



PODER JUDICIAL DEL PERÚ
FONDO EDITORIAL



CENTRO
DE INVESTIGACIONES
JUDICIALES

PROPUESTAS DE VARIABLES DE GESTIÓN PÚBLICA PARA UNA PRODUCTIVIDAD EFICAZ EN EL PODER JUDICIAL

Juan José Martínez Ortiz

Cuadernos de Investigación
Centro de Investigaciones Judiciales
Consejo Ejecutivo del Poder Judicial

Serie:
Gestión Judicial

Noviembre 2022

1

**PROPUESTAS DE VARIABLES
DE GESTIÓN PÚBLICA PARA
UNA PRODUCTIVIDAD EFICAZ
EN EL PODER JUDICIAL**



PODER JUDICIAL DEL PERÚ
FONDO EDITORIAL



PROPUESTAS DE VARIABLES DE GESTIÓN PÚBLICA PARA UNA PRODUCTIVIDAD EFICAZ EN EL PODER JUDICIAL

Juan José Martínez Ortiz

Cuadernos de Investigación

Centro de Investigaciones Judiciales
Consejo Ejecutivo del Poder Judicial

Serie:
Gestión Judicial

Noviembre 2022

1

JUAN JOSÉ MARTÍNEZ ORTIZ

Propuestas de variables de gestión pública para una productividad eficaz en el Poder Judicial

1.ª ed. Lima: Centro de Investigaciones Judiciales,

Fondo Editorial del Poder Judicial del Perú, 2022.

Colección: Cuadernos de Investigación

Serie: Gestión Judicial n.º 1

46 pp., 14.5 x 20.5 cm



PODER JUDICIAL
DEL PERÚ

© JUAN JOSÉ MARTÍNEZ ORTIZ

© PODER JUDICIAL DEL PERÚ

Centro de Investigaciones Judiciales

Fondo Editorial

Palacio Nacional de Justicia, 2.º piso, oficina 244; 4.º piso, oficina 421

Av. Paseo de la República cuadra 2 s/n, Lima, Perú

Teléfono: (511) 410-1010, anexos: 11260 y 11576

Correo electrónico: fondoeditorial@pj.gob.pe

BRUNO NOVOA CAMPOS

Director del Centro de Investigaciones Judiciales

ROBERT CÁCERES MARTÍNEZ

Coordinador de la Unidad de Investigación y Fondo Editorial

GLADYS FLORES HEREDIA

Responsable del Fondo Editorial

YULIANA PADILLA ELÍAS

Correctora de textos

MIGUEL CONDORI MAMANI

Diagramador

RODOLFO LOYOLA MEJÍA

Diseñador de portada

Primera edición electrónica: noviembre de 2022

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú n.º 2022-07930

ISBN: 978-612-4484-44-5

DOI: 10.35292/pj.gob.pe/book/978-612-4484-44-5

Se terminó de producir digitalmente en noviembre de 2022
en el Fondo Editorial del Poder Judicial.



LICENCIA CREATIVE COMMONS. ALGUNOS DERECHOS RESERVADOS.

Se autoriza la reproducción y distribución pública del presente documento de trabajo siempre que se reconozcan los créditos de la obra, no sea utilizado con fines comerciales y no se altere, transforme o genere una obra derivada a partir de esta.

Índice

Presentación ELVIA BARRIOS ALVARADO	9
Prólogo HÉCTOR ENRIQUE LAMA MORE	13
1. La importancia del Poder Judicial y la necesidad de eficiencia	19
2. El desempeño del sistema judicial en cifras	21
3. Las políticas públicas para mejorar el desempeño del Poder Judicial	27
4. Variables para una medición eficaz de la productividad judicial	43

Presentación

En el presente trabajo titulado *Propuestas de variables de gestión pública para una productividad eficaz en el Poder Judicial*, Juan José Martínez Ortiz realiza un estudio cuantitativo en el cual compara y analiza información estadística referida a la producción de expedientes resueltos por los órganos jurisdiccionales y de qué modo se comporta esta en el transcurso del tiempo, entendido como años judiciales. El autor propone tres indicadores: la tasa de resolución de expedientes por los órganos jurisdiccionales, el costo unitario de resolver cada expediente y el promedio de producción de los órganos jurisdiccionales, y manifiesta que estos deberían tener en cuenta a nuestra institución para lograr una mayor eficiencia y productividad.

Esta publicación se refiere a la importancia del Poder Judicial en un Estado de derecho, que se encarga de ejercer tanto el control de la constitucionalidad como el de la legalidad, en el cual el juez se constituye en un garante de los derechos ciudadanos frente al poder político, el poder económico o el poder de otras fuerzas sociales.

En este orden de ideas, la jurisdicción no es concebida solamente como la facultad de administrar justicia aplicando la ley

a cada caso concreto sometido a su conocimiento, sino que es entendida como la potestad dimanante de la soberanía de impartir justicia declarando el derecho que corresponda y haciendo cumplir sus decisiones, esto es, el poder de hacer y a la vez el deber de brindar este servicio, con imparcialidad, idoneidad, eficiencia y eficacia.

Cabe destacar que este poder del Estado se encuentra trabajando el tema de la productividad judicial mediante la Comisión Nacional de Productividad Judicial, órgano encargado de formular y proponer las políticas y los lineamientos respecto a la evaluación del desempeño de los jueces y las juezas, así como del funcionamiento y la producción de los órganos jurisdiccionales a su cargo. También supervisa el proceso de seguimiento y monitoreo de la producción judicial generada por los magistrados y las magistradas, y los órganos jurisdiccionales permanentes y transitorios a nivel nacional bajo su competencia, y propone las acciones complementarias que permitan operativizar adecuadamente dicho proceso.

El Consejo Ejecutivo ha emitido resoluciones administrativas en las cuales se han establecido estándares de expedientes resueltos por los órganos jurisdiccionales considerando los niveles, la especialidad, la ubicación territorial, entre otros aspectos. Para ello se han tomado en cuenta los cambios legislativos en cuanto a sistemas procesales que se están implementando en el Poder Judicial, como el Nuevo Código Procesal Penal y la Nueva Ley Procesal del Trabajo.

