Documento del Banco Interamericano de Desarrollo

**Colombia**

Programa de Fortalecimiento de la Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado de Colombia

(CO-L1251)

**Análisis Económico**

Este documento ha sido preparado por: Elizabeth Arciniegas y Felipe Gärtner Jaramillo (Consultores).

1. **Introducción**
2. Este documento presenta un análisis ex ante del Programa de Fortalecimiento de la Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado de Colombia (CO-L1251), cuya ejecución se tiene prevista para el período 2019 - 2023. El análisis se lleva a cabo mediante la metodología de costo‑beneficio con base en evidencia empírica. Además, se llevan a cabo escenarios de sensibilidad para determinar la variación de resultados conforme a cambios en los supuestos.
	1. El Programa de Fortalecimiento de la Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado de Colombia (en adelante, el programa) tiene como objetivo general fortalecer la eficiencia de la ANDJE y las entidades del Sistema de Defensa Jurídica del Estado (SDJ) en términos de ahorros potenciales reales sobre la relación condena/pretensiones y, tres objetivos específicos a saber: (i) generar mejoras en la eficacia de las herramientas de gestión de la ANDJE; (ii) generar mejoras en la cobertura de los procesos en los que interviene la ANDJE; y (iii) generar mejoras en la transferencia de conocimiento para la ANDJE y las entidades que hacen parte del SDJ.
	2. El presente análisis se fundamenta en el incremento de la cobertura en el número de procesos de mayores pretensiones en los que logra intervenir la ANDJE. A 2018 existen 398.064 procesos a nivel nacional con pretensiones por US$119.000 millones[[1]](#footnote-1). El 68% del total de las pretensiones equivalente a US$80.842 millones está concentrado en 500 procesos. De estos 500 procesos, la ANDJE actualmente interviene de manera directa en 27[[2]](#footnote-2).
3. **Metodología**
4. Descripción de la intervención. El Programa tiene dos componentes:
	1. Componente 1. Fortalecimiento de las capacidades de la ANDJE para mejorar la eficiencia de las entidades del nivel nacional que hacen parte del SDJ (US$8,2 millones). Se busca mejorar la eficacia de las herramientas de gestión, así como la cobertura en los procesos[[3]](#footnote-3) que interviene la ANDJE. Se financiará[[4]](#footnote-4): (i) diseño e implementación del Modelo integral de Gestión para la Defensa Jurídica[[5]](#footnote-5) que incluye: (a) diagnóstico tomando como insumos identificados: diseño de arquitectura organizacional, dimensionamiento del tamaño y proyección de la defensa jurídica en Colombia análisis de procesos trasversales, caracterización de grupos de interés y entidades del sistema de SDJ, proceso de gestión de casos, indicadores de resultado para tablero de seguimiento de toda la Agencia, estructuración de herramientas financieras y talento humano, mecanismos de coordinación con el SDJ, relación con Modelo Integrado de Planeación y Gestión[[6]](#footnote-6), gestión de riesgos y alertas[[7]](#footnote-7), gestión de cambio en función del SDJ y estudio comparado para establecer *benchmarks* y buenas prácticas en tres niveles: internacional, nacional y local; (b) validación y pilotaje modelo propuesto; y (c) ajuste e implementación por fases; (ii) diseño e implementación de arquitectura institucional y, portafolio de productos y servicios para las entidades que hacen parte del SDJ[[8]](#footnote-8): (a) desarrollo del modelo de arquitectura institucional (con base en resultado diagnóstico actividad (i.a.), diseño de arquitectura de datos, institucional[[9]](#footnote-9) y tecnológica con base en hitos definidos y diseño de arquitectura de integración e interoperabilidad; (b) diagnóstico y optimización de portafolio actual; y (c) diseño e implementación de modelo de gestión de grupos de interés y relacionamiento (CRM), sistema de gestión de casos, expediente electrónico.
