

***IMPLEMENTAR UN CUADRO DE MANDO PARA
UNA FISCALÍA CON INDICADORES
CORRELACIONADOS BAJO LA METODOLOGÍA
BALANCED SCORECARD***

***Autores: Sergio Lillo M.
Maurico Godoy C.***

Octubre de 2006

1.1. ¿Por qué es Necesario Utilizar Herramientas de Control de Gestión en una Fiscalía?

Habiéndose concluido la etapa de planificación estratégica de la Fiscalía Regional Metropolitana Occidente, en términos de la definición de su visión, misión, objetivos estratégicos y el establecimiento de metas asociadas a estos últimos, el equipo directivo estimó como imprescindible diseñar e implementar un sistema que sirviera de base para direccionar o influenciar el comportamiento de la organización, permitiera conocer permanentemente el grado de cumplimiento de las metas propuestas, a partir de lo cual, sustentará el proceso interno de toma de decisiones respecto del funcionamiento y operación de las fiscalías locales de la zona de cara a las expectativas externa e interna generada a partir del nuevo sistema de justicia criminal chileno.

En este sentido, recogiendo las mejores experiencias de otras entidades pertenecientes a la administración pública y privada, en términos de iniciativas en el área de la dirección de empresas y la gestión de calidad, se definió como prioritario implementar como sistema de dirección un sistema de control de gestión, sustentado en las definiciones inherentes a la planificación estratégica, que objetivara la operación a través de indicadores de gestión claros, simples y factibles de medir, y que fuera conocido por todos los funcionarios de la organización.

A partir de lo anterior, se concluyó que el diseño de un sistema de este tipo, debía apoyarse principalmente en herramientas modernas de gestión existentes cuya implementación en otros organismos comprobadamente hayan producido un efecto positivo en las prácticas de trabajo de la organización y por ende, en la eficiencia o eficacia de los procesos críticos implícitos. Dicho de otra manera, que hubieran permitido dirigir adecuadamente el estado de situación de la institución e inducir comportamientos que sean funcionales a los objetivos estratégicos y metas propuestas.

Por otra parte, contar con indicadores de gestión objetivos y estandarizados posibilitaría un mejor conocimiento de lo que acontece en una o todas las fiscalías de la zona, dando al equipo directivo una visión clara y oportuna como soporte a la toma de decisiones, facilitando a su vez la retroalimentación recursiva al nivel operacional en la instancia de asignación de recursos, evaluación de resultados, rediseño de procesos, etc.

Por último, la Fiscalía se encuentra en una etapa embrionaria en lo que respecta a hábitos y estructura, por lo tanto implementar gradualmente un sistema de gestión e indicadores que entregara resultados puntuales en relación a temas

específicos considerados como relevantes por la institución, haría mucho más fácil su incorporación a ámbitos más complejos e interrelacionados.

1.2. ¿Por qué Implementar un Sistema Control de Gestión Bajo la Metodología del Balanced scorecard?

La evaluación ciudadana de la gestión pública es un asunto que vincula; entre otros factores relevantes, las expectativas y la percepción de los usuarios sobre el servicio que se entrega, por ende, una valoración positiva o negativa de la gestión del servicio público dependerá fundamentalmente del posicionamiento que la institución alcance dentro de la sociedad, sea a través de una adecuada estrategia o política comunicacional, o de brindar en la práctica un servicio de calidad y reconocido por la gente.

En el caso del Ministerio Público de Chile, particularmente en la región metropolitana, el hecho de estar recién concluyendo la etapa de implementación del nuevo sistema de justicia criminal en el país, ha llevado a sus operadores a privilegiar un trabajo más exhaustivo con los recursos disponibles en el otorgamiento de un servicio de calidad al usuario, ya que existen grandes expectativas y se cuenta con un mínimo de recursos para destinar al ámbito comunicacional.

En este sentido, se ha podido comprobar empíricamente que una atención de público de buena calidad y procesos eficientes en función de la infraestructura disponible, con entrega de información oportuna con orientación al usuario y bien definida, y además con resultados jurídicos ajustado a derecho, permitirán posicionar de mejor manera el accionar de la Fiscalía frente a la ciudadanía.

Adicionalmente, es de esperar que si una fiscalía es mal percibida o se posiciona mal frente a los ciudadanos o usuarios directos, su efectividad en el mediano plazo, sobre la acción penal pública que ejerza sobre los delitos menos complejos de investigar (de mayor volumen e impacto social), tenderá a bajar, ya que es altamente probable que estos usuarios no estarán llanos a cooperar en el esclarecimiento de los hechos.

En síntesis, estamos seguros de que la valoración pública de la gestión del Ministerio Público, está directamente relacionada con que se considere en los objetivos y metas de sus fiscalías las expectativas y necesidades de la ciudadanía, y consecuentemente, en la etapa de diseño e implementación del sistema de control de gestión e indicadores que se definan.

