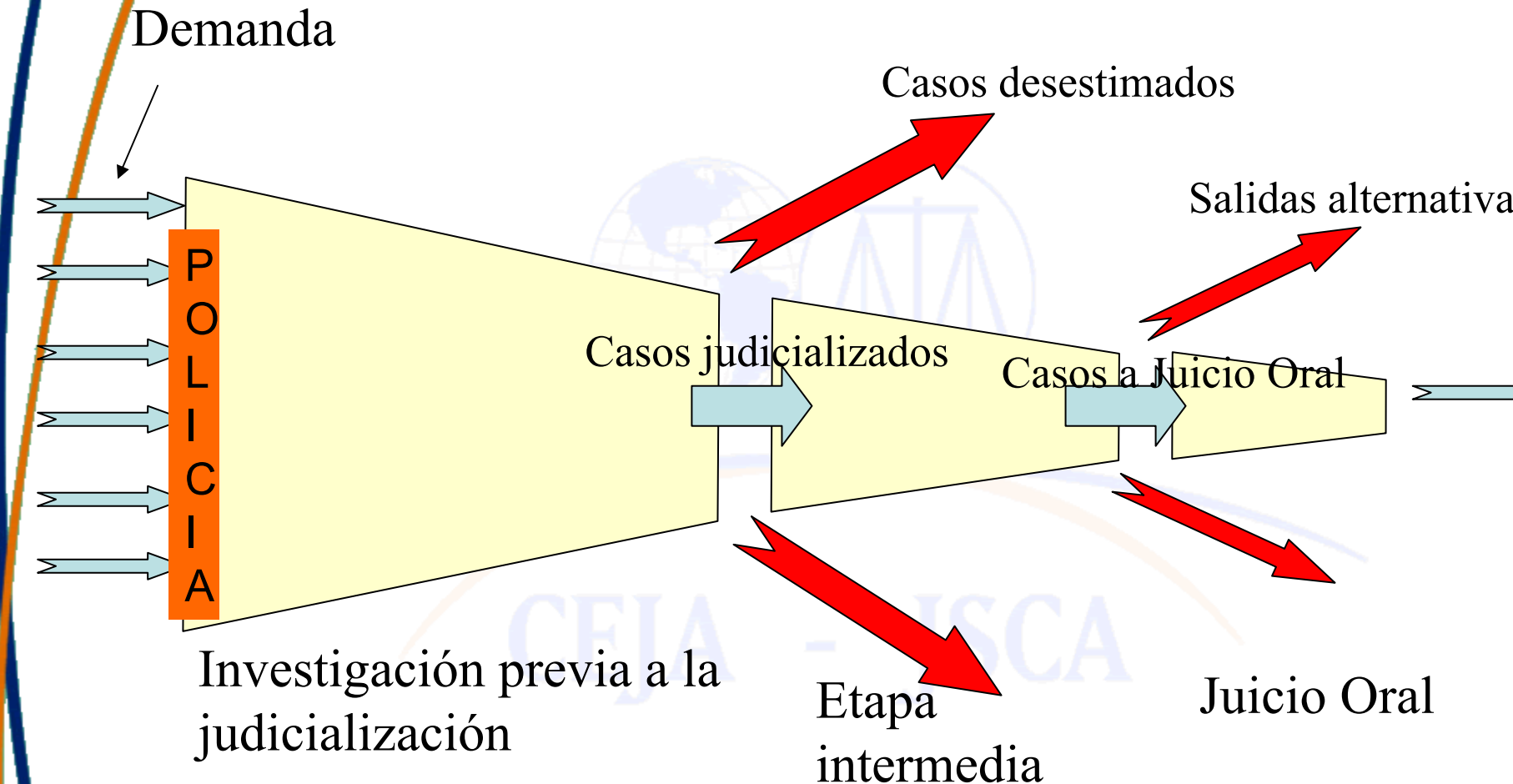
Interpretación y análisis de los indicadores

- La interpretación de los resultados DEBE hacerse tomando en cuenta el conjunto de indicadores.
- Tomar un solo indicador, aislado del resto, puede inducir a errores y a tomar malas decisiones.
- Los indicadores sirven para detectar objetiva y rápidamente una situación “anormal”, pero no entregan un manual acerca de qué se debe hacer una vez detectada la situación.

Ejemplo

- Tasa de resolución = 100%
 - ¿qué pasa con los casos pendientes de años anteriores?
- % de casos pendientes al final del año sobre casos ingresados = 5%
 - ¿Estamos obteniendo el mejor rendimiento?
- Tiempo medio de duración de casos terminados = 1 mes
 - ¿Y qué pasa con la calidad de lo resuelto?
- Tasa de recursabilidad = 90%.
 - ¿Pero cuánto de esto no cumple requisitos mínimos de admisión?
- Tasa de admisibilidad = 80%
 - ¿En qué porcentaje de los casos recurridos se cambia la sentencia de primera instancia?

El devenir del “río” de las causas judiciales



Variables relevantes: stock acumulado en cada etapa, tiempo de permanencia en cada etapa y porcentaje que sale del sistema o pasa a etapa siguiente

Una aplicación a la materia penal

- Motores del sistema:
 - Audiencias de flagrancia.
 - Audiencias programadas.
- Indicadores esenciales:
 - Porcentaje de realización efectiva de audiencias.
 - Motivos de suspensión.



CEJA - JSCA

www.cejamericas.org