

SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS FISCALES ADJUNTOS

**MINISTERIO PÚBLICO DE
CHILE**

ANTONIO MARANGUNIC HINOJOSA

RAUL HERRERA BILBAO

DIVISIÓN DE ESTUDIOS, EVALUACIÓN, CONTROL Y DESARROLLO DE LA GESTIÓN

Contenidos

1

Objetivos

2

Antecedentes

3

Resumen metodológico

4

Matriz resumen de indicadores

5

Ejemplo

Objetivos

- I. **Los objetivos Institucionales Estratégicos o de Largo Plazo en que se basa el presente estudio son los siguientes:**
 1. Fortalecer el desarrollo organizacional del Ministerio Público en el área del Recurso Humano.
 2. Mejorar la eficiencia y la eficacia en el proceso de persecución penal.

Objetivos

II. Objetivos Institucionales Específicos o de Corto Plazo

1. Desarrollar herramientas que permitan medir de manera objetiva el desempeño institucional en los distintos niveles y estamentos de la organización.
2. Definir y construir un conjunto de indicadores para evaluar la gestión de los fiscales adjuntos del Ministerio Público en las áreas críticas de su trabajo, y que además sean un insumo central en la evaluación del desempeño de este estamento.

Antecedentes

Finalizada la instalación del nuevo sistema penal en el país, el Ministerio Público de Chile ha iniciado una nueva etapa que centra sus esfuerzos en lograr su consolidación institucional. En virtud de lo anterior, uno de los objetivos estratégicos que ha sido definido para los próximos años apunta a acelerar el desarrollo organizacional, en particular en las áreas del recurso humano y del control de la gestión.

En este marco, se determinó que en el corto plazo la institución debía contar con herramientas de gestión modernas que permitieran medir y evaluar de manera **objetiva** el desempeño institucional en todos sus niveles.

En una primera etapa, se estableció la necesidad de construir un sistema de evaluación de la gestión para medir el desempeño de los fiscales adjuntos, actores centrales en el armado del nuevo sistema penal chileno.

Antecedentes

Si bien es cierto el Ministerio Público cuenta actualmente con un sistema de evaluación del desempeño individual de fiscales y funcionarios, éste presenta algunas falencias, siendo la más importante la imposibilidad de medir de manera objetiva y homogénea cada uno de los factores y subfactores incorporados en la herramienta de evaluación.

Se genera entonces un alto grado de discrecionalidad y subjetividad al momento de evaluar, puesto que, dependiendo del evaluador y de su criterio, se privilegiarán algunos aspectos y se obviarán otros, sin que existan parámetros homogéneos para medir la gestión de los fiscales y funcionarios.

Esta es una de las principales debilidades que presenta un gran porcentaje de las herramientas de evaluación que utilizan las instituciones públicas en Chile para medir el desempeño funcionario.

Antecedentes

Entre los efectos negativos que pueden identificarse con los actuales sistemas de evaluación del desempeño no basados en herramientas objetivas y homogéneas de medición destacan:

- Amplio margen para la discrecionalidad del evaluador.
- Dependiendo del evaluador, un mismo evaluado puede tener distintas notas aún cuando se midan los mismos factores.
- Poca varianza de las notas. En general éstas tienden a estar cerca de los valores máximos, no permitiendo discriminar de manera objetiva entre funcionarios, buenos, mediocres y malos.
- En un gran porcentaje de casos la evaluación se efectúa sobre apreciaciones subjetivas no sustentadas empíricamente.

Resumen metodológico del sistema propuesto

- El sistema de evaluación que se presenta a continuación, se ha construido a partir de la definición y elaboración de un conjunto de indicadores que apuntan a medir de manera integral la gestión de los fiscales en la tramitación de sus causas, en los ámbitos operacionales considerados más importantes dentro de su quehacer laboral, a saber:
 - Gestión Jurídica
 - Gestión Administrativa
 - Gestión de Atención de Usuarios
- El sistema propuesto no agota la medición y evaluación de los fiscales en todas las áreas de su trabajo. Se centra en aquellos aspectos cuantificables asociados a la gestión de las causas que debe tramitar, debiendo complementarse con otros factores tales como las condiciones personales y profesionales del fiscal.

