



**Seminario Internacional de Gestión Judicial
Herramientas Modernas para el Mejoramiento de
la Gestión Judicial
Lima-Perú
10-11 Octubre 2007**

**Planeamiento Estratégico e
Indicadores de Desempeño**

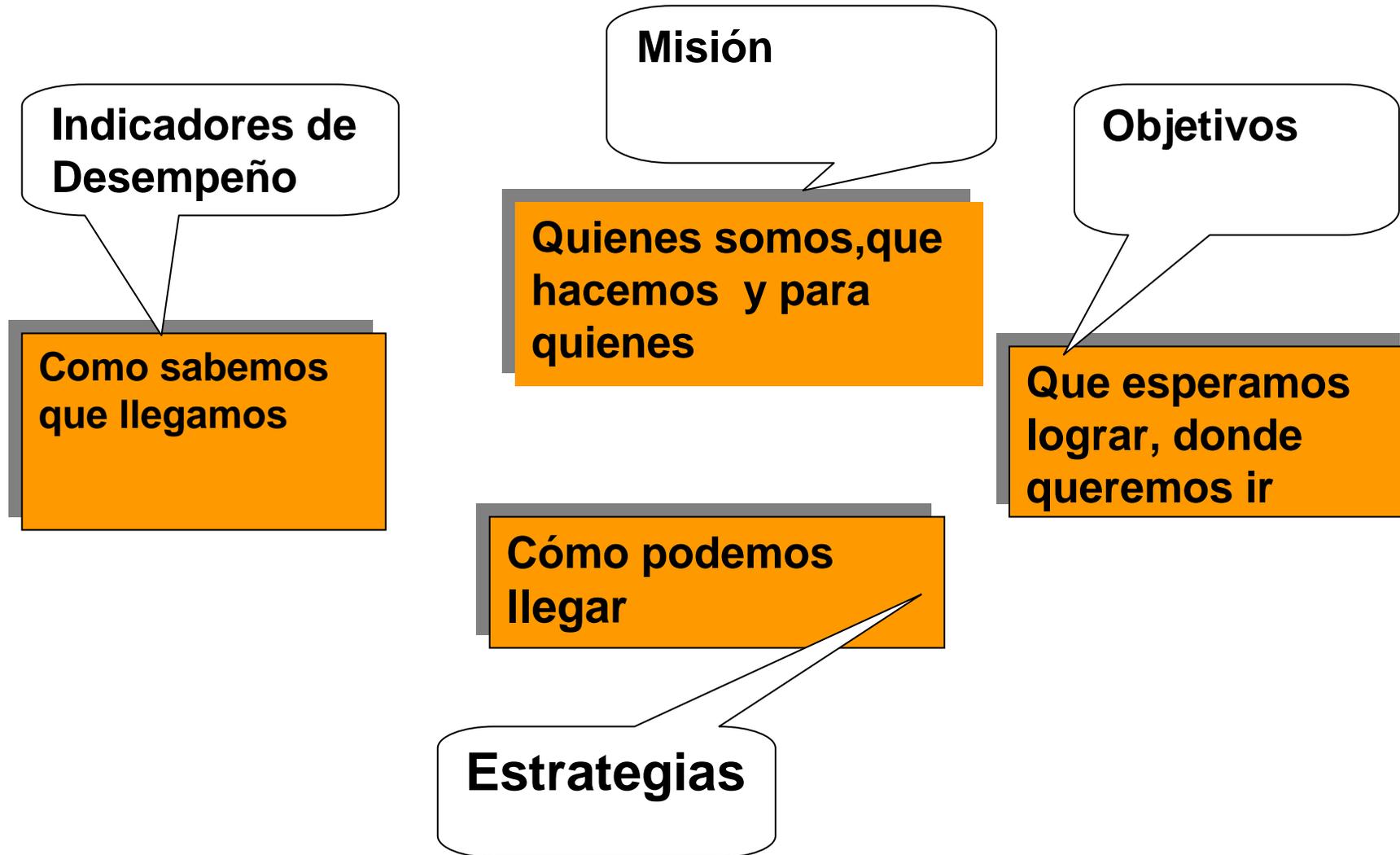
**Marianela Armijo
Consultora
Área de Políticas Presupuestarias
y Gestión Pública
ILPES/CEPAL
Marianela.armijo@cepal.org**