1.3. Efectos de no Aplicar un de Control de Gestión Adecuado

El modelo BSC¹ ha cobrado importancia en estos últimos años, principalmente debido al hecho de que ofrece una moderna técnica de control de gestión, que integra los objetivos y metas resultantes de la planificación estratégica, con la definición, implementación y seguimiento de indicadores de gestión críticos y específicos para distintos tipos de organizaciones, adaptar un sistema de gestión como si estuviera “hecho a la medida” para cada caso.

El BSC llena un vacío que existe en la mayoría de los sistemas de gestión, que es la falta de un proceso sistemático para poner en práctica una estrategia y obtener una retroalimentación que permita su ajuste permanente. Esta metodología ayuda a la institución del siguiente modo:

- A aclarar y traducir a un lenguaje simple la misión y la estrategia
- Vincula los objetivos e indicadores estratégicos con la misión y la estrategia
- Asiste en la planificación estratégica para el mediano y largo plazo
- Mejorar la retroalimentación y la actualización estratégica

Dentro de las ventajas que conlleva utilizar la Metodología Balanced Scorecard dentro del ámbito del Ministerio Público, se pueden señalar las siguientes:

1. Permite comunicar a todos los funcionarios de la organización los temas que son gravitantes para una Fiscalía Regional (Misión, visión, objetivos por área)
2. Ayuda a interiorizar una cultura de trabajo basada en objetivos superiores, por lo tanto genera el trabajo en equipo.
3. **Equilibra** la gestión pública entre la acción inmediata y la preparación del futuro.
4. Permite realizar un análisis sistémico e integral de los indicadores definidos por la institución

Además, el hecho de contar con indicadores correlacionados permitiría medir procesos específicos pero con una visión transversal, como por ejemplo: Si el indicador de tiempos de espera de público es muy alto, no necesariamente se tiene que concluir que el origen del problema está en los mesones de recepción, sino más bien en el proceso de programación de citaciones o en la distribución poco homogénea de la carga de trabajo entre equipos. Lo anterior, es un pequeño ejemplo que nos debela acerca de la importancia que tiene al momento de tomar una decisión conocer el origen (causa) y los síntomas del problema de manera

¹ BSC: (el marcador equilibrado). Este modelo integra, la mayoría de las veces, cuatro perspectivas diferentes de la gestión, a saber el proceso de crecimiento y de formación, los procesos internos, la relación de clientes y los resultados financieros. Estos elementos deben proporcionar una imagen equilibrada (“balanced”) del resultado actual y futuro de la empresa. Este útil está destinado a ayudar a las empresas a evaluar las acciones necesarias al refuerzo de su capacidad interna de mejorar los resultados, incluidos la inversión en las personas, los sistemas y los procesos. De hecho se trata de un sistema de gestión estratégica.

transversal, es decir contar con un sistema de gestión que incorpore estas situaciones.

2. ¿ Que se esperó lograr con la implementación de un proyecto de esta naturaleza?

Considerando lo anteriormente señalado, se hace indispensable que las Fiscalías Regionales posicionen mediante indicadores asociados a bandas de evaluación, y no a números específicos, las variables que son consideradas como relevantes en el quehacer diario de una Fiscalía, ya que de esta manera se podrá incorporar en la mente de cada funcionario los ámbitos que es necesario mejorar en el mediano y largo plazo. De esta manera se podrán generar conductas jurídicas y administrativas que se ajusten a la visión y objetivos estratégicos de la organización.

Se estima que una Fiscalía Regional se beneficia con dicho proyecto, ya que el diseño del BSC tiene como objetivo apoyar la dirección y generar prácticas de trabajo en función de los objetivos definidos por la Institución, además, entregar al tomador de decisiones un referente objetivo para discutir y analizar su actual sistema de gestión de manera sistemática y a nivel de las unidades operativas².

Finalmente, es indispensable y relevante comunicar de manera simple y proactiva el estado de las metas y que tan disperso se encuentran de lo esperado en los diferentes ámbito operativo de una fiscalía, ya de esta forma se podrán tomar acciones correctivas en los niveles e instancias que correspondan, y replicar prácticas que hayan demostrado ser eficientes.

3. ¿ Cuales fueron las bases que permitieron construir un Sistema de Control de Gestión Bajo la Metodología del BSC?

- Llevar a cabo un análisis FODA incorporando a los ciudadanos y usuarios directos del sistema como uno de los ejes centrales del análisis.
- A partir del plan estratégico del Ministerio Público, acorde a la realidad local de la zona occidente, ajustar los objetivos, metas e indicadores definidos.
- Acorde a los objetivos y metas, definimos las siguientes **perspectivas** de análisis de la gestión para nuestra Fiscalía:

a) **Comunidad:** Son los usuarios indirectos que son fuertemente influenciado por los resultados obtenidos de encuestas o comentarios realizados por líderes de opinión.