	2. Componente 2. Fortalecimiento de la gestión del conocimiento basado en evidencia del SDJ del Estado (US$5,8 millones). Se busca mejorar la transferencia del conocimiento para la ANDJE y las entidades que hacen parte del SDJ. Se financiará[[10]](#footnote-10): (i) fortalecimiento de arquitectura de los sistemas de información de la Agencia incluyendo el desarrollo de módulos misionales (hasta tres)[[11]](#footnote-11); (ii) desarrollo del modelo de análisis predictivo y prospectivo para aumentar las eficiencias en el uso de la información que incluya: (a) diagnóstico con identificación de requerimientos, análisis de costos, identificación de herramientas tecnológicas que incorporen capacidades nuevas para análisis predictivo y prospectivo y su desarrollo; y (b) diagnóstico de calidad, completitud, oportunidad y homologación de datos; (iii) diagnóstico con identificación de requerimientos, análisis de costos, desarrollo e implementación de arquitectura de integración e interoperabilidad, y diseño y desarrollo de herramientas descriptivas de georreferenciación[[12]](#footnote-12); (iv) diagnóstico, optimización e implementación de estrategia de gestión de conocimiento[[13]](#footnote-13); y (v) ciberseguridad e Infraestructura servicios TIC: (a) desarrollo de protecciones de ciberseguridad[[14]](#footnote-14); y (b) adquisición de infraestructura y servicios TIC.
	3. Para la presente evaluación se calcula el costo total del crédito con base en los productos mencionados.
	4. Beneficios esperados. En primer lugar, se espera que el desarrollo de más y mejores herramientas tecnológicas y de gestión especializadas, permita el diseño de estrategias jurídicas más eficaces; por consiguiente, el aumento en la productividad[[15]](#footnote-15) de los abogados de la ANDJE involucrados en la defensa jurídica de casos seleccionados[[16]](#footnote-16), en especial aquellos con las pretensiones más altas.
	5. A la fecha, la ANDJE cuenta con 36 abogados que defienden 157 casos por US$9.947 millones, de los cuales 27[[17]](#footnote-17) concentran las mayores pretensiones identificadas, cada abogado es responsable de la intervención en promedio de 4 procesos.
	6. Los ahorros que se podrán obtener del aumento de la productividad de los abogados de la Agencia, no sólo se evidencian en un aumento de la cobertura sobre los procesos totales, sino que, además se espera mejoren la relación condena/pretensión[[18]](#footnote-18) y, la generación de beneficios sociales.
	7. El Programa de Fortalecimiento a la Defensa Jurídica del Estado (2755/OC-CO) ejecutado entre 2013 y 2018 apoyó el establecimiento de la ANDJE teniendo resultados muy positivos en materia de ahorros fiscales, llegando a US$24.751 millones[[19]](#footnote-19) a diciembre del 2018. Así mismo, permitió afinar el cálculo del pasivo contingente a través de la mejora en la confiabilidad y representatividad de la información disponible en eKOGUI[[20]](#footnote-20) llevando a la disminución en más de un 76% la provisión contable de la Nación en este rubro desde 2014. Para un periodo móvil de 10 años el cálculo pasó de US$25.835 millones en 2015 a US$6.137 millones en 2017[[21]](#footnote-21).
	8. A partir de los resultados del Programa 2755/OC-CO y de acuerdo a los objetivos propuestos para el desarrollo del programa, el presente análisis económico propone la evaluación de un indicador que permita medir el aumento de la cobertura en los casos que concentran el 68% del total de las pretensiones en contra del Estado[[22]](#footnote-22).
	9. Para esto, se plantean tres escenarios en función del incremento en la productividad de los abogados de la ANDJE que intervienen directamente en la defensa de los casos seleccionados. Existe evidencia empírica, que permite afirmar que a través de capacitaciones para el correcto manejo y gestión de casos se aumenta su productividad (Chemin, 2009)[[23]](#footnote-23).
	10. Entre los años 2001 y 2003, se implementó en Pakistán una reforma judicial que buscaba aumentar la productividad de los jueces en los 117 distritos judiciales del país. El programa, financiado por el Banco Asiático de Desarrollo denominado “*Access to Justice Programme*” buscaba el descongestionamiento de procesos judiciales en los distritos. Chemin, encontró que las capacitaciones realizadas en 6 de los 117 distritos judiciales generó un aumento de productividad[[24]](#footnote-24) en los jueces en comparación a sus pares que no fueron capacitados en un 25%.
	11. Así mismo, Chemin (2009), calcula que el retorno no sólo se evidenció en el aumento de productividad de los jueces, sino que se pudo observar que, debido al descongestionamiento judicial, la economía tomó un impulso al incentivar la creación de empresa y el empleo. Se calcula que dicho programa que costó el 0,1% del producto interno bruto de Pakistán, incrementó el PIB en un 0,5%.
	12. Por otro lado, Sadka, Seira & Woodruff (2018)[[25]](#footnote-25) en un estudio en cinco subcortes de derechos laborales en la Ciudad de México, observaron que, si bien la ley establece como máximo 100 días para resolver una demanda laboral, los procesos duraban en promedio cuatro años. Una de las razones era la baja tasa de conciliaciones aun cuando en México existe la obligación, de contar con una audiencia de conciliación con anterioridad al inicio formal del proceso.