Presentación

- La Planeación Estratégica y los Indicadores de desempeño cómo instrumentos para un presupuesto orientado a resultados
- Requisitos para una aplicación adecuada de un Presupuesto Orientado a Resultados... a partir de las experiencias internacionales
- Planificación Estratégica: Conceptos y factores críticos
- Indicadores de Desempeño: Tipos, proceso de construcción y factores críticos
- Indicadores de Desempeño en el Sector Justicia

La evaluación del desempeño es parte de un largo proceso de planeamiento



Componentes de los Sistemas de Evaluación del Desempeño (SED)

I. Planificación-
Programación-
Presupuesto

**Plan Nacional de
Desarrollo**

Planificación Sectorial

**Planificación-
Programación
Presupuestaria con
enfoque a resultados**

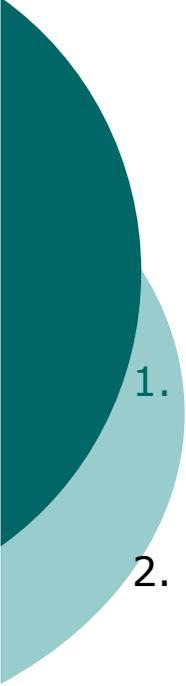
II. Monitoreo y Evaluación

**Sistema de Indicadores
de Gestión y resultados**

**Evaluación de Impacto y
Resultados Intermedios**

III. Rendición de Cuentas

Informes de Evaluación
Anual Resultados de la
Gestión, Congreso,
Órganos de Control