² Unidades operativas son las encargadas de ejercer directamente la acción penal pública (Fiscalías Locales)

b) **Clientes:** Son usuarios directos, es decir los que participan básicamente como intervinientes en un ilícito.

b) **Procesos de trabajo:** Son los procesos administrativos y operativos que aportan valor durante la etapa de investigación de un delito.

c) **Recursos Humanos:** Son básicamente los procesos que permiten programar de manera equitativa el trabajo y programar de manera efectiva el ausentismos en las Fiscalías Locales.

- Finalmente se determinaron los temas estratégicos por perspectiva, los cuales fueron la base para construir el mapa causa efecto y los indicadores por perspectivas. A continuación se resumen alguno de ellos.

a) Perspectiva Ciudadano

Temas Estratégicos

- Mantener una cantidad adecuada de sentencias condenatorias
- Con imputados primerizos con delitos de bajo impacto social mantener una cantidad de salidas alternativas.
- Mantener una cantidad mínima de detenciones ilegales.

b) Perspectiva Usuario Directo

Temas Estratégicos

- Reducción de los Tiempos de Espera de Citados, Denuncias Directas y Consultas Generales.
- Entregar un servicio que se ajuste a estándares de calidad.
- Minimizar los tiempos de tramitación en delitos de robo , hurto y lesiones que no se puedan judicializar.
- Mantener informado a los denunciantes y víctimas acerca del estado de situación de sus denuncias.

c) Perspectiva Proceso Interno

Temas Estratégicos

- Mantener tiempos óptimos en tramitación de casos.
- Obtener el máximo de información de los intervinientes en delitos de robo, hurto y lesiones.
- Realizar un contacto oportuno con las víctimas y denunciantes de delitos de violencia intrafamiliar.
- Mantener una cantidad óptima de causas vigentes.
- Mantener una carga de trabajo homogénea al interior de las Fiscalías.

- Asignar sólo las causas con imputado conocido a las Unidades Especializadas.
- Asignar sólo las causas con imputado desconocido a la Unidad de Gestión Procesal.
- Mantener un registro estable en los sistemas de información de apoyo a los fiscales.

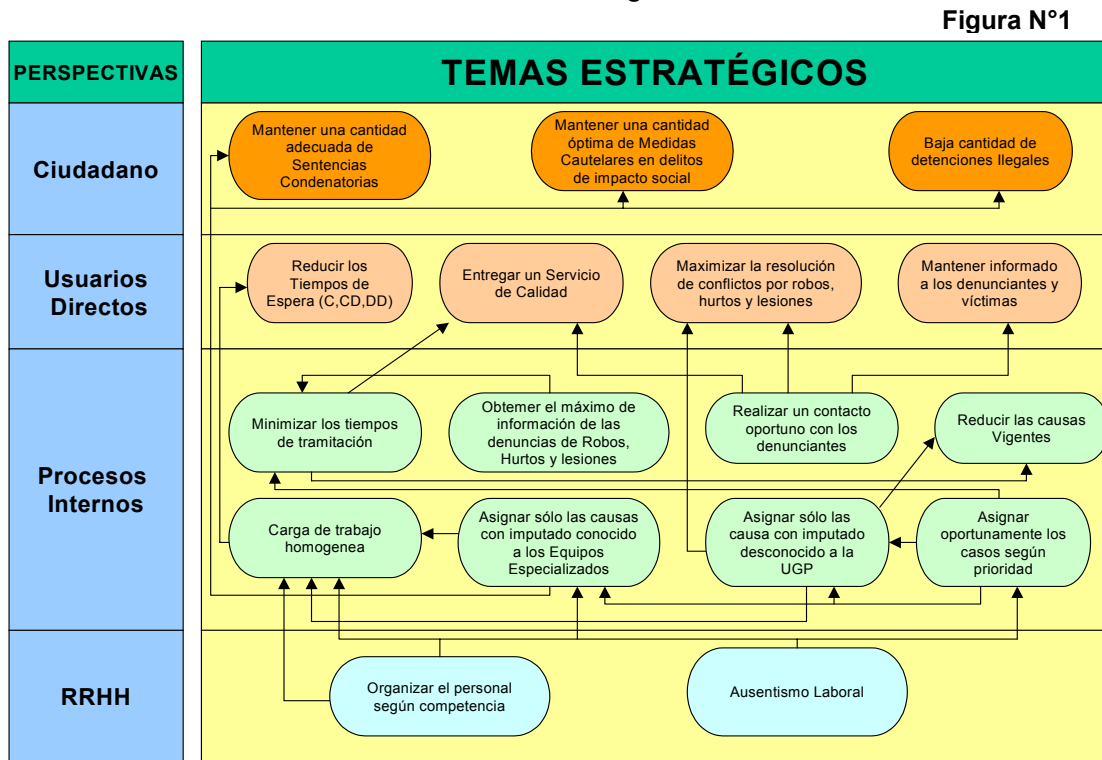
d) Perspectiva Aprendizaje Organizacional

- Organizar de manera eficiente a los funcionarios que tiene contacto directo con los intervinientes de una causa.
- Mantener una cantidad óptima de ausentismo laboral.