	13. Al realizar un experimento que consistía en proveer información histórica proveniente de registros administrativos del Tribunal Laboral con intervenciones similares en casos seleccionados a los demandantes calculando el histórico de pretensiones ganadas en procesos similares, los autores observaron que las tasas de conciliación durante la primera audiencia prácticamente se duplicaron, eliminando de esta forma la información asimétrica y ayudando en general al descongestionamiento del sistema judicial por una parte y por la otra a mejorar el resultado esperado de los demandantes todo como producto de acceso a información que reposaba en los sistemas mencionados.
	14. De igual forma Bhatnagar & Singh (2010)[[26]](#footnote-26) al analizar ocho proyectos de gobierno en línea en India, encontraron que los tiempos de acceso a servicios se redujeron en un 50%[[27]](#footnote-27). Adicionalmente, encontraron en cinco de los ocho proyectos una reducción significativa de la corrupción, incluso en algunos casos llegando a cero.
	15. La implementación de tecnologías que permiten la sistematización de procesos, el manejo y gestión de casos y la democratización de la información trae consigo beneficios no sólo para las entidades o instituciones que implementan dichas tecnologías, sino que también contribuyen en general a beneficios sociales implícitos como la confianza en las instituciones, el desarrollo económico y el efectivo manejo de los recursos públicos.
	16. Si bien la medida que se realiza en el presente análisis está supeditado al desarrollo de la metodología de Chemin, no deja de ser importante entender que existen beneficios no cuantificables derivados de la implementación de tecnologías en los sistemas de gestión e información. La evidencia empírica desarrollada por Chemin, nos permite aproximar de forma robusta el impacto que se obtendría en la productividad a raíz de las capacitaciones en manejo y gestión de procesos. Se puede esperar entonces, que las mejoras previstas en el programa impacten positivamente la productividad de los abogados de la Agencia y con ellos le generen un ahorro al Estado al cubrir más procesos por más pretensiones con los mismos costos.
	17. Supuestos. El cálculo de los beneficios se efectúa utilizando los siguientes supuestos:
	18. La tasa de descuento utilizada es del 12%, según el estándar del Banco.
	19. El número de abogados tomado como línea base se mantiene fijo durante los diez años para los que se calculan los beneficios. Esto con el fin de entender el aumento en la productividad de los abogados. Es importante establecer que todo funcionario contratado con posterioridad o durante la operación y que se beneficie de las capacitaciones en el marco del Programa, verá un aumento de su productividad en un 25%.
	20. El tipo de cambio utilizado para la conversión de acuerdo con el Ministerio de Hacienda y Crédito Público será de $3.151[[28]](#footnote-28) pesos colombianos. Esta TRM es utilizada para la realización de la totalidad del análisis.
	21. El incremento en el número de procesos se deriva de la evidencia empírica de Chemin (2009), en Pakistán. Se asume que, una vez capacitados los abogados de la Agencia en el uso del sistema a implementar, su productividad se verá positivamente afectada en un 25% a partir del segundo año.
	22. Se prevé que el desembolso del crédito sea así: 0,5% (2019), 23% (2020), 36,7% (2021), 26,1 (2022); 13,7% (2023).
	23. Para el cálculo del aumento salarial se realizó un promedio del aumento salarial de los últimos cuatro años al interior de la ANDJE, el cual ha sido del 6,54%, de acuerdo a los Decretos 1099 de 2015, 228 de 2016, 998 de 2017 y 312 de 2018 del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). Por consiguiente, para efectos de la presente evaluación, se utilizará como incremento salarial anual el valor de 6,54%.
	24. El periodo sobre el cual se calculan los beneficios es de diez años.
	25. Cálculos. Para estimar los beneficios totales se debe tener en cuenta que el cálculo de los beneficios se encuentra estimado en un horizonte de 10 años durante los cuales se consideran los efectos de los beneficios anuales derivados del Programa. Sin embargo, a efectos de obtener el valor presente se tiene en cuenta la tasa de descuento utilizada BID del 12%. El cálculo de los beneficios totales se hace mediante la siguiente formula:

 donde $B$ denota los beneficios y $t$ indica el año corriente.

**Tabla 1. Cálculo de los beneficios por proceso por abogado por aumento en productividad**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Variable** | **Valor** | **Fuente** |
| (1) | Valor promedio por proceso | US$74.032 | Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado |
| (2) | Tasa de incremento en la productividad | 25% | Supuesto con base a Chemin (2009) |
| (3) | Beneficios por incremento en la productividad por proceso por abogado | US$18.508 | Productividad expresada en dólares (1)\*[1+(2)] - (1) |

Fuente. Estimaciones propias con base en información de la ANDJE

* 1. El cálculo de los beneficios brutos está relacionado con el costo del personal involucrado en relacionamiento directo de 157[[29]](#footnote-29) casos y la relación derivada del incremento en la productividad de dicho personal, manteniendo la planta constante. Así, al encontrar un costo promedio por proceso, se puede calcular el beneficio neto en productividad asociado a la reducción promedio de dicha variable.
	2. Al relacionar el incremento en el número de procesos promedio por abogado al interior de la Agencia, con el número de procesos por mayores pretensiones totales, se puede calcular el incremento en la cobertura de la Agencia en el total de los procesos con mayores pretensiones. Para esto se considera el promedio de número de procesos por abogado y el promedio de los costos de estos procesos en el año 0 (2019) y se compara con las proyecciones en los años futuros. Al relacionar los dos resultados, se puede calcular el incremento en los procesos sobre los cuales la ANDJE tiene directa incidencia[[30]](#footnote-30).
1. **Resultados, análisis de sensibilidad y discusión**
	1. Debido a la magnitud de los distintos supuestos realizados, se presentan los resultados en paralelo al análisis de sensibilidad, en donde se incluyen dos escenarios alternativos al base (uno conservador, con un incremento en productividad del 22,5% y otro optimista con un incremento en productividad del 27,5%), en la Tabla 2. Los costos del Programa ascienden a US$14.022.079 y serán distribuidos, así: Año 0, 0,5%; Año 1, 23%; Año 2, 36,7%; Año 3, 26,1%; y Año 4, 23%. Durante el período 2019‑2023.