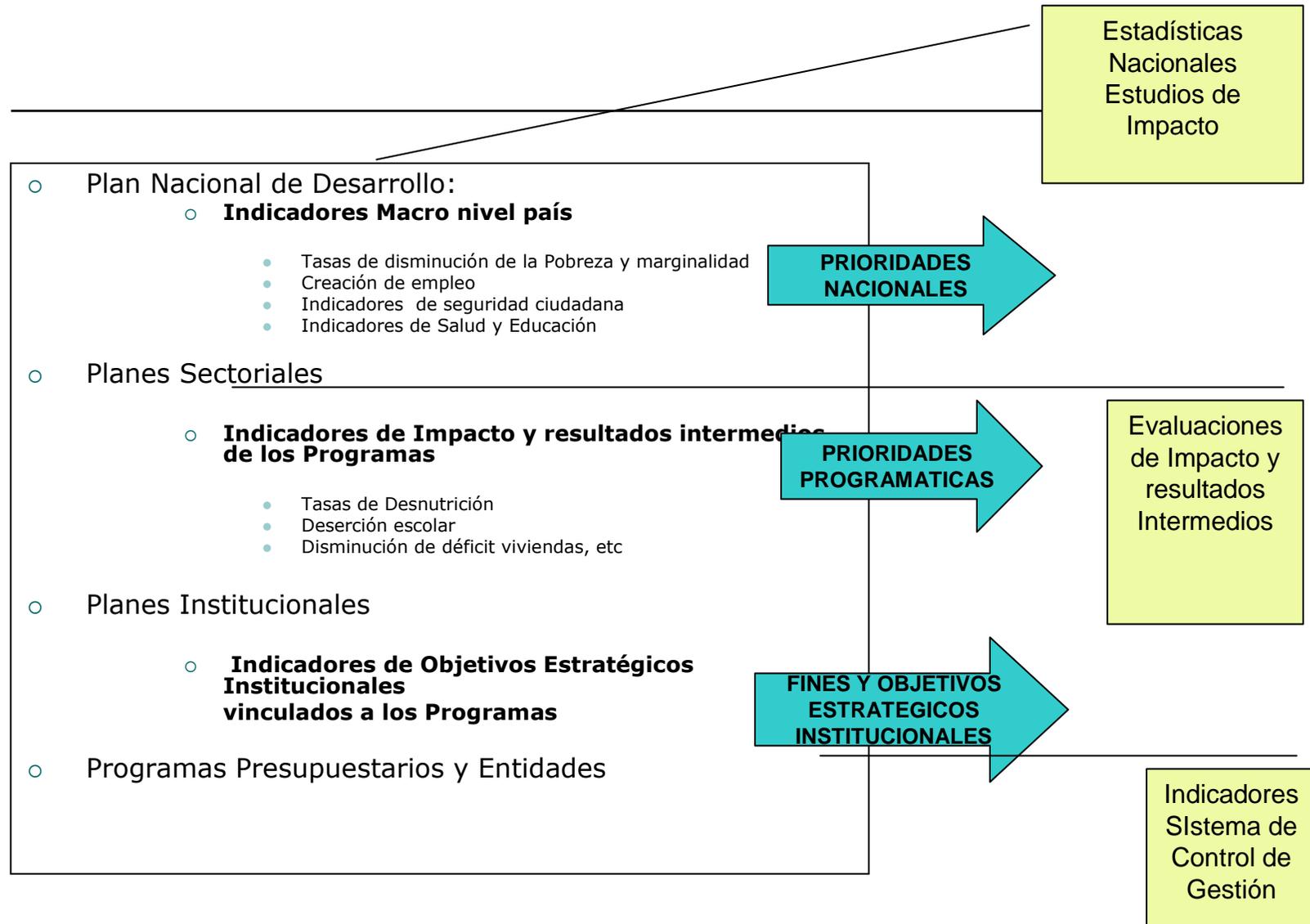


Requisitos para una aplicación adecuada de un Presupuesto Orientado a Resultados... a partir de las experiencias internacionales

1. Planificación y Proceso Presupuestario: **mecanismos de articulación**
2. Instituciones con capacidades para “saber” y “gestionar” sobre lo que **producen y para quienes**
3. La información sobre desempeño tiene **demanda permanente** y sistemática de los Órganos de Control Externo, Grupos de Interés...
4. La información de los SED se utiliza para **retroalimentar las decisiones de directivos de Programas..**(suponiendo que están definidas las responsabilidades)

1.

Planificación y Proceso Presupuestario: mecanismos de articulación teoría....y





1. Planificación y Proceso Presupuestario: **mecanismos de articulación y.. Práctica**

- Plan Nacional de Desarrollo:
 - Indicadores Macro nivel país

- Planes Sectoriales
 - Indicadores de Impacto y resultados intermedios de los Programas
 - Tasas de Desnutrición
 - Deserción escolar
 - Disminución de déficit viviendas
 - Disminución de tasas de delincuencia, etc.

- Planes Institucionales
 - Indicadores de Objetivos Estratégicos Institucionales vinculados a Sectores Y Programas

Indicadores agregados y articulación con los Sectores?

Indicadores de Impacto y atribución a Programas, especialmente “seguridad, competitividad, etc” ?

Indicadores de Objetivos Estratégicos desarrollados y Planificación Estratégica y vínculo con lo sectorial ?



2. Instituciones con capacidades para “saber” y “gestionar” sobre lo que **producen y para quienes**

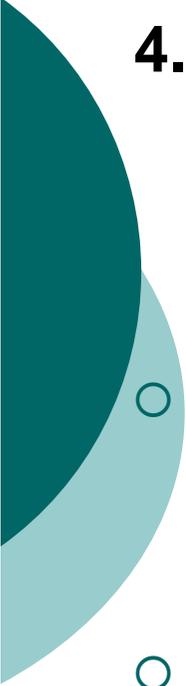
○ **Planificación Estratégica Institucional como paso previo de la Programación Operativa Anual:**

- Revisar la **Misión, Visión**
- Establecer los **Objetivos Estratégicos**
(Y las **estrategias, metas, actividades** para lograrlos)
- Establecer los **Indicadores** que permitirán medir el desempeño logrado
- Posibilitar la **EVALUACION** del **DESEMPEÑO**

3. Las instituciones, los Órganos de Control y la Ciudadanía tienen información sobre el desempeño

- Distintos tipos de indicadores para distintos USOS

	Indicadores de Desempeño		
	INSUMOS (INPUTS)	PRODUCTOS (OUTPUTS)	RESULTADOS (OUTCOMES)
De interés para la Asamblea Legislativa, Ciudadanía	Baja	Media	Alta
De interés para Ministros, Directivos	Baja	Medio	Alta
De interés para Instituciones, Entidades, Organos de Control	Alta	Alta	Media
Dificultad para la medición	Baja	Media	Alta



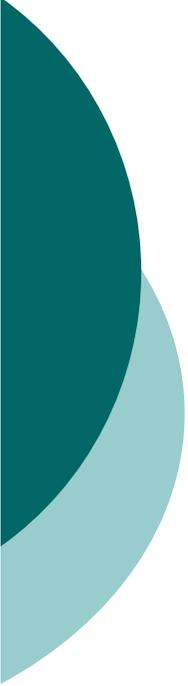
4. La evaluación del desempeño se utiliza para retroalimentar decisiones de los directivos y funcionarios

- Los Directivos de Programas y Entidades participan en la planificación y programación
- La toma de decisiones se descentraliza
- Se fortalecen los sistemas internos de control de gestión



Planeación Estratégica en las instituciones públicas es.....