También se ha elaborado un Plan Estratégico Institucional (PEI) 2021-2030, aprobado mediante la Resolución Administrativa n.º 0136-2021-P-PJ, que es un instrumento de gestión que contiene objetivos estratégicos institucionales (OEI), acciones estratégicas institucionales (AEI), indicadores y metas. En

este plan, entre otros aspectos, se han establecido como objetivos estratégicos institucionales: la carga procesal resuelta oportunamente en beneficio de la población; las buenas prácticas en la gestión de la carga procesal puestas en práctica en las Cortes Superiores de Justicia del país; la implementación de la gestión por procesos como elemento necesario para garantizar la mejora continua, elevar la productividad y contribuir a la gestión de la sobrecarga procesal; y la gestión efectiva y fortalecida de los programas presupuestales para mejorar la calidad del gasto.

Asimismo, la Gerencia General del Poder Judicial, a través de la Subgerencia de Estadística, elabora informes y boletines en los cuales se presenta información referida a las metas de causas resueltas, que se toma del registro permanente en el Sistema Integrado Judicial (SIJ) por parte de los órganos jurisdiccionales que cuentan con este aplicativo informático, y el registro de las estadísticas en el Formulario Estadístico Electrónico (FEE) para las dependencias que no lo tienen. Esto se publica permanentemente en la página web de nuestra institución.

Consideramos muy importante el tema de la productividad judicial, pues este forma parte de uno de los ejes de nuestro Plan Estratégico Institucional, lo que constituye un objetivo primordial para mejorar el desempeño de la función jurisdiccional.

No hay duda de que una de las principales demandas ciudadanas frente a la administración de justicia es la celeridad en la resolución de los procesos judiciales. La carga procesal que supone la ingente cantidad de procesos que deben resolverse de forma permanente, así como la que continúa ingresando en cada sede judicial a nivel nacional, supone un reto importante que debe ser abordado con prontitud para garantizar una real tutela judicial efectiva.

De este modo, ponemos a disposición de toda la ciudadanía la presente publicación, que servirá para mejorar nuestra gestión de la administración de justicia.

DRA. ELVIA BARRIOS ALVARADO
Presidenta del Poder Judicial
y de la Corte Suprema de Justicia de la República

La publicación que nos complacemos en presentar, elaborada por Juan José Martínez Ortiz, quien ha ejercido funciones de gestión pública en instituciones del Estado, es un estudio cuantitativo de información estadística de expedientes ingresados a los órganos jurisdiccionales del Poder Judicial, expedientes resueltos por los órganos jurisdiccionales, carga de expedientes pendiente de resolver al inicio de los años judiciales, número de órganos jurisdiccionales que tiene nuestra institución, monto del presupuesto del Poder Judicial y el costo unitario de resolver procesos. En este trabajo se realiza un análisis de cómo estas variables se relacionan o asocian entre ellas y de qué forma se comportan en el transcurso de una línea de tiempo.

El autor, luego de una revisión de la información estadística, propone que se enfoquen los esfuerzos en conseguir un mayor nivel de eficiencia y productividad de acuerdo con tres indicadores para verificar estos aspectos: a) la tasa de resolución de casos de los órganos jurisdiccionales, que es el resultado de dividir los casos resueltos por todos los órganos jurisdiccionales en un año judicial entre los casos ingresados durante el año judicial más la carga pendiente de resolver que se recibe del año anterior; b) el costo unitario de resolver un expediente,

que se obtiene dividiendo el presupuesto asignado anualmente a este poder del Estado entre los casos resueltos por todos los órganos jurisdiccionales cada año judicial; y, c) el promedio de producción, que resulta de dividir los casos resueltos entre el número de órganos jurisdiccionales que tiene nuestra institución cada año judicial.

El trabajo que tenemos a la vista es muy importante, sin embargo, debemos considerar que los análisis cuantitativos tienen sus limitaciones, sobre todo para profundizar en el entendimiento de los procesos, los factores, las causas, entre otros aspectos. Es necesario, asimismo, realizar análisis cualitativos, que son muy significativos al momento de elaborar una evaluación sobre la eficiencia y la productividad. Por ello es recomendable efectuar estudios mixtos que contengan tanto un análisis cuantitativo como un análisis cualitativo que nos permitan tener una mejor visión de cómo se está dando la productividad en nuestra institución.

De acuerdo con Chan y Pessoa (2015):

Es más fácil calcular el costo de producir bienes que el costo de prestar servicios. Dada la naturaleza tangible de los bienes [...] es relativamente fácil identificar y cuantificar los insumos materiales utilizados y las horas de trabajo requeridas. El proceso de producción tiende a ser estructurado, y se puede visualizar el avance del trabajo y [...] los productos terminados. Además, lo que no se vende permanece en el inventario de productos terminados. (pp. 254-255)

Por el contrario, servicios como la educación, la salud y la justicia son intangibles y no tienen la misma naturaleza que los bienes, y la labor para estudiarlos y analizarlos requiere un trabajo más profundo y exhaustivo.

Como muestra señalamos una situación que se presenta en nuestra institución en relación con los indicadores de tasa de resolución, costo unitario y promedio de producción. Podemos apreciar ello cuando comparamos los indicadores mencionados de la producción de los juzgados de paz letrado, que no resuelven casos complejos, con los órganos jurisdiccionales de la Corte Superior Nacional de Justicia Penal Especializada, que son competentes para resolver casos de organizaciones criminales con repercusión nacional o internacional y que dan lugar a procesos complejos. Al analizar los procesos jurisdiccionales en estos órganos, debemos tener en cuenta que existen grados o niveles de dificultad o complejidad diferentes, es decir, no se pueden medir bajo un mismo nivel o estándar. El grado de complejidad de los procesos incide en el tiempo de trabajo que emplearán los jueces y las juezas y los auxiliares y las auxiliares jurisdiccionales, así como los medios y la actividad probatoria que requieren para ser resueltos. Esto repercute en que el reporte de los indicadores mencionados será diferente. Un estudio sobre este tema fue realizado por el magistrado Jorge Luis Salas Arenas (2003).

Se dice que lo que no se puede medir no existe, por lo que hacer mediciones de los productos que genera una institución es muy importante para su funcionamiento. Este trabajo nos servirá para considerar los indicadores propuestos por el autor para optimizar nuestras mediciones en cuanto a la productividad, lo que nos llevará a tomar mejores decisiones y a proponer cambios para un buen desempeño productivo.