**Tabla 2. Análisis Costo-beneficio, con escenarios**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Indicador** | **Optimista** | **Base** | **Conservador** |
| **27,5%** | **25%** | **22,5%** |
| VP Beneficios totales US$ | U$24.852.031 | U$22.592.755 | U$20.333.480 |
| VP Costos US$ | U$14.022.079 | U$14.022.079 | U$14.022.079 |
| VP Beneficio neto US$ | U$10.829.952 | U$8.570.677 | U$6.311.401 |
| Razón (Beneficios/Costos) | 1,77  |  1,61  | 1,45  |
| Beneficio neto por abogado US$ | U$300.832.00 | U$238.074.35 | U$175.316.69 |
| TIR | 24% | 18% | 13% |

Fuente. Estimaciones propias

* 1. En el escenario base, donde el incremento de la productividad de los abogados por el desarrollo de herramientas de gestión y capacitación en su uso es del 25%, la relación costo – beneficio para el programa resulta ser de 1,61. Esto significa que se espera recuperar 1,61 dólares por cada dólar invertido en el proyecto. La TIR social resulta ser del 18%.
	2. En el escenario pesimista, donde la productividad de los abogados por el desarrollo de herramientas de gestión y capacitación en su uso es del 22,5%, la relación costo – beneficio para el programa resulta ser de 1,45. Esto significa que se espera recuperar 1,45 dólares por cada dólar invertido en el proyecto. La TIR social se reduce al 13%. Sin embargo, sigue siendo positiva, por consiguiente, el programa es rentable incluso en este escenario.
	3. En cuanto al escenario optimista, la productividad de los abogados por el desarrollo de herramientas tecnológicas y de gestión, así como la capacitación en su uso está proyectado en 27,5%, dando como resultado una relación costo‑beneficio para el programa de 1,77. Esto significa que se espera recuperar 1,77 dólares por cada dólar invertido. La TIR social resulta ser del 24%.
1. **Recomendaciones**
	1. Dadas las particularidades del programa y teniendo en cuenta la poca evidencia empírica robusta que rodea las iniciativas G2G[[31]](#footnote-31) (*government to government*) como la que pretende desarrollarse en el marco de esta operación, se recomienda realizar seguimientos específicos a tasas de éxito procesal[[32]](#footnote-32) totales y parciales de forma transversal por causas, entidades y la Agencia, con el fin de evidenciar el cierre de brechas de eficiencia entre las entidades estatales del orden nacional y la ANDJE.
	2. Asimismo, se recomienda realizar evaluaciones periódicas, con el fin de conocer el nivel de apropiación de conocimiento derivado de las capacitaciones y los sistemas y herramientas implementados.
1. Se asume para el presente análisis una Tasa de Cambio COP/US$ de $3.151. [↑](#footnote-ref-1)
2. Información oficial de la ANDJE actualizada a Mayo de 2019. [↑](#footnote-ref-2)
3. Pueden ser judiciales o arbitrales. [↑](#footnote-ref-3)
4. Entre los principales, se podrán explorar otras herramientas que apoyen el desarrollo del programa. [↑](#footnote-ref-4)
5. (Grafe y Straza, 2014) La efectividad de la acción de la agencia, en términos de su capacidad para evitar erogaciones de recursos económicos dependerá del modelo de gestión de los procesos y no tanto de si tiene asignadas todas las etapas del ciclo de defensa jurídica. [↑](#footnote-ref-5)
6. [Modelo Integrado de Planeación y Gestión](http://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg). [↑](#footnote-ref-6)
7. Programa Defensa Jurídica Chile. Se observa que una serie de rigideces institucionales y debilidades de gestión, en un contexto en el cual los litigios contra el Estado adquieren mayor complejidad o incursionan en áreas que invisten cierta novedad, conducen a fallas en la efectividad y en la calidad de la defensa legal (2538/OC-CH). [↑](#footnote-ref-7)