- Una herramienta que apoya el proceso de definición de prioridades e identifica qué hacen las entidades y para quienes.
- Sirve como apoyo para el establecimiento de indicadores de desempeño posibilitando el monitoreo, la evaluación, y la rendición de cuentas, y,.....
- como insumo para la programación y formulación presupuestaria.



Por lo tanto debe cumplir con ciertos requisitos:

- Ser simple de realizar (en el marco del proceso de presupuestación)
- Facilitar la determinación de prioridades para asignar recursos
- Orientada a servir de apoyo al presupuesto orientado a resultados
- Apoyar la transparencia

PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA

MISION

RAZON DE SER DE LA ENTIDAD,
FIN, PROPOSITO

VISION

FUTURO, ESCENARIO DESEADO,
COMO QUIERE SER LA ENTIDAD

PROPOSITOS
FUNDAMENTALES

**OBJETIVOS
ESTRATEGICOS**

QUE ESPERA LOGRAR LA
ENTIDAD PARA CUMPLIR SU
MISION

ANALISIS
DEL MEDIO
EXTERNO E
INTERNO

ESTRATEGIAS

MEDIOS PARA LOGRAR LOS
OBJETIVOS ESTRATEGICOS

LINEAS DE ACCION

COMO

*PROYECTOS, PROGRAMAS,
ACTIVIDADES*

CONCRECION DE LOS
OBJETIVOS ESTRATEGICOS

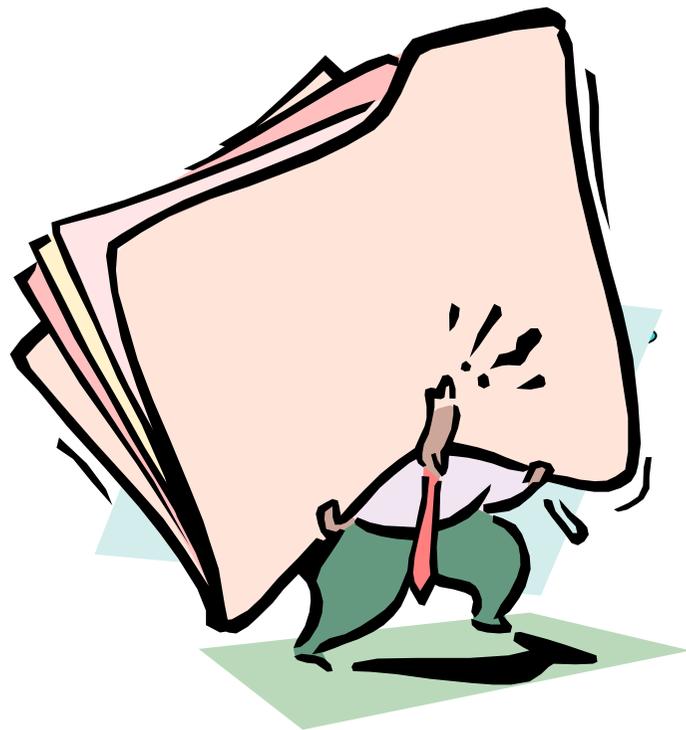
PRESUPUESTO

MEDIDAS PARA ESTABLECER EL
GRADO DE CUMPLIMIENTO DE
LOS OBJETIVOS

PLAN
ESTRATEGICO

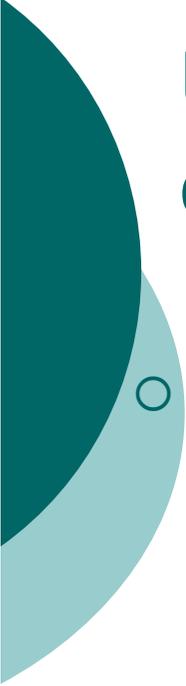
INDICADORES

El valor de una organización no se limita al valor operativo de la MISION ACTUAL



¿Serán necesarias estas funciones y estos productos?