Resumen metodológico del sistema propuesto

1. Factores y subfactores a medir

Se definen tres factores y diez subfactores para medir el desempeño individual de los fiscales adjuntos. Cada factor tiene definido a priori un porcentaje o peso relativo de acuerdo a su importancia dentro de la evaluación. El sistema de indicadores para medir la gestión de los fiscales está construido **sólo para el ámbito Gestión de Causas**, que representa el 50% de la nota final del fiscal adjunto.

Factor	Subfactores
Gestión de Causas (50%)	Gestión jurídica
	Gestión administrativa
	Gestión de atención de usuarios
Condiciones Profesionales (25%)	Conocimiento legal y criterio jurídico
	Destrezas en litigación
	Relaciones con organismos colaboradores
	Disposición al aprendizaje y el cambio
Condiciones Personales (25%)	Probidad y ética
	Compromiso Institucional
	Habilidades interpersonales y trabajo en equipo

Resumen metodológico del sistema propuesto

2. Ámbitos de Evaluación

– **Gestión Jurídica:**

- Se refiere a la medición de aquellos factores relacionados con la tramitación de causas en aquellas áreas propias de la persecución penal.

– **Gestión Administrativa:**

- Referida a la evaluación del desempeño del fiscal en materias que si bien están relacionadas con la tramitación de causas, son complementarias al proceso de persecución penal.

– **Gestión de Atención de Usuarios:**

- Apunta a medir la opinión de los usuarios del sistema que tienen contacto con el fiscal en el marco de la tramitación de las causas.

Resumen metodológico del sistema propuesto

3. Tipos de indicadores

Se construyeron dos agrupaciones de acuerdo al grado de especificidad del factor a medir y de la dimensión específica a evaluar.

A. Según la especificidad de la variable o factor a medir, se agrupan en generales y específicos.

- Los primeros entregan una visión global del trabajo desarrollado por los fiscales respecto de un factor determinado.
- Los indicadores específicos entregan resultados particulares respecto de la variable o factor a medir.

Resumen metodológico del sistema propuesto

3. Tipos de indicadores

B. De acuerdo a la dimensión del trabajo desarrollado por los fiscales y, desde la perspectiva de los procesos y resultados alcanzados, en el marco de la tramitación de las causas, se agrupan en:

- Indicadores de eficiencia
- Indicadores de eficacia
- Indicadores de calidad

“Cada indicador según el tipo y ámbito de medición para el cual fue construido, tiene asignado un porcentaje a partir del cual se establece el peso relativo en la nota final del fiscal evaluado.”

Resumen metodológico del sistema propuesto

4. Grupo objetivo de aplicación

- Dada la naturaleza de las funciones desempeñadas por los fiscales, se distinguen indicadores cuya aplicación es transversal a cualquier tipo de fiscal, como también aquellos que sólo pueden ser aplicados a ciertos grupos, de acuerdo a su especialidad.

Resumen metodológico del sistema propuesto

5. Escala de notas

- Para cada indicador se define un estándar que refleja el valor deseable que debe ser alcanzado por el fiscal, en relación a la cantidad y composición de causas que tramitó en el periodo de evaluación.
- Se calculan las diferencias entre el estándar definido para el indicador y el valor específico obtenido para cada fiscal. Con estos valores se construye la escala de notas con una nota mínima y una máxima en intervalos de 0,5 décimas. En el caso del Ministerio Público chileno se utiliza la escala de 1 a 7.
- Los intervalos se grafican de acuerdo a su frecuencia, asignando la nota 6 al intervalo que contiene la media nacional de dichas diferencias.
- La nota del fiscal se obtiene a partir de la diferencia entre el indicador y el estándar, cuyo valor debe estar contemplado en alguno de los intervalos de la escala de notas definida.