4. Principales Resultados

a) Construcción del Mapa Estratégico y su implicancia en una Fiscalía

El Mapa causa-efecto³ se construyó a partir de las perspectivas y temas estratégicos asociados a estos (ver figura N°1). Luego se procedió a establecer los vínculos causa efecto entre cada tema estratégico.



Fuente: Elaboración Propia

³ Mapa causa efecto: Es la imagen gráfica que muestra la representación de las hipótesis en que se basa la estrategia.

Es importante hacer hincapié que las relaciones que se establecieron en el mapa causa – efecto son entre temas estratégicos, y NO entre indicadores.

La construcción del mapa causa efecto y el análisis vertical de sus vínculos, permitió inferir lo siguiente:

- En la perspectiva RRHH, si la Fiscalía organizara de manera eficiente el recurso humano encargado de atender intervinientes (Citados, Denunciantes, testigos que ocupa más del 50% de las horas hombre de técnicos y administrativos), en función de sus capacidades, podríamos obtener cargas de trabajo más homogéneas y eficientes, las cuales impactarían directamente en los tiempos de atención y en los tiempos de tramitación de las causas. Por otra parte, al tener funcionarios capacitados en toma de declaraciones, podríamos obtener capetas de casos con mejor información, y por ende mejoraríamos mejorar la calidad de los términos.
- En la perspectiva de procesos internos, si hiciéramos más eficiente los procesos administrativos relacionados con la tramitación de las causas, y especialmente el primer contacto con la víctima o denunciante, indudablemente mejoraríamos la percepción de la calidad del servicio.
- En la perspectiva de procesos internos, si se asignaran sólo las causas con imputado desconocido a la Unidad de Gestión Procesal, se podría maximizar la resolución de conflictos sobre todo, en los delitos más demandados por los usuarios (Robos, Hurtos, Lesiones). También se podría mantener un porcentaje óptimo⁴ de causas vigentes.
- En la perspectiva de procesos internos, si asignáramos causas con imputado conocido a las unidades u equipo especializados, podríamos tener una cantidad adecuada de sentencias condenatorias y una cantidad óptima de medidas cautelares, ya que los fiscales tendrían más tiempo para estudiar y analizar casos con más antecedentes.

Se desprende de todo esto, que el hecho de llevar a cabo un esfuerzo en la preparación del mapa estratégico, proporciona además, un aprendizaje adicional al equipo que lo está *diseñando*. *A demás permite determinar posibles cursos de acción sobre potenciales problemas de gestión.*

b) Algunos Indicadores que han Permitido Tomar Decisiones Objetivas

A continuación, se presentan **algunos indicadores** que han sido implementados en la Fiscalía, los cuales han sido monitoreados y analizados por un período de ocho meses.

⁴ Hablamos de porcentaje óptimo, al número de causas vigentes que no generarán en el mediano plazo una sobre carga de trabajo a las fiscalías producto del rezago.

Perspectiva Usuarios Directos

Temas Estratégicos	Indicadores	Metas
<p>1. Reducir los Tiempos de Espera de Citados: se define como un estándar óptimo de atención al cliente-usuario.</p> <p>2. Reducir los Tiempos de Espera de Denuncias Directas): se define como un estándar óptimo de atención al cliente-usuario.</p>	<p>1. Tiempo en minutos de espera de los usuarios citados.</p> <p>2. Tiempo en minutos de espera de los usuarios de denuncias directas.</p>	<p>Minimizar el Tiempo de espera de los usuarios citados alcanzando un promedio de 20 minutos.</p> <p>Minimizar el Tiempo de espera de los usuarios de denuncias directas alcanzando un promedio de 15 minutos.</p>
<p>3. Entregar un Servicio de Calidad: se define como la percepción global que el cliente o usuario tiene del servicio entregado.</p>	<p>1. N° de reclamos recibidos por mes.</p>	<p>Reducir el número de reclamos a dos mensualmente.</p>

Fuente: Elaboración propia

Perspectiva Proceso Interno

Temas Estratégicos	Indicadores	Metas
<p>1. Contacto oportuno con los denunciante: se define como la reducción de tiempo del primer contacto con el denunciante.</p>	<p>1. Tiempo en días, que demora la Fiscalía en comunicarse con el denunciante.</p>	<p>En aquellos casos con Imputado Desconocido, reducir los Tiempos del primer contacto telefónico con víctima o denunciante a un promedio de 3 días desde la fecha de recepción del caso en la Fiscalía.</p>
<p>2. Eficiencia en la asignación de causas: se define como la adecuada clasificación de las causas</p>	<p>1. % de causas con Imputado conocido en el período.</p> <p>2. % de causas con Imputado desconocido en el período.</p>	<p>Lograr una clasificación eficiente de las denuncias. Asignando un: 70% a UGP 30% a Equipos Especializados..</p>
<p>3. Minimizar los tiempos de tramitación: se define como optimizar los procesos más relevantes que involucran la tramitación de la causa.</p>	<p>1. Tiempo en días que tarda la Fiscalía en resolver una causa en los Equipos Especializados.</p> <p>2. Tiempo en días que tarda la Fiscalía en resolver una causa en la UGP.</p>	<p>Los E:E: deben mantener los siguientes Tiempos promedio de tramitación: Robos 100 días; Robos no violentos 80 días y Hurtos 60 días.</p> <p>La UGP debe mantener los siguientes Tiempos promedio de tramitación: Robos 30 días; Robos no violentos 20 días y Hurtos 20 días.</p>