8. Carrillo (2013). Ciertas entidades públicas han demostrado ser especialmente vulnerables a la litigiosidad, en especial las instituciones de seguridad social que en conjunto manejan cientos de miles de demandas por pensiones. Estas entidades necesitan de una estrategia diferente a la que puede resultar apropiada para una entidad que solo esporádicamente comparece a estrados judiciales (por ejemplo, el Banco de la República). [↑](#footnote-ref-8)
9. Para la ANDJE y el SDJ. [↑](#footnote-ref-9)
10. Entre los principales, se podrán explorar otras herramientas que se apoyen el desarrollo del programa. [↑](#footnote-ref-10)
11. Los módulos misionales se refieren a desarrollos que pueden darse en el marco del sistema eKOGUI u otras herramientas tecnológicas que se requieran para mejorar la gestión de la Defensa Jurídica. [↑](#footnote-ref-11)
12. BID, 2019. MapaInversiones es una herramienta para hacer transparente, eficiente y efectiva la gestión pública y promover la participación ciudadana. Con base en una solución informática georreferenciada se integran múltiples fuentes de información sobre la inversión pública para que, con soporte para dispositivos móviles y redes sociales, la ciudadanía y otros actores puedan consultar datos clave, información descriptiva e indicadores de proyectos de inversión pública. [↑](#footnote-ref-12)
13. Chemin, 2009. Entre los años 2001 y 2003, se implementó en Pakistán una reforma judicial que buscaba aumentar la productividad de los jueces en los 117 distritos judiciales del país. El programa, financiado por el Banco Asiático de Desarrollo denominado “*Access to Justice Programme*” buscaba el descongestionamiento de procesos judiciales en los distritos. Chemin, encontró que las capacitaciones realizadas en 6 de los 117 distritos judiciales generaron un aumento de productividad en los jueces en comparación a sus pares que no fueron capacitados en un 25%. [↑](#footnote-ref-13)
14. Se refiere a licencias, planes y estrategias que se requieran para implementar el Plan de Seguridad de acuerdo con los lineamientos establecidos por el gobierno en la materia como se especifica en el [Anexo Técnico TIC](http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=EZSHARE-1873395818-34). [↑](#footnote-ref-14)
15. Para la presente evaluación económica, se entenderá como aumento de productividad, la diferencia entre el número de promedio de casos por abogado en el año 2018 (4) y el número promedio de casos por abogado en cualquier tiempo posterior al inicio de la ejecución del programa. [↑](#footnote-ref-15)
16. La Instancia de Selección recomienda los casos en los que excepcionalmente la ANDJE intervendrá en calidad de demandante, interviniente, apoderado o agente y en cualquier otra condición que prevea la ley. Está conformada por el Director General quien la presidirá, el Director de Defensa Jurídica Nacional y un funcionario designado de la Dirección de Defensa Jurídica Nacional, quienes concurren con voz y voto.  [↑](#footnote-ref-16)
17. A Marzo de 2019. [↑](#footnote-ref-17)
18. Condena/pretensión= valor de las condenas totales de los procesos terminados de un periodo determinado / valor de las pretensiones totales de los procesos terminados del mismo periodo. A la fecha está relación es del 29%. (Estudio de la ANDJE. *“*Relación de los Montos Solicitados por Pretensiones y el Valor de las Condenas en Contra de la Nación”). [↑](#footnote-ref-18)
19. Es la suma de: (i) el total del valor monetario en pretensiones de los casos o procesos fallados a favor del Estado en los que participó la ANDJE; (ii) los menores valores pagados en aquellos casos o procesos en los que fue fallado en contra del Estado y que la Agencia participó; (iii) total de recursos recuperados por participación de la Agencia; y (iv) el ahorro alcanzado en las pretensiones que dejó de pagar el Estado por convocatorias de conciliación gracias a la interacción de la Agencia. [↑](#footnote-ref-19)