Para culminar, queremos manifestar nuestro reconocimiento a la Presidencia del Poder Judicial y al Centro de Investigaciones Judiciales, que han hecho posible realizar este trabajo,

que servirá para optimizar el ejercicio de las funciones de la administración de justicia.

DR. HÉCTOR ENRIQUE LAMA MORE
Consejero del Consejo Ejecutivo del Poder Judicial
Consejero responsable del Consejo Consultivo del Centro
de Investigaciones Judiciales

Referencias

- Chan, J. L. y Pessoa, M. (2015). Encontrar los costos de los servicios públicos: el caso del Estado de Sao Paulo en la implementación de un sistema de costos. En C. Pimenta y M. Pessoa (eds.), *Gestión financiera pública en América Latina. La clave de la eficiencia y la transparencia* (pp. 251-298). Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Gesti%C3%B3n-financiera-p%C3%BAblica-en-Am%C3%A9rica-Latina-la-clave-de-la-eficiencia-y-la-transparencia.pdf>
- Salas, J. L. (2003). *Bases para la racionalización de la carga jurisdiccional: justicia en el reparto de la tarea de administrar justicia*. Academia de la Magistratura e-books. <https://biblioteca.cejamericas.org/bitstream/handle/2015/4878/per-bases-carga.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

1. La importancia del Poder Judicial y la necesidad de eficiencia

No es una novedad señalar el rol crucial que el Poder Judicial cumple en la afirmación efectiva del sistema jurídico y en la construcción efectiva de un Estado de derecho.

Para cumplir dicho cometido, recibe recursos del Estado (que finalmente provienen de la ciudadanía), los cuales deben ser utilizados de modo que se genere el máximo valor para la sociedad.

En ese contexto, las entidades del sector público (incluyendo a este poder del Estado) deben buscar promover el uso eficiente de dichos recursos y la mayor productividad de las actividades realizadas con ellos.

En el presente estudio se analizan las actividades del Poder Judicial, sus niveles de productividad y los recursos con los que cuenta¹. Ello con la finalidad de determinar su eficiencia como organización. A partir de lo cual se plantea un enfoque específico que debe seguir la gestión en el Poder Judicial, así como indicadores para realizar la medición y el seguimiento a dicho enfoque.

1 Para el presente informe se analiza el período 2007-2019. Se estudia un período superior a diez años para determinar tendencias a mediano plazo. No se han utilizado datos del año 2020, considerando que podrían presentar distorsiones debido a la pandemia.

2. El desempeño del sistema judicial en cifras

Si revisamos las cifras del sistema judicial, podremos observar que este presenta una productividad limitada y no puede responder a la totalidad de la demanda por tutela judicial, lo cual genera niveles de carga pendiente de atender y tiempos de espera cada vez mayores. Esto se puede apreciar examinando la estadística de casos ingresados y resueltos por el Poder Judicial.

En los gráficos siguientes se muestran las estadísticas de este poder del Estado sobre casos ingresados y resueltos del 2007 al 2019².

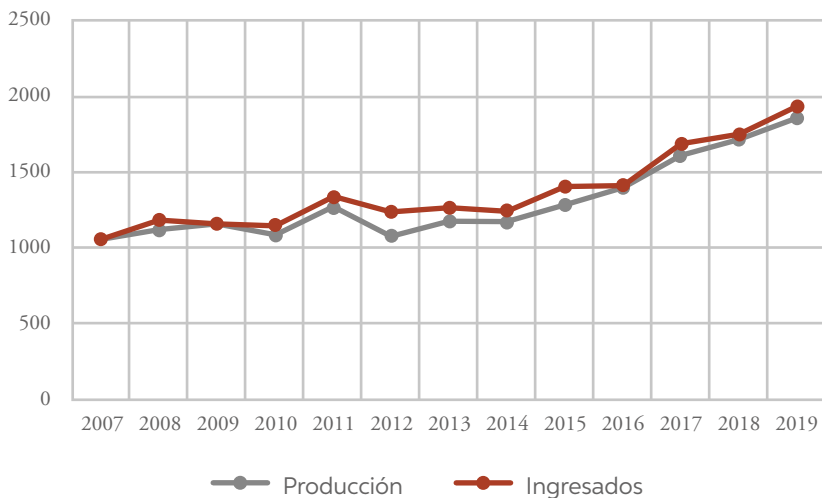
AÑO	PRODUCCIÓN	INGRESADOS
2007	1060	1065
2008	1124	1181
2009	1162	1153
2010	1100	1145
2011	1274	1339
2012	1077	1235
2013	1174	1268
2014	1181	1238
2015	1289	1404

2 Datos oficiales del Poder Judicial. Los montos se expresan en miles.

2016	1407	1424
2017	1617	1689
2018	1724	1753
2019	1860	1935
TOTAL	17 049	17 829

En el año 2007, el Poder Judicial ya tenía una carga pendiente de 1719 casos. Como se puede apreciar en la tabla adjunta, del año 2007 al 2019 ingresaron 17 829 casos y solo se resolvieron 17 049. Puede verse que casi todos los años, los casos ingresados son un número mayor al de los resueltos³.

PODER JUDICIAL 2007-2019



3 Esta tendencia de que los casos ingresados sean un número mayor al de casos resueltos determinaría, por sí misma, la existencia de una permanente carga pendiente de resolver. En el período analizado, se genera una carga pendiente de resolver de 60 000 casos por año (en promedio).

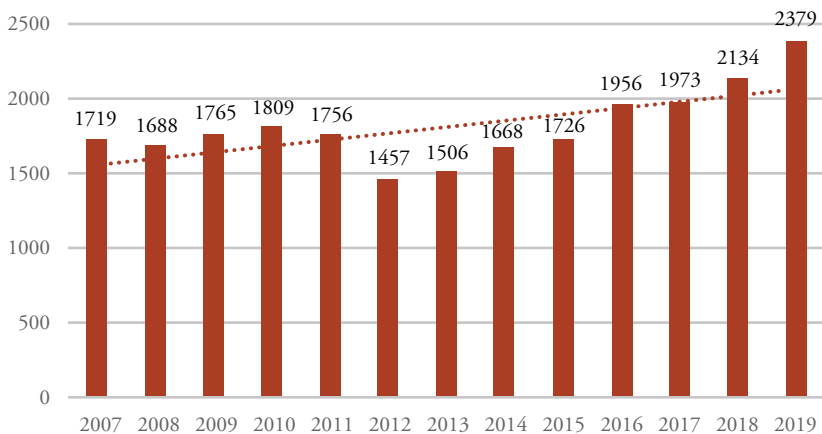
Además, porcentualmente se aprecia que los ingresos aumentan a una mayor velocidad que el crecimiento de la producción (casos resueltos).