Tabla N°1: Resumen de Tiempo de Espera de citados

Tipo	MAX	MIN	Moda	Promedio	Meta en Minutos
Tiempo Espera	1:30	0:02	0:20	0:22	20

Fuente: Elaboración Propia, tabla expresada en minutos

Como podemos ver en la tabla N°1, los Tiempos de Espera de los Citados a declarar, fluctúan entre 1 hora y 30 minutos y 2 minutos. Mientras que el tiempo de espera que más se repite (Moda) alcanza los 20 minutos. Además se puede observar que el tiempo promedio de espera es cercano a los 22 minutos, cifra que se encuentra cercana a la meta que se había establecido antes de aplicar esta metodología.

Para contrastar los datos anteriores, se realizó una encuesta a 30 personas, a los cuales se les realizó la siguiente pregunta: ¿ Considera que veinte minutos es un tiempo de espera adecuado?. Como respuesta a dicha pregunta se obtuvieron los siguientes resultados: un 95% de los encuestados lo encontró bueno, y sólo un 5% lo consideró razonable.

Como consecuencia de este ejercicio, se definieron los siguientes rangos y frecuencia de control para los Tiempos de espera de Citados, (ver tabla N°2).

Tabla N°2: Resumen de Tiempo de Espera de citados

Indicador	Bueno	Regular	Malo	Frecuencia
Tiempo en minutos de espera de los usuarios citados.	0-20	21-35	>35	Mensual

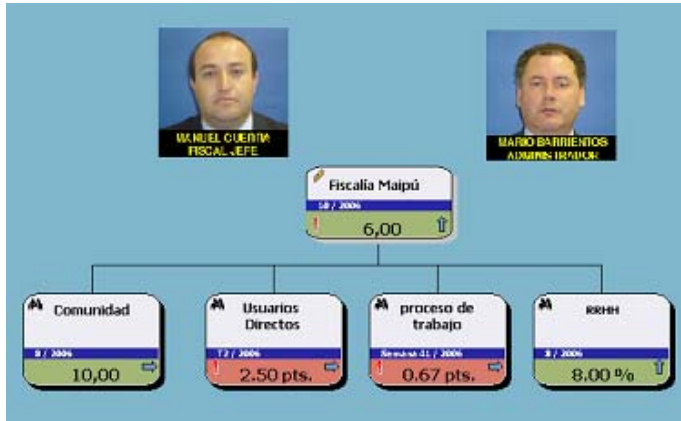
Para efecto de su implementación informática, si el indicador de tiempo de espera, representado por un icono podrá tomar los siguientes colores:

- Verde: Entre 0 y 20 minutos
- Amarillo: Entre los 21 y 35 minutos
- Rojo: Mayor de 35 minutos.

c) Construcción del Balanced Scorecard con el apoyo de una Herramienta Computacional

Para sistematizar el diseño metodológico especificado anteriormente, se procedió a informatizar el modelo de gestión, con el apoyo de una herramienta ah-doc denominada QPR⁷, la cual nos permitió presentar de manera

Figura N°3



etapa de diseño (ver figura N°3).

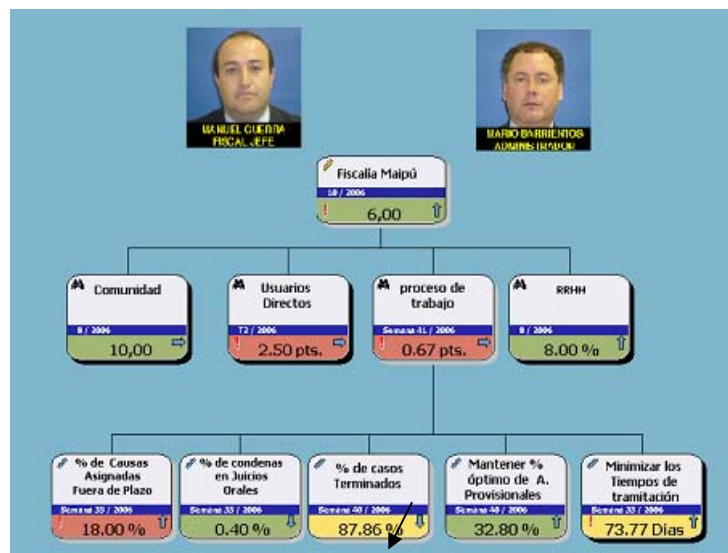
Paralelamente se revisaron las bases de datos y sistemas de información que alimentarían nuestro sistema de gestión por un período de 8 meses. Esto nos permitió ajustar las fuentes de ingresos de datos, generar sistemas de control intermedios, y los más

importante ajustar las relaciones causa efecto y las bandas de control definidas inicialmente para cada indicador.