Resumen metodológico del sistema propuesto

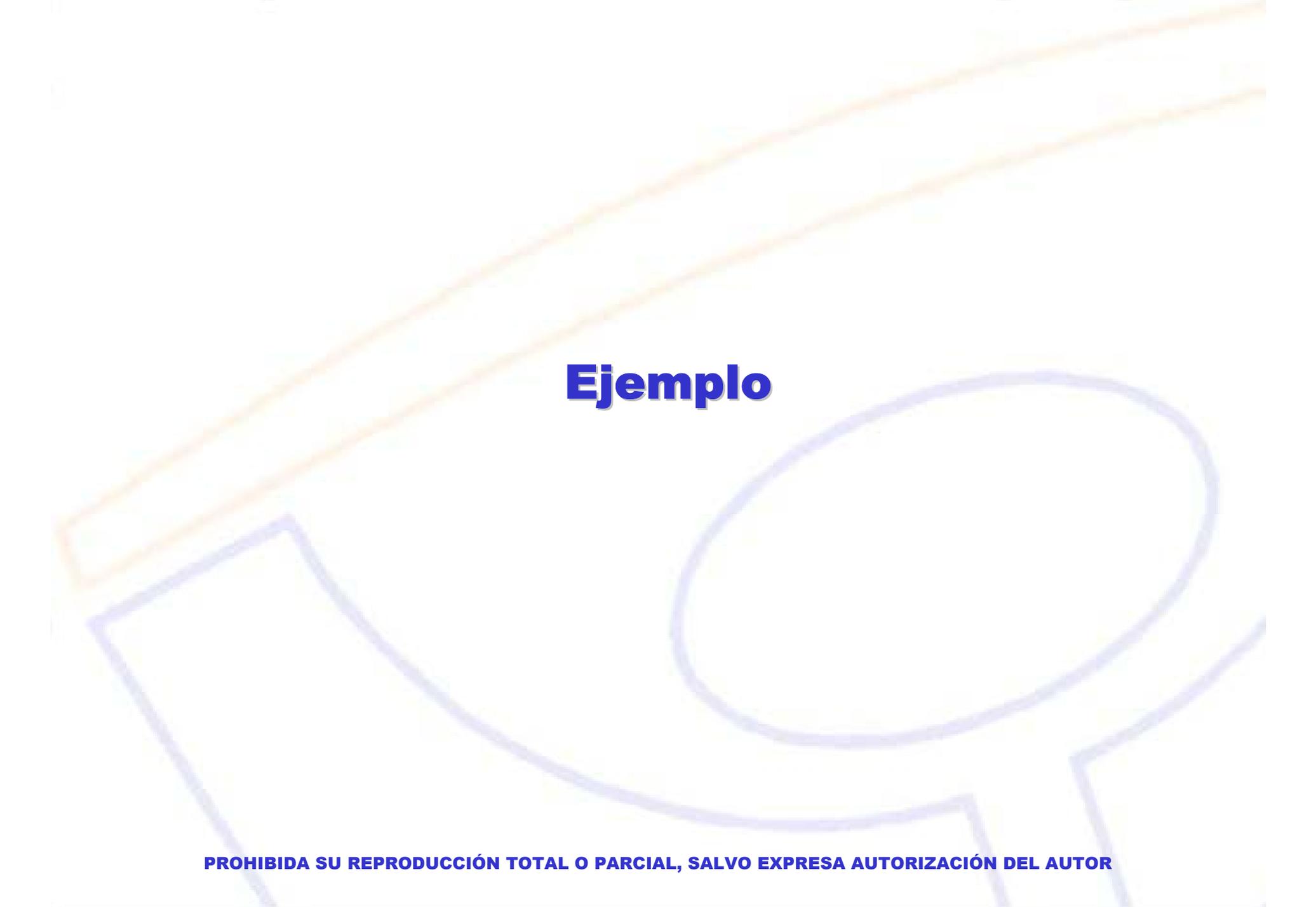
- El sistema de indicadores de gestión se aplica a un universo total de 647 fiscales adjuntos de todo el país.
- En la etapa piloto se han definido un total de 16 indicadores en los distintos ámbitos de evaluación, de los cuales 9 son de carácter general y 7 específicos.
- La información para el cálculo de los indicadores se obtiene de tres aplicaciones informáticas que operan en las fiscalías de todo el país: Sistema de Aapoyo a los Fiscales (SAF), Sistema de Reclamos y Sistema de Información de Víctimas y Testigos.