PRODUCCIÓN VARIACIÓN PORCENTUAL	INGRESADOS VARIACIÓN PORCENTUAL
100.00	100
106.04	110.89
109.62	108.26
103.77	107.51
120.19	125.73
101.60	115.96
110.75	119.06
111.42	116.24
121.60	131.83
132.74	133.71
152.55	158.59
162.64	164.6
175.50	181.69

Considerando los niveles de casos ingresados cada año y los niveles de producción y productividad, cabe esperar cada vez mayor carga acumulada y mayores tiempos de espera para la resolución de casos (mayor dilación). Esto se puede apreciar en la evolución de la carga acumulada en el período 2007-2019.

AÑO	CARGA PENDIENTE	CARGA PENDIENTE PORCENTAJE
2007	1719	100
2008	1688	98.2
2009	1765	102.68
2010	1809	105.24
2011	1756	102.15
2012	1457	84.76
2013	1506	87.61
2014	1668	97.03
2015	1726	100.41
2016	1956	113.79
2017	1973	114.77
2018	2134	124.14
2019	2379	159.33

CARGA PENDIENTE (en miles)



Las cifras muestran una tendencia creciente en la carga acumulada. En el año 2007 existía una carga pendiente de 1719 casos. En el año 2017 ya se había alcanzado prácticamente 2 millones de casos pendientes. Y en el 2019 ya teníamos 2 379 000 de casos acumulados. Entre el 2007 y el 2019 la carga pendiente de resolver subió en más de 59 %.

Si se compara producción versus ingresos y carga pendiente, la situación señalada se muestra muy claramente.

AÑO	PRODUCCIÓN	INGRESOS + CASOS PENDIENTES
2007	1060	2784
2008	1124	2869
2009	1162	2918
2010	1100	2954
2011	1274	3095
2012	1077	2692
2013	1174	2774
2014	1181	2906
2015	1289	3130
2016	1407	3380
2017	1617	3662
2018	1724	3887
2019	1860	4314

El Poder Judicial resuelve alrededor del 40 % de los casos que tiene. En ese sentido, se aprecia crecimiento en la carga pendiente sin posibilidad de revertir dicha tendencia.

3. Las políticas públicas para mejorar el desempeño del Poder Judicial

Frente a estos problemas, la política tradicional del Poder Judicial ha sido expandir la oferta por medio del aumento del número de órganos jurisdiccionales, magistrados y auxiliares, para lo cual ha requerido mayor presupuesto.

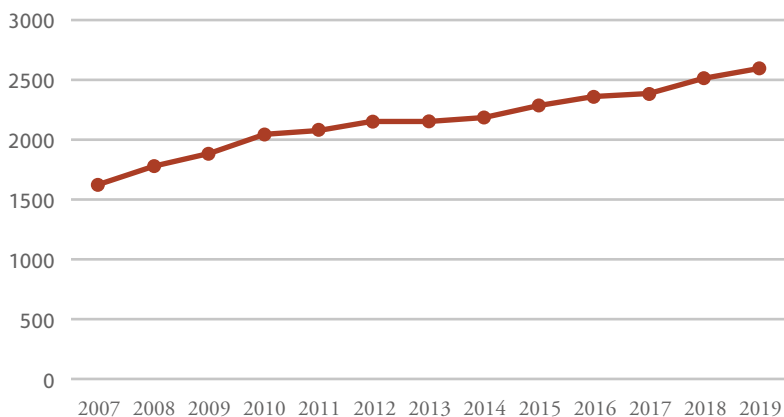
A nivel de órganos jurisdiccionales, se observa un crecimiento sostenido de estos⁴:

AÑO	ÓRGANOS JURISDICCIONALES	ÓRGANOS JURISDICCIONALES VARIACIÓN PORCENTUAL
2007	1624	100.00
2008	1775	109.30
2009	1876	115.52
2010	2044	125.86
2011	2083	128.26
2012	2147	132.20
2013	2158	132.88
2014	2187	134.66
2015	2280	140.39

⁴ Datos proporcionados por el Poder Judicial. Además, se tomaron datos de la siguiente página web: <http://historico.pj.gob.pe/transparencia/contenido.asp?img=199&cidDep=1903&caso=1>

2016	2357	145.13
2017	2385	146.86
2018	2509	154.50
2019	2586	159.23

ÓRGANOS JURISDICCIONALES

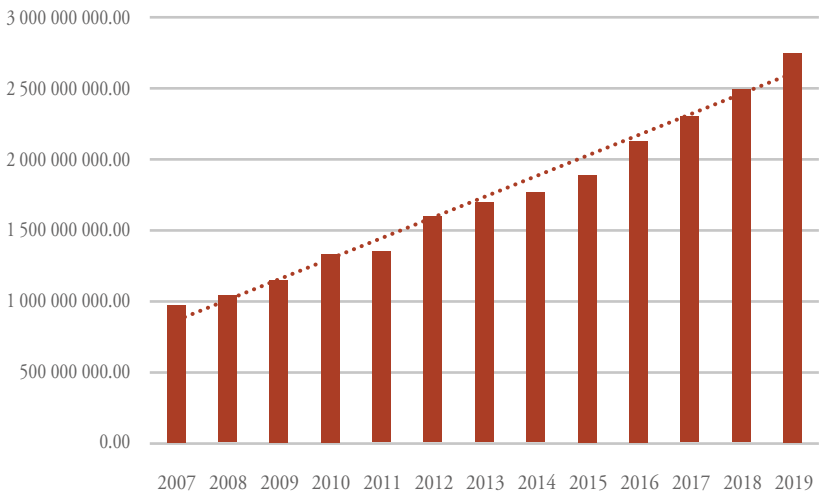


En trece años, el número de órganos jurisdiccionales pasó de 1624 a 2586; es decir, creció en más del 59 %.