Como se puede apreciar en la figura N°4, cada perspectiva cuenta con un conjunto de indicadores los cuales pueden ser analizados parcialmente o en su completitud, por el tomador de decisiones, en base al color que este presente. Por ejemplo, si el indicador, **% de casos terminados** Figura N°4

terminados está verde, nos esta diciendo que esta variable se encuentra bajo lo esperado, por lo tanto, es necesario tomar acciones correctivas sobre los procesos que lo generan y los que están relacionados con éste.

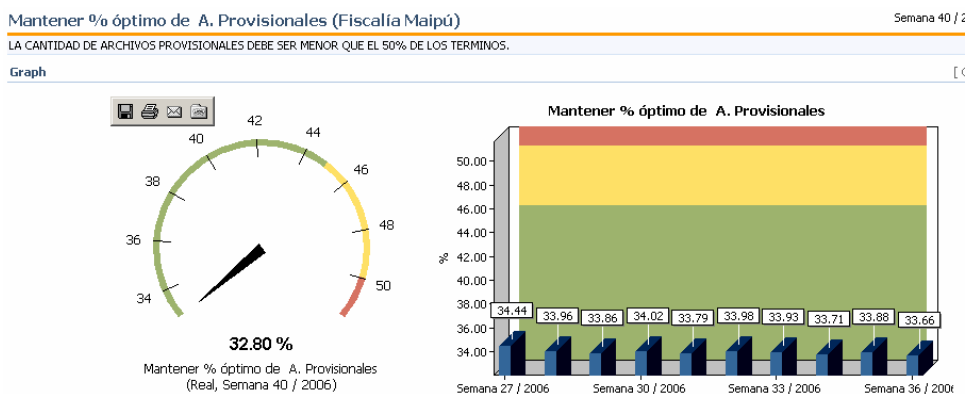
Por otra parte, si el tomador de decisiones quiere conocer como ha evolucionado el indicador durante cierto período, este debe marcar el



⁷ La Herramienta computacional utilizada se llama QPR. Esta Permite construir un sistemas de control de gestión bajo la metodología del Balanced Scorecard

ámbito y el software le presentará el nivel de desagregación que corresponde, a través de un reloj control y un gráfico con la evolución del indicador (Ver figura N°5). Esta Forma de presentación, permite obtener una visión oportuna y clara del estado de situación de las metas definidas, por lo tanto, el encargado de gestionar la Fiscalía podrá concentrarse y analizar en los procesos donde los indicadores estén de color rojo o amarillo, ya que los de color verde se encuentran dentro de los valores esperados.

Figura N°5



5. Conclusiones

a) En relación a los objetivos y alcance del estudio

En primer lugar podemos señalar que los objetivos generales planteados en este proyecto se cumplieron, ya que se logró construir e implementar un conjunto de indicadores correlacionados que permiten conocer el estado de situación de las metas y objetivos de una Fiscalía de manera proactiva por cada tema estratégico. Dicho proyecto piloto, es el primer paso para realizar una implementación a nivel de la Zona, lo cual permitirá comunicar a través de la WEB y en tiempo real las metas y la evolución de los indicadores a cada uno de los funcionarios de nuestras Fiscalías.

En función de los objetivos específicos podemos señalar que, se logró proponer un mapa causa efecto, el cual relacionó los temas estratégicos escogidos entre las cuatro perspectivas derivadas de las etapas previas a la generación de indicadores. En este sentido, nos percatamos y logramos reafirmar que para diseñar el mapa causa-efecto en una institución pública, la perspectiva del ciudadano y cliente directo toma un rol relevante, ya que dado el giro del negocio, pasan a dominar la estructura jerárquica del BSC, a diferencia de las empresas privadas, donde esta perspectiva ocupa un segundo plano, siendo la principal la perspectiva Financiera.

Durante el desarrollo del estudio se pudo constatar que si bien el Ministerio Público contaba con algunas definiciones estratégicas, éstas no se encontraban totalmente desarrolladas. Por este motivo previo a la aplicación de la metodología, se tuvo que realizar un trabajo más detallado que permitiera explicitar elementos específicos relacionados con la visión, misión, objetivos y metas de mediano y largo plazo.

b) El modelo del diseño basado en la metodología del BSC es aplicable

Podemos señalar que este modelo de control de gestión es aplicable a una institución pública que tiene como misión la persecución penal, ya que es una herramienta metodológica poderosa y moderna para diseñar y controlar los objetivos en cada uno de los ámbitos de la organización.