Resumen: indicadores de tipo general

Tipo Indicador	Ámbito	Ponderación	Dimensión a medir	Concepto a medir	Indicador	Fuente Información
General	Gestión Jurídica	30%	Eficiencia	Tiempo promedio de tramitación	Total días destinados a tramitación de causas / Total causas terminadas	SAF
				Causas vigentes	Casos vigentes al término de un periodo / Total de ingresos en los últimos 12 meses	SAF
			Eficacia	Términos Judiciales	Total de términos judiciales aplicados en el periodo / Total de términos aplicados en el periodo	SAF
				Sentencias y salidas alternativas	Total de sentencias y salidas alternativas aplicadas en el periodo / Total de términos judiciales	SAF
				Términos por Archivo Provisional (AP) con imputado conocido	Total de casos terminados por AP con imputado conocido / Total de casos terminados por AP	SAF
	Gestión Administrativa	15%	Eficacia	Cantidad de información crítica ingresada al SAF	Casos con datos críticos omitidos / Total de casos tramitados en el periodo	SAF
				Calidad de información ingresada al SAF	Casos con datos inconsistentes / total de casos tramitados en el periodo	SAF
				Registro de datos de Audiencias Control de Detención (ACD) en SAF	Casos con ACD con omisión a nivel de sujeto y delito / Total de casos con ACD	SAF
	Atención de Usuarios	15%	Calidad de servicio	Derivación oportuna para atención	Derivaciones efectuadas por el fiscal para atención integral, cuyo plazo se encuentre entre 0 y 15 días / Total de derivaciones efectuadas por el fiscal para atención integral	SIVT
			60%			

Resumen: indicadores específicos

Tipo Indicador	Ámbito	Ponderación	Dimensión a medir	Concepto a medir	Indicador	Fuente Información
Específicos	Gestión Jurídica	25%	Eficacia	Causas sin movimiento (4 meses)	Casos sin movimiento en los últimos 4 meses / Total de casos vigentes	SAF
				Causas vigentes por más de dos años	Casos vigentes por más de 2 años / Total de casos vigentes	SAF
				Acuerdos Reparatorios (AR) respecto de delitos improcedentes	AR aplicados a delitos improcedentes / Total de AR aplicados	SAF
				Principio de Oportunidad (PO) respecto de delitos improcedentes	PO aplicados a delitos improcedentes / Total de PO aplicados	SAF
				Suspensión Condicional del Procedimiento (SCP) respecto de delitos improcedentes	SCP aplicados a delitos improcedentes / Total de SCP aplicados	SAF
	Atención de Usuarios	15%	Calidad de Servicio	Reclamos contra el fiscal relativos a calidad de atención (debidamente acreditados)	Total de reclamos ingresados en contra del fiscal por calidad de atención en el periodo por cada 1000 casos ingresados	Sistema Reclamos
				Reclamos contra el fiscal relativos al art. 33 de la LOC (debidamente acreditados)	Total de reclamos ingresados en contra del fiscal por art. 33 de la LOC en el periodo por cada 1000 casos ingresados	Sistema Reclamos
		40%				

The background features abstract, hand-drawn lines in orange and blue. Two parallel orange lines curve across the top half of the page. Below them, a large, irregular blue outline is visible, resembling a stylized letter or shape. The overall aesthetic is minimalist and graphic.