El presupuesto del Poder Judicial también creció sustantivamente en el período analizado (2007-2019): este se multiplicó por 2.85 veces en un lapso de trece años. El 2012 el presupuesto ya había aumentado 66 % (respecto del año 2007). El año 2016 ya era más del doble, y para el 2019 casi se triplicó respecto del 2007 (tomado como base).

AÑO	PRESUPUESTO PODER JUDICIAL (PIM)	PRESUPUESTO PJ VARIACIÓN PORCENTUAL
2007	S/ 961 788 716.00	100
2008	S/ 1 030 964 127.00	107.2
2009	S/ 1 137 804 126.00	118.3
2010	S/ 1 326 358 537.00	137.9
2011	S/ 1 354 884 502.00	140.9
2012	S/ 1 599 146 226.00	166.27
2013	S/ 1 693 036 499.00	176.03
2014	S/ 1 766 810 013.00	183.7
2015	S/ 1 877 200 604.00	195.18
2016	S/ 2 123 804 552.00	220.82
2017	S/ 2 296 082 568.00	238.73
2018	S/ 2 487 324 456.00	258.61
2019	S/ 2 744 401 233.00	285.34

EVOLUCIÓN PRESUPUESTO PODER JUDICIAL

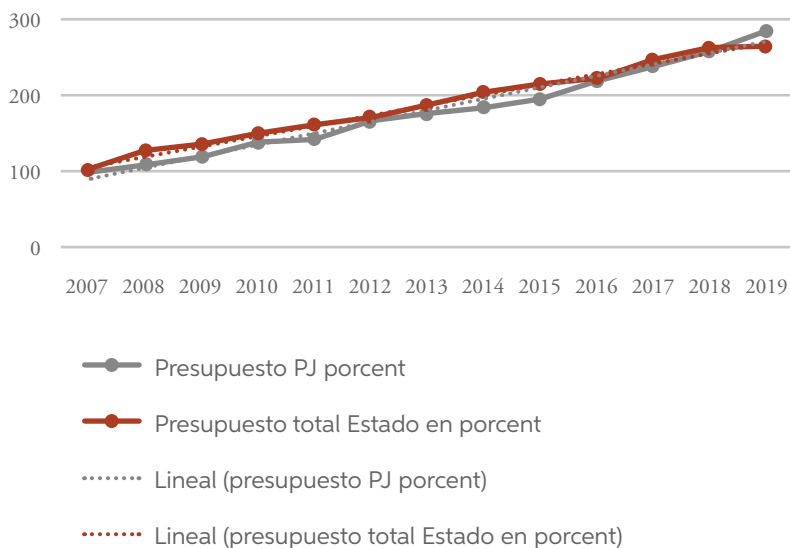


En la siguiente tabla se muestra el ritmo de crecimiento del presupuesto del Poder Judicial frente al presupuesto total del Estado peruano⁵.

AÑO	PRESUPUESTO PODER JUDICIAL. VARIACIÓN PORCENTUAL	PRESUPUESTO TOTAL DEL ESTADO. VARIACIÓN PORCENTUAL
2007	100	100
2008	107.2	127.3
2009	118.3	136.25
2010	137.9	149.26
2011	140.9	160.74
2012	166.27	171.6
2013	176.03	187.44
2014	183.7	203.04
2015	195.18	214.38
2016	220.82	221.94
2017	238.73	247.2
2018	258.61	262.9
2019	285.34	264.41

5 En el gráfico se muestran los valores, normalizados a base 100, para considerar mejor su magnitud y su evolución.

EVOLUCIÓN PRESUPUESTAL PODER JUDICIAL VS. TOTAL ESTADO PERUANO



Como se puede apreciar, el presupuesto del Poder Judicial ha evolucionado (crecido) prácticamente al mismo ritmo del presupuesto del total del sector público peruano.

A pesar del aumento de la oferta del servicio judicial y de su presupuesto, los niveles de producción no se incrementaron al mismo ritmo. A continuación se muestra el número de casos resueltos entre los años 2007 y 2019 (producción judicial), así como su variación porcentual en dicho período.

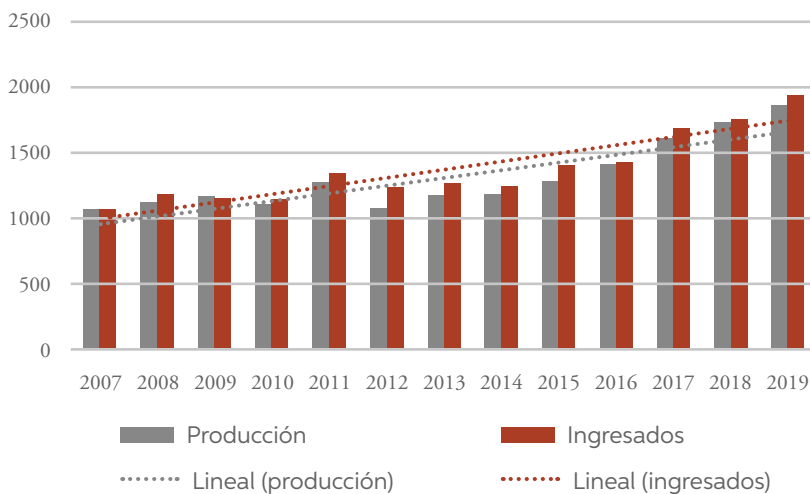
AÑO	PRODUCCIÓN (EN MILES)	PRODUCCIÓN VARIACIÓN PORCENTUAL
2007	1060	100.00
2008	1124	106.04
2009	1162	109.62
2010	1100	103.77
2011	1274	120.19
2012	1077	101.60
2013	1174	110.75
2014	1181	111.42
2015	1289	121.60
2016	1407	132.74
2017	1617	152.55
2018	1724	162.64
2019	1860	175.50

Se puede observar que la producción tuvo una variación positiva baja por casi una década (entre los años 2007 al 2015). En dicho período las variaciones de producción prácticamente no superaban el 20 % respecto del año base (2007). A partir del 2016 sí ocurren importantes saltos de productividad: 32.74 % en el 2016, 52.55 % en el 2017, 62.64 % en el 2018 y 75.50 % en el 2019⁶.