Por otra parte, y como consecuencia del proyecto realizado sobre este tema nos hemos percatado que el BSC esta siendo utilizado cada vez más en otras instituciones públicas chilenas⁸. Esta situación da cuenta de una modernización del sistema público en su forma de hacer gestión, lo cual se puede deber a que nos encontramos hoy en día con ciudadanos cada vez más exigentes, por lo que la Administración Pública, requiere controlar y gestionar de manera eficiente, con el fin de otorgarle flexibilidad, dinamismo, control y eficacia a sus instituciones. Lo anterior, es esencial para mantener un sano equilibrio entre el uso de los recursos públicos y niveles estándar de calidad con los usuarios que demandan el o los servicios.

A continuación se presentan las principales beneficios que se desprendieron durante la etapa de diseño y implementación del Balanced Scorecard para una Fiscalía:

- **Favorece la transparencia de la gestión pública:** Con el solo hecho de tener claridad acerca de las métricas de medición y sus rangos esperados, previos al período de evaluación final, la institución puede informar paulatinamente acerca del estado de situación general y particular a los funcionarios involucrados en los ámbitos de interés.
- **Se desarrolla una cultura más colaborativa en la organización:** Al tener un sistema de gestión donde los indicadores están relacionados entre sí, y se informa sobre esta misma premisa a cada uno de los funcionarios, se logra que los resultados poco favorables de la unidad directamente evaluada no sean percibidos como de su propia responsabilidad, sino que de las otras áreas que la alimentan.
- **Balancea la gestión pública entre la acción inmediata y la preparación del futuro:** Al conocer en forma proactiva el cómo han evolucionado los

⁸ Se pueden nombrar el Metro de Santiago, (INP) Instituto de Normalización Provisional.

indicadores, permite al tomador de decisiones formarse una panorámica acerca de cuan alejado está de la meta o metas óptimas planteadas. Además, permite tomar decisiones correctivas en diferentes áreas de la institución, con el objeto de acercarse gradualmente a la meta planteada.

ANEXOS

1. Metodología de Medición

Esta etapa tuvo como objetivo establecer un Sistema de Medición para el conjunto de indicadores formulados, con el propósito de obtener información que permita efectuar una evaluación periódica y sistemática del desempeño de la Fiscalía.

Mediante el análisis de información estadística, se pudieron establecer un conjunto las metas asociadas a los indicadores y a los Temas Estratégicos. Cabe destacar que, existen metas que son establecidas por la Fiscalía Nacional y otras definidas por el equipo gestor del proyecto, en base a los datos históricos recabados.

El sistema de medición escogido nos permitió:

- Disponer de instrumentos de evaluación que respondan a una orientación estratégica, con el propósito de mejorar los temas estratégicos y los procesos de trabajo asociados a estos.
- Contemplar instrumentos de evaluación que permiten, al mismo tiempo, evaluar el desempeño final del proceso en su conjunto.

A continuación se presentan las etapas utilizadas para la construcción de las bandas (semáforo) y sus respectivas cotas, que nos servirán de parámetros para definir las metas y posteriormente evaluar el desempeño de los procesos de la Fiscalía.

a) Consideraciones de la Metodología

- No asociar las metas a un número absoluto, sino una banda de tres rangos (Bueno, regular, malo).
- Para el cálculo de la banda, en los casos de los Términos Facultativos o Términos Jurisdiccionales, se consideran los promedios en función de los ingresos.
- Existen metas establecidas a nivel nacional que registrarán ciertos indicadores, tal es el caso de los Tiempos Promedios de Tramitación (para los Equipos Especializados y UGP⁹) y el primer contacto telefónico con la víctima o denunciante.

⁹ UGP: Unidad de Gestión Procesal, es una unidad operativa encargada de analizar y gestionar las causas no complejas y sin imputado conocido.

b) Construcción de las Bandas

Para la construcción de las bandas (cotas), se calculó el promedio zonal (Fiscalías Locales en estudio), con el objetivo de encontrar un parámetro de referencia, el cual nos permitiera establecer un punto de referencia. También, se calcularon datos mínimos y máximos de las cifras observadas, para algunas situaciones, con el propósito de ajustar las bandas.

En el caso de los tiempos de espera¹⁰ y atención, éstos se obtuvieron mediante el cálculo de los promedios y la moda asociados a cada uno de ellos, con el fin de establecer un rango para dichos tiempos.

MARCO TEÓRICO

CONCEPTO DE GESTIÓN

El concepto "gestión" corresponde a una función imprescindible en la organización. Tanto el sector privado (que debe hacer frente a altos niveles de competitividad), como el sector público (limitarse a las restricciones presupuestarias) deben hacer un uso planificado y organizado, de las herramientas específicas y tradicionales que conducen al logro de los objetivos planteados por la dirección.