20. Sistema Único de Información Litigiosa del Estado desarrollado en el marco del Programa 2755/OC-CO. [↑](#footnote-ref-20)
21. Evaluación costo-beneficio del Programa 2755/OC-CO, 2017. [↑](#footnote-ref-21)
22. La evaluación final del Programa 2755/OC-CO la tasa de éxito procesal cuando hay intervención directa de la ANDJE (medida como la relación condena/pretensión) es de 86%. Esto quiere decir que, por cada dólar pretendido, el Estado únicamente pierde 14 centavos. Por su lado, las Entidades Públicas del Orden Nacional alcanzan una tasa de éxito procesal del 51%. La hipótesis inicial implica que, a mayor cobertura sobre las pretensiones más altas en contra del Estado por parte de la ANDJE, mayor la probabilidad de generar ahorros fiscales, como la diferencia entre las pretensiones iniciales y la condena. [↑](#footnote-ref-22)
23. Chemin M. (2008). “*The Impact of the Judiciary on Entrepreneurship: Evaluation of Pakistan’s “Access to Justice Program”. Journal of Public Economics*, 2009, vol. 93, 114-125. [↑](#footnote-ref-23)
24. Chemin M. (2009) entiende el incremento en productividad como el aumento en los casos que un juez puede fallar de más, en comparación con aquellos jueces en los distritos que no fueron capacitados. [↑](#footnote-ref-24)
25. Sadka J, Seira E & Woodruff C (2018). “*Information and Bargaining Through Agents: Experimental Evidence form México’s Labor Courts”. National Bureau of Economic Research. Working Paper* 25137. [↑](#footnote-ref-25)
26. Bhatnagar S & Singh N (2010). “*Assessing the Impact of E-Government: A Study of Projects in India”. USC Annenberg School for Communication & Journalism*, 2010, vol. 6, 109-127. [↑](#footnote-ref-26)
27. Otros estudios que amplían estos impactos son: Tonurist, Lember & Kattel (2016) *Joint Data Platforms as X Factor for Efficiency Gains in the Public Sector* que estudia la implementación de servicios tecnológicos en Estonia por parte del Gobierno. Y, Kiškis,M. & Petrauskas, R.(2004), *ICT adoption in the judiciary: classifying of judicial* que demostraron que, a medida que las herramientas tecnológicas se sofistican, se llega a beneficios en el sistema judicial a través de la clasificación de los procesos ayudando a su eficiencia y por consiguiente en la reducción de tiempos. [↑](#footnote-ref-27)
28. Supuestos macroeconómicos 2020 Ministerio de Hacienda y Crédito Público. [↑](#footnote-ref-28)
29. Para el año 2018 la Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado contaba con 36 abogados -entre contratistas y funcionarios- los cuales intervenían directamente en 157 procesos. En promedio cada uno de los abogados tenía a su cargo 4.4 procesos. El valor de la planta de personal ascendía a US$1.184.878 (ANDJE). [↑](#footnote-ref-29)
30. De acuerdo a la Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado, los 36 abogados manejaron procesos en el 2018 con unas pretensiones de US$9.947.231.900. [↑](#footnote-ref-30)
31. G2G es una iniciativa que busca comunicar a través de algún tipo de tecnología a agencias o entidades estatales, con el fin de generar sinergias, ahorrar tiempos, aumentar eficiencia e incentivar la transparencia al interior de estas. (Shah, R., y Kesan, J.P. *Software as governance*. Hans J. Scholl, ed., *E-Government: Information, Technology, and Transformation,* Volumen 17. *Advances in Management Information Systems*) [↑](#footnote-ref-31)
32. Hace referencia al cociente del valor de las pretensiones sobre el valor de las condenas (ganados/total y ahorros /total). Sin embargo, se podría desarrollar un indicador robusto que permita el seguimiento de la tasa de éxito procesal y el cierre de brechas entre las agencias estatales del orden nacional y la ANDJE en el futuro. [↑](#footnote-ref-32)