6 Estos saltos en la productividad merecen por sí mismos un análisis específico.

Sin embargo, como se muestra en el siguiente cuadro, siempre existe diferencia entre los casos resueltos (producción) y los casos ingresados. Esto progresivamente genera aumento en la carga pendiente en el Poder Judicial. En el período analizado, se genera una carga pendiente de resolver de 60 000 casos por año (en promedio).

PRODUCCIÓN VS. INGRESOS

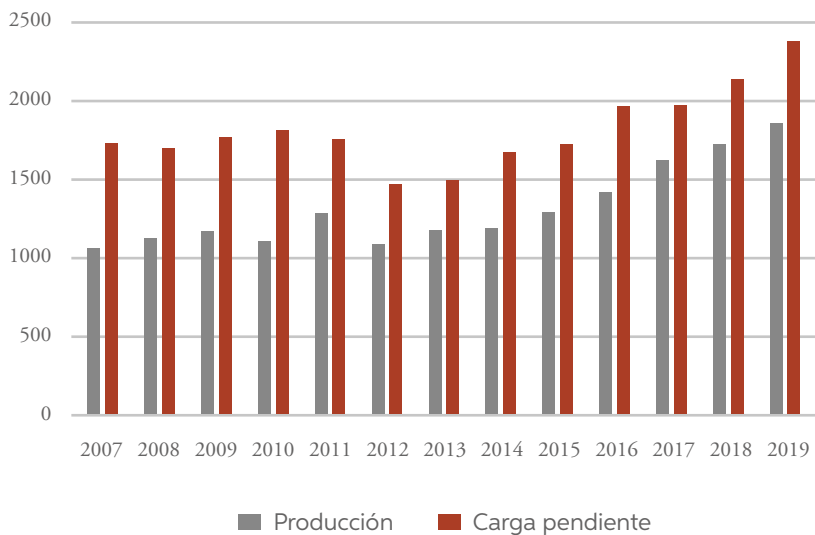


El Poder Judicial pareciera estar inmerso en un sistema donde **nunca** se reduciría la carga.

AÑO	PRODUCCIÓN	CARGA PENDIENTE
2007	1060	1719
2008	1124	1688
2009	1162	1765
2010	1100	1809

2011	1274	1756
2012	1077	1457
2013	1174	1506
2014	1181	1668
2015	1289	1726
2016	1407	1956
2017	1617	1973
2018	1724	2134
2019	1860	2379

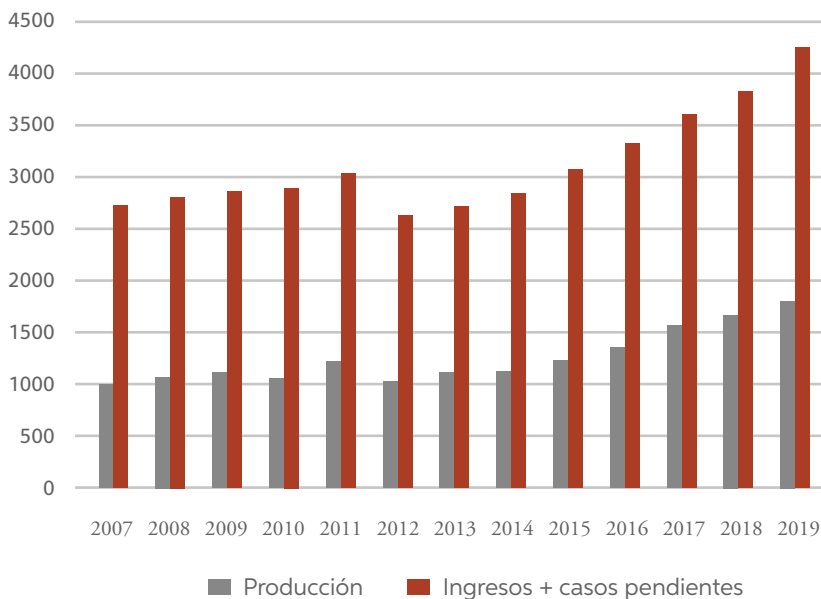
EVOLUCIÓN PRODUCCIÓN VS. CARGA PENDIENTE (en miles)



En todos los años del período analizado la carga es superior a la producción (resolución de casos).

La situación empeora si se contrasta la producción (casos resueltos) frente a la carga pendiente y los casos ingresados cada año.

PRODUCCIÓN VS. INGRESOS + CARGA PENDIENTE



En el período analizado se resuelve solamente alrededor del 40 % de los casos ingresados y los ya acumulados (carga pendiente). Esto se aprecia claramente en el siguiente cuadro:

AÑO	TASA DE RESOLUCIÓN	TASA DE RESOLUCIÓN VARIACIÓN PORCENTUAL
2007	0.38	100
2008	0.39	102.63
2009	0.40	105.25
2010	0.37	97.37
2011	0.41	107.89
2012	0.40	105.26
2013	0.42	110.53
2014	0.41	107.89
2015	0.41	107.89
2016	0.42	110.53
2017	0.44	115.79
2018	0.44	115.79
2019	0.43	113.16

La tasa de resolución⁷ de casos en el período analizado ha oscilado entre el 38 % y el 43 %. Si bien esta va aumentando,

7 La tasa de resolución de casos es el resultado de dividir los casos producidos en un determinado año entre los casos ingresados más la carga pendiente (en ese mismo año). Si el resultado de la división es 1, significa que cada año el Poder Judicial está resolviendo (producción) el mismo número de casos que ingresan y que quedaron pendientes para dicho año. Si el resultado de dicha división es mayor que 1, significa que se está resolviendo una cantidad de casos superior a los ingresados y a la carga pendiente en un determinado año. Si el resultante es menor a 1, significa que cada año están quedando un número de casos ingresados y de carga pendiente previa que no son resueltos. Esta situación incrementa la carga pendiente para ejercicios posteriores.