En la literatura de administración, existen diversas definiciones para el término gestión. Para efectos del presente trabajo la **función gestión** se entenderá como el conjunto de acciones y decisiones conscientes, ejecutadas con el fin de alcanzar determinados resultados, empleando los recursos necesarios para llevarlo a cabo.

Todo sistema de control de la gestión está al servicio de la dirección, por lo tanto serán la negociación y posterior fijación de las metas, para cada uno de los objetivos previstos en la Fiscalía, responsabilidad esencial de la dirección, en este ámbito.

Corresponderá también a la dirección el diseño de los mecanismos de motivación y de recompensa para incentivar el logro de las metas. A la vez deberá concentrar su atención en el diseño de acciones correctivas para aquellos ámbitos en los cuales se detecten desviaciones significativas.

PROCESOS BÁSICOS DE LA FUNCIÓN GESTIÓN

La función gestión se compone de los siguientes procesos básicos:

- 1. Planificación:** Determinar qué se va a hacer. Decisiones que incluyen el esclarecimiento de objetivos, establecimiento de políticas, fijación de programas y campañas, determinación de métodos y procedimientos específicos y fijación de previsiones día a día.
- 2. Organización:** En este proceso se diseña la estructura organizacional y los mecanismos de coordinación. Se definen las actividades a desarrollar, los responsables de ejecutarlas, la creación de equipos de trabajo, los niveles jerárquicos y la forma en que se llevará el proceso de toma de decisiones.
- 3. Dirección:** La dirección corresponde al proceso que conduce y coordina las acciones de los equipos de trabajo. Se definen los responsables que aplican los planes y programas elaborados en el proceso de planificación y también las relaciones diarias entre el superior y sus subordinados. Durante la ejecución de las actividades se genera la información útil para el proceso de control la cual es compilada y archivada por los sistemas de información.

Control: Vigilar si los resultados prácticos se conforman lo más exactamente posible a los programas. Implica estándares, conocer la motivación del personal a alcanzar estos estándares, comparar los resultados actuales con los estándares y poner en práctica la acción correctiva cuando la realidad se desvía de la previsión.

Siempre que se está en presencia de un proceso de dirección, estas funciones deben estar implícitas, aunque la subdivisión que se presenta tiene un carácter puramente analítico y metodológico, ya que todas se producen de forma simultánea.

RELACIÓN PLANIFICACIÓN-CONTROL

Cada una de las funciones señaladas anteriormente, juegan un papel determinado y complementario dentro del proceso de dirección, formando un sistema de relaciones de dirección. A pesar del papel de cada una, se destaca la relación existente entre planificación y control.

Si no existe un proceso de control se pierde la oportunidad de aplicar acciones correctivas a las desviaciones de los objetivos, y a la vez, si no existe planificación, el control no tiene objetivos cuantificables.

EL BALANCED SCORECARD (BSC)

El Balanced Scorecard provee el medio para trasladar la visión a un conjunto de objetivos. Estos objetivos se trasladarán a un sistema de medidas de desempeño que comunique con mayor claridad el enfoque estratégico de las empresas.

Atendiendo esta aseveración se definen como componentes básicos de un buen Balanced Scorecard los siguientes:

- **Una cadena de relaciones de causa efecto:** Que expresen el conjunto de hipótesis de la estrategia a través de objetivos estratégicos y su logro mediante indicadores de desempeño (resultados).
- **Un enlace a los resultados financieros:** Los objetivos del negocio y sus respectivos indicadores deben reflejar la composición sistémica de la estrategia a través de cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento. Los resultados deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por el negocio para la organización.
- **Un balance de indicadores de resultados (efecto) e indicadores guía (causa):** Además de los indicadores que reflejan el desempeño final del negocio, se requiere un conjunto de indicadores que reflejen las cosas que se necesitan "hacer bien" para cumplir con el objetivo (asociados a los generadores de valor e indicadores). Estos miden el progreso de las acciones que nos acercan o que propician el logro del objetivo. El propósito es canalizar acciones y esfuerzos orientados hacia la estrategia del negocio.
- **Mediciones que generen e impulsen el cambio:** Una de las premisas aludidas por Kaplan y Norton (creadores del Balanced Scorecard) es: La medición motiva determinados comportamientos, asociados tanto al logro como a la comunicación de los resultados organizacionales de equipo e individuales. De allí que un componente fundamental es definir indicadores que generen los comportamientos esperados, particularmente aquellos que orienten a la organización a la adaptabilidad ante un entorno en permanente y acelerado cambio.
- **Alineación de iniciativas o proyectos con la estrategia a través de los objetivos estratégicos:** Cada proyecto que exista en la empresa debe relacionarse directamente con el apalancamiento de los logros esperados para los diversos objetivos expresado a través de sus indicadores.
- **Consenso del equipo directivo de la organización:** El Balanced Scorecard es el resultado del diálogo entre los miembros del equipo directivo, para lograr reflejar la estrategia del negocio y de un acuerdo sobre como medir y respaldar lo que es importante para alcanzar dicha estrategia.