Ejemplo

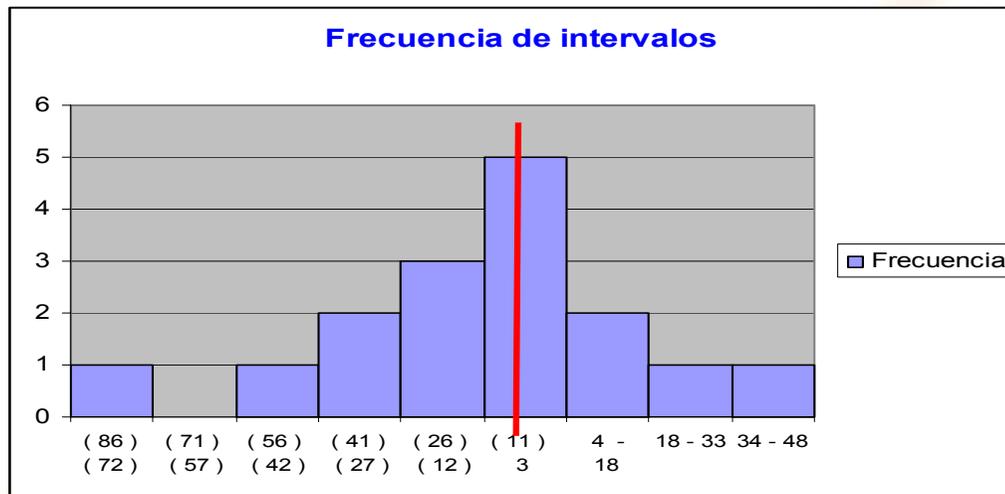
Antecedentes

- El sistema de indicadores será aplicado de manera piloto a todos los fiscales del país, en el proceso de evaluación del desempeño del año 2006.
- A manera de ejemplo, se muestran los resultados obtenidos, aplicando el sistema de evaluación a 16 fiscales adjuntos de 4 fiscalías locales del país (Chillán, Valdivia, Calera y San Fernando), comparándolos con las notas obtenidas por dichos fiscales en el proceso de de evaluación del desempeño del año 2005.
- Se utilizaron los 16 indicadores definidos en el sistema.

Resumen de notas

	METODOLOGÍA PROPUESTA	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO AÑO 2005
FISCAL	Gestión de Causas	NOTA FINAL
1	6,3	6,8
2	5,8	6,6
3	6,1	7,0
4	6,0	6,8
5	5,9	6,6
6	6,4	6,7
7	6,4	6,6
8	6,2	6,5
9	6,0	6,1
10	6,2	5,8
11	5,9	6,1
12	5,8	6,9
13	5,3	6,8
14	6,1	6,8
15	5,9	4,9
16	5,6	6,6

Ejemplo metodología para elaborar escala de notas (indicador: tiempos de tramitación)



Intervalo	Frecuencia
(102) - (86)	1
(86) - (72)	0
(71) - (57)	1
(56) - (42)	2
(41) - (27)	3
(26) - (12)	3
(11) - 3	4
4 - 18	1
18 - 33	1
Total fiscales	16

Escala de notas	
Intervalo (días)	Nota
$X < (86)$	3,0
(86) - (72)	3,5
(71) - (57)	4,0
(56) - (42)	4,5
(41) - (27)	5,0
(26) - (12)	5,5
(11) - 3	6,0
4 - 18	6,5
$18 < X$	7,0

Ejemplo cuadro resumen por indicador

Indicador	Estándar de Comparación	Escala Evaluación	
Total de días destinados a la tramitación de delitos terminados en el periodo de medición / Total de delitos terminados en el mismo período	Promedio nacional de tiempos de tramitación corregido según la distribución por categoría de los delitos terminados por un fiscal en el período de medición	Diferencia (días)	Nota
Mide el tiempo promedio empleado por un fiscal respecto de las causas que tramita.		X < (86)	3,0
		(86) - (72)	3,5
		(71) - (57)	4,0
		(56) - (42)	4,5
		(41) - (27)	5,0
		(26) - (12)	5,5
		(11) - 3	6,0
		4 - 18	6,5
		18 < X	7,0
Medición			
Dimensión	Eficiencia		
Segmento	Todos los delitos en estado terminado (incluidos los suspendidos) durante el período de medición. Independiente del estado del caso.		
Variables	1.0 Tiempo de Tramitación 2.0 Número de Delitos Terminados		
Período recomendado	6 meses		
Conceptos			
Tiempo de Tramitación de Delito	Tiempo que transcurre entre la fecha de recepción del caso y la fecha de término del delito.		
Fecha de Término del Delito	Un delito está terminado si todas las relaciones asociadas a éste están terminadas, por lo tanto la fecha de término del delito corresponderá a la fecha de término de la última relación que termina, ya que es ésta la que detona el cambio de estado en el delito referido.		
Cálculo del Indicador			
$IGJI_F = \frac{\sum T_F(d_j)}{N_F}$	<i>GJI_F</i> : Indicador Tiempo de Tramitación para el fiscal F <i>T_F(d_j)</i> : tiempo (medido en días) que el fiscal F ocupa en terminar el delito j, con j = 1,...,N _F <i>N_F</i> : número total de delitos terminados por el fiscal F en el periodo de medición		