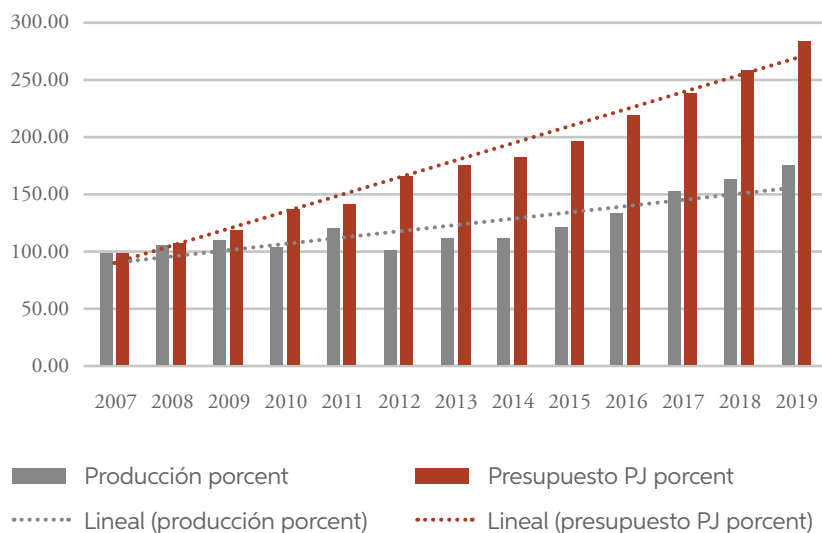
lo hace de manera lenta. En trece años dicha tasa ha variado en poco más del 13 % (en términos porcentuales, respecto de su base).

A pesar de recibir mayores recursos, el Poder Judicial no ha incrementado su productividad o su eficiencia. A continuación se presentan algunos indicadores de ello.

En cuanto a la variación de la producción y el presupuesto podemos ver lo siguiente:

AÑO	PRODUCCIÓN VARIACIÓN PORCENTUAL	PRESUPUESTO PODER JUDICIAL VARIACIÓN PORCENTUAL
2007	100	100
2008	106.04	107.2
2009	109.62	118.3
2010	103.77	137.9
2011	120.19	140.9
2012	101.6	166.27
2013	110.75	176.03
2014	111.42	183.7
2015	121.6	195.18
2016	132.74	220.82
2017	152.55	238.73
2018	162.64	258.61
2019	175.5	285.34

VARIACIÓN PRODUCCIÓN VS. PRESUPUESTO



El presupuesto crece a un ritmo mucho mayor que el crecimiento de la producción. Ante el crecimiento de recursos presupuestarios, se podría esperar que la producción (que se genera con dichos recursos) aumente en una escala similar⁸. Del 2007 al 2019 el presupuesto del Poder Judicial ha crecido casi tres veces (2.85 veces), mientras que la producción solo se ha multiplicado por 1.75 veces. Además, en todos los años analizados, el crecimiento del presupuesto fue superior al crecimiento de la producción.

8 Así, por ejemplo, si con 100 soles de recursos presupuestarios se producen 100 unidades, se podría esperar que un incremento del 100 % de recursos presupuestarios conlleve un aumento de la producción en la misma magnitud.

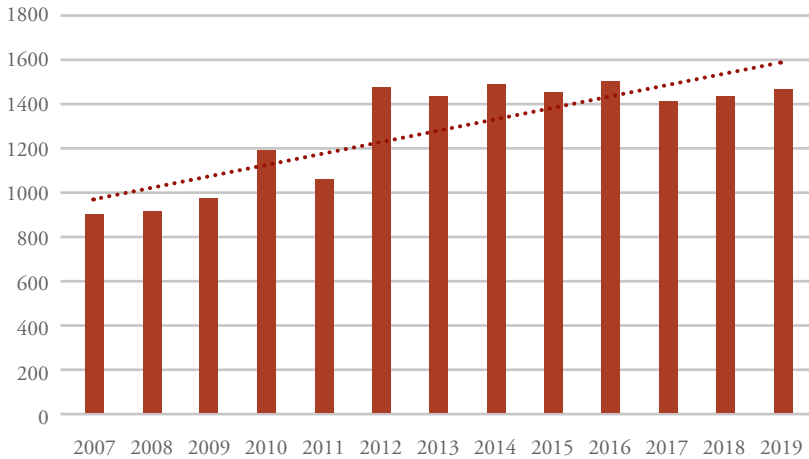
Otra forma de analizar la limitada productividad y eficiencia del Poder Judicial es a través del indicador de costo unitario⁹. En el período analizado, este es claramente creciente. Esto significa que en el tiempo, el Poder Judicial necesita más recursos para resolver un expediente¹⁰. Así, para resolver un expediente en el año 2019 se requería 1.69 veces más que en el año 2007.

AÑO	COSTO UNITARIO	COSTO UNITARIO VARIACIÓN PORCENTUAL
2007	907	100
2008	917	101.1
2009	979	107.94
2010	1205	132.86
2011	1063	117.2
2012	1484	173.62
2013	1442	159
2014	1496	164.94
2015	1456	160.53
2016	1509	166.37
2017	1419	156.45
2018	1442	159
2019	1475	162.62

9 El costo unitario mide los recursos que cada año necesita el Poder Judicial para resolver un expediente. Se obtiene dividiendo el presupuesto entre la producción (casos resueltos) cada año.

10 Si se revisan los datos mostrados, en los años 2012 a 2016 se presentan grandes saltos en el costo unitario. Se requiere una investigación complementaria para determinar qué factores particulares afectaron el desempeño judicial dichos años.

COSTO UNITARIO



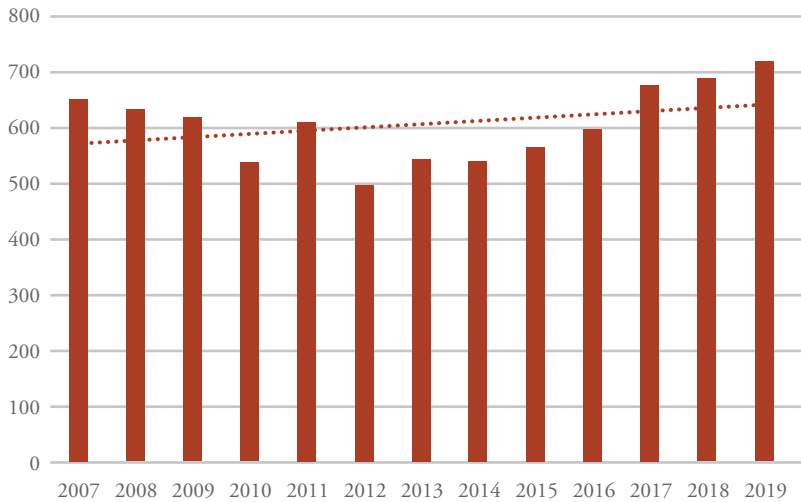
Otro indicador para medir la eficiencia y la productividad judicial es el promedio de producción de los órganos jurisdiccionales¹¹.