Una correcta definición de la Misión debe contener:

- Los Productos Finales o Estratégicos (Bienes y servicios)
- Los Usuarios y beneficiarios a quienes van dirigidos los productos finales
- Cual es el efecto que se espera lograr (resultado final) en la población objetivo hacia la cual se dirige su accionar



Productos Finales o Estratégicos

“Principal bien o servicio que la institución proporciona directamente a un usuario externo”

- **Prioridad Estratégica:** relacionado con el mandato legal, las prioridades de gobierno, las prioridades institucionales.
- **Demanda de los usuarios:** continua, sistemática, permanente, cautiva.
- **Número de transacciones:** significativa
- **Recursos que se consumen en su generación** (porcentaje del presupuesto destinado a la provisión del servicio) o de recursos humanos (porcentaje de funcionarios afectados a la provisión del servicio).
- **Tiempo:** cantidad de tiempo importante en su generación
- **Importancia para la información externa:** Alta

Objetivos estratégicos

Son **logros** que la organización persigue en un **plazo** determinado. Estos deben ser **coherentes** con la misión y orientaciones de las políticas ministeriales

La definición de los objetivos permitirá seleccionar las **actividades prioritarias** para el mejoramiento de la organización y aprovechar las ventajas.

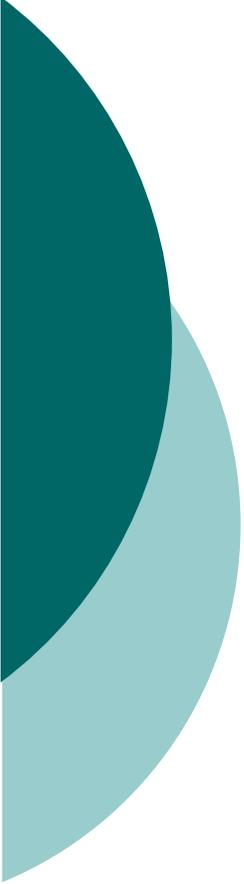
Los objetivos estratégicos surgen como respuesta a una pregunta esencial:

¿Qué debemos lograr en el corto, mediano y largo plazo, para tener un accionar coherente con la misión?

Qué capacidad tienen los directivos públicos para establecer Objetivos Estratégicos



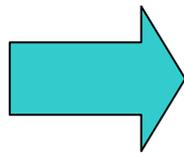
Facultades, flexibilidad
Recursos presupuestarios
Apoyo político
Usuarios, Ciudadanía
ETC,,,,,



Indicadores de desempeño

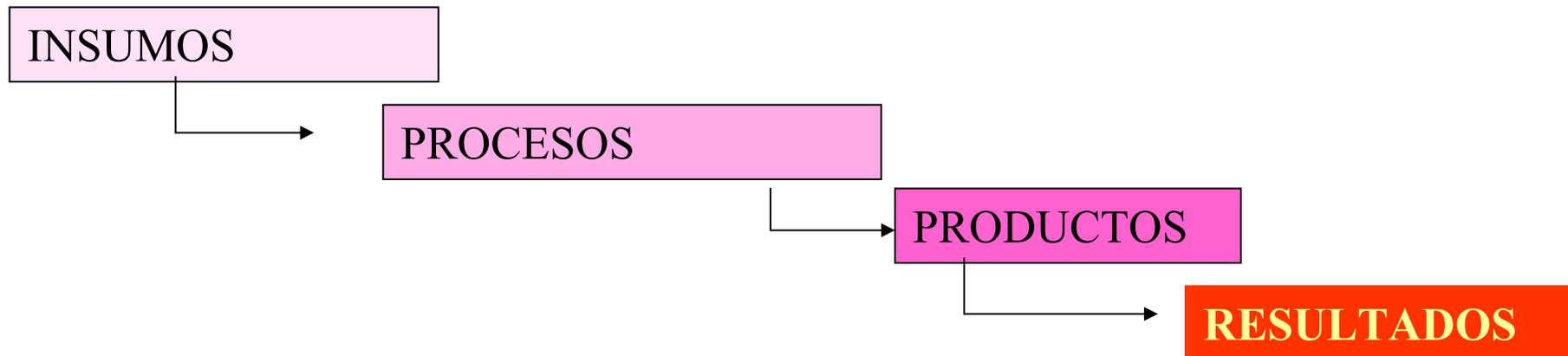
Evaluación del desempeño: (gestión y resultados)

FOCO DE LA
EVALUACION



**MEDICION DEL DESEMPEÑO
LOGRADO POR LAS
INSTITUCIONES**

PUEDE ABARCAR TODO EL PROCESO DE PRODUCCION





INDICADORES DE DESEMPEÑO

Es una herramienta que entrega **información cuantitativa** respecto del logro o resultado en la entrega de productos (bienes o servicios) generados por la institución, cubriendo aspectos cuantitativos o cualitativos.



El uso de los indicadores es variado...

- Mejorar en Información
- Fundamentar la discusión de Resultados
- Posibilitar la Evaluación
- Apoyar el proceso de Formulación de Políticas
- Rendir cuentas
- Facilitar el establecimiento de Compromisos de Resultado....
- Etc...

Tipos de Indicadores

- Indicadores que entregan información del desempeño desde el punto de vista de la **actuación pública en la generación de los productos:**

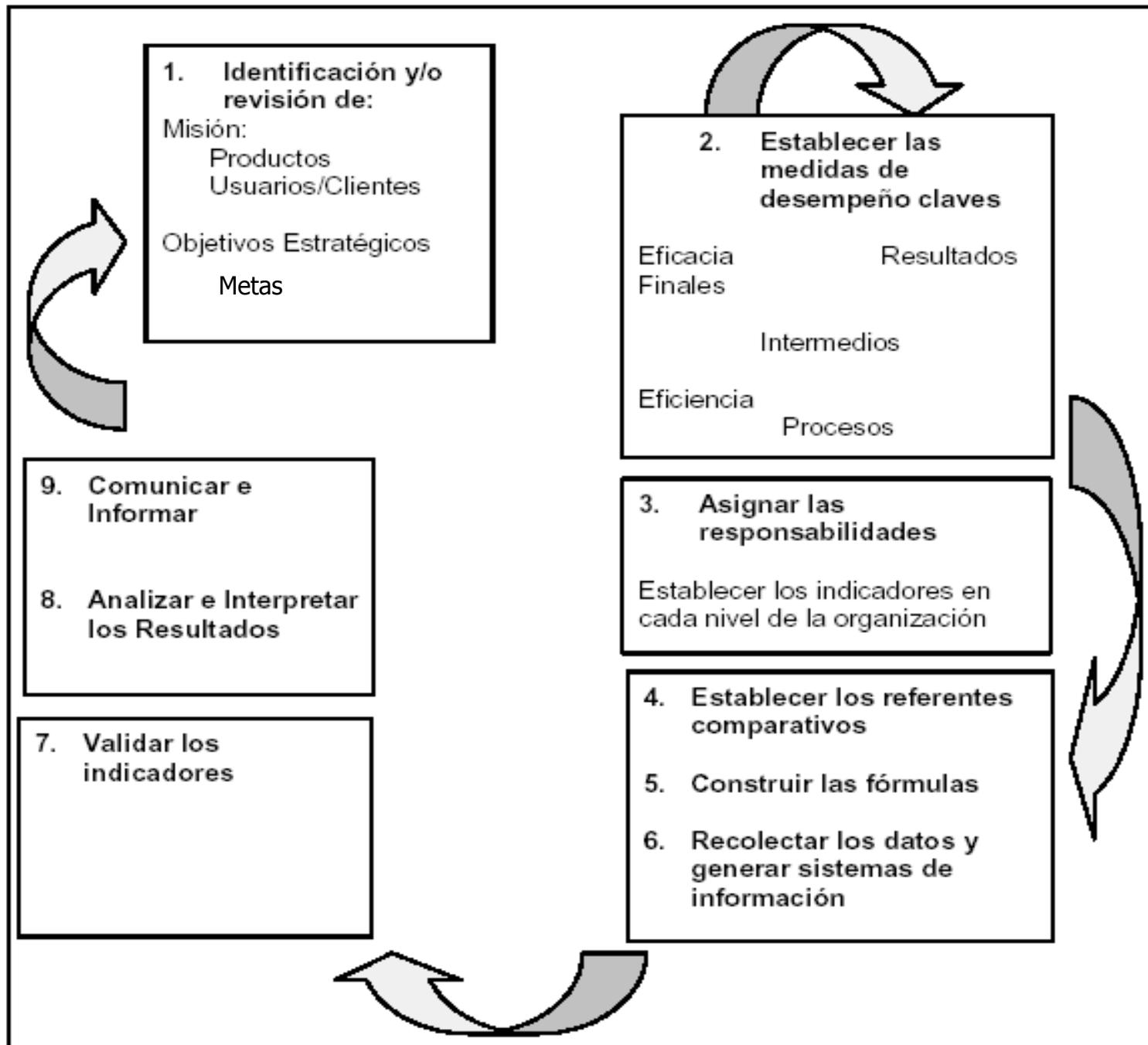
- Insumos (*Inputs*)
- Procesos o actividades
- Productos (*outputs*)
- Resultados finales (*outcomes*)