AÑO	PROMEDIO PRODUCCIÓN ÓRGANO JURISDICCIONAL	PRODUCCIÓN/ÓRGANO JURISDICCIONAL. VARIACIÓN PORCENTUAL
2007	652.71	100
2008	633.24	96.92
2009	619.4	95.38
2010	538.16	83
2011	611.62	93.84
2012	501.63	76.92

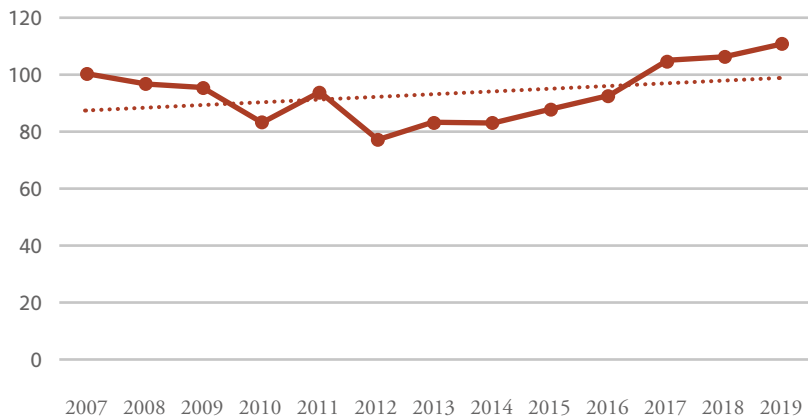
¹¹ Este indicador se obtiene dividiendo la producción total del Poder Judicial entre el número de órganos jurisdiccionales existentes, cada año.

2013	544.02	83.08
2014	540	83.08
2015	565.36	87.69
2016	596.95	92.31
2017	677.99	104.62
2018	687.13	106.15
2019	719.26	110.77

PRODUCCIÓN PROMEDIO ÓRGANO JURISDICCIONAL



PRODUCCIÓN/ÓRGANO JURISDICCIONAL VARIACIÓN PORCENTUAL



Si bien el promedio de producción de los órganos jurisdiccionales es creciente, se observa que algunos años hay una caída fuerte en este indicador (como los años 2010 y 2012 a 2016). Además, se aprecia que la tasa de crecimiento del indicador es relativamente modesta. Así, por ejemplo, en el 2019 la producción solo había crecido en 10.77 % respecto del año base (2007). En ese sentido, vemos que la productividad crece a una escala reducida.

4. Variables para una medición eficaz de la productividad judicial

A pesar de que el Poder Judicial ha recibido un incremento sustancial en su presupuesto y ha aumentado el número de órganos jurisdiccionales (la oferta judicial), se aprecia que la carga pendiente sigue creciendo, que los ingresos de causas superan a los montos resueltos y que la productividad judicial no mejora (lo cual tiene efectos también en los tiempos de espera para la resolución de casos).

El Poder Judicial muestra limitaciones importantes en la gestión de sus recursos. El año 2007 tenía prácticamente un tercio de los recursos que poseía el 2019. Sin embargo, no hay impacto social proporcional a los recursos recibidos. Además, como ya se ha visto, este poder del Estado gasta cada vez más recursos para resolver un caso (un expediente)¹².

Como conclusión de la revisión de los datos, tenemos que la política judicial establecida en la última década no ha generado una atención adecuada de los conflictos ni la contención de estos. Sigue habiendo carga pendiente creciente, lo cual supondrá, seguramente, problemas en el tiempo de resolución de los casos.

12 El costo unitario aumenta y la variación en la producción promedio de los órganos jurisdiccionales es positiva, pero relativamente modesta.

En este contexto, consideramos muy relevante que el Poder Judicial enfoque sus esfuerzos en conseguir mayores niveles de eficiencia y de productividad. En ese sentido, proponemos que utilice tres indicadores para verificar ambos aspectos:

- a) **Tasa de resolución de casos.** La tasa de resolución de casos es el resultado de dividir los casos producidos en un determinado año entre los casos ingresados más la carga pendiente en ese mismo año. El objetivo es lograr que el indicador sea lo más alto posible¹³.
- b) **Costo unitario.** Este indicador mide los recursos que cada año necesita el Poder Judicial para resolver un expediente. Se obtiene dividiendo su presupuesto entre la producción (casos resueltos) cada año. El objetivo es lograr que el indicador sea lo más bajo posible.
- c) **Promedio de producción de los órganos jurisdiccionales.** Este indicador se obtiene dividiendo la producción total del Poder Judicial entre el número de órganos jurisdiccionales existentes cada año. El objetivo es lograr que el indicador sea lo más alto posible.

Estos indicadores pueden ser administrados por el propio Poder Judicial, ya que se elaboran con información (data) que esta entidad posee.

13 Si el resultado de la división es 1, significa que cada año el Poder Judicial está resolviendo (producción) el mismo número de casos que ingresan y los que quedaron pendientes para dicho año. Si el resultado de dicha división es mayor que 1, significa que se está resolviendo una cantidad de casos superior a los ingresados y a la carga pendiente en un determinado año. Si el resultante es menor a 1, significa que cada año están quedando un número de casos ingresados y de carga pendiente previa que no son resueltos. Esta situación incrementa la carga pendiente para ejercicios posteriores.

En el presente trabajo titulado *Propuestas de variables de gestión pública para una productividad eficaz en el Poder Judicial*, Juan José Martínez Ortiz realiza un estudio cuantitativo en el cual compara y analiza información estadística referida a la producción de expedientes resueltos por los órganos jurisdiccionales y de qué modo se comporta esta en el transcurso del tiempo.

El tema de la productividad judicial forma parte de uno de los ejes de nuestro Plan Estratégico Institucional, pues una de las principales demandas ciudadanas frente a la administración de justicia es la celeridad en la resolución de los procesos judiciales. Ello supone un reto importante que debe ser abordado con prontitud para garantizar una real tutela judicial efectiva.

DRA. ELVIA BARRIOS ALVARADO
Presidenta del Poder Judicial
y de la Corte Suprema de Justicia de la República

ISBN: 978-612-4484-44-5



9 786124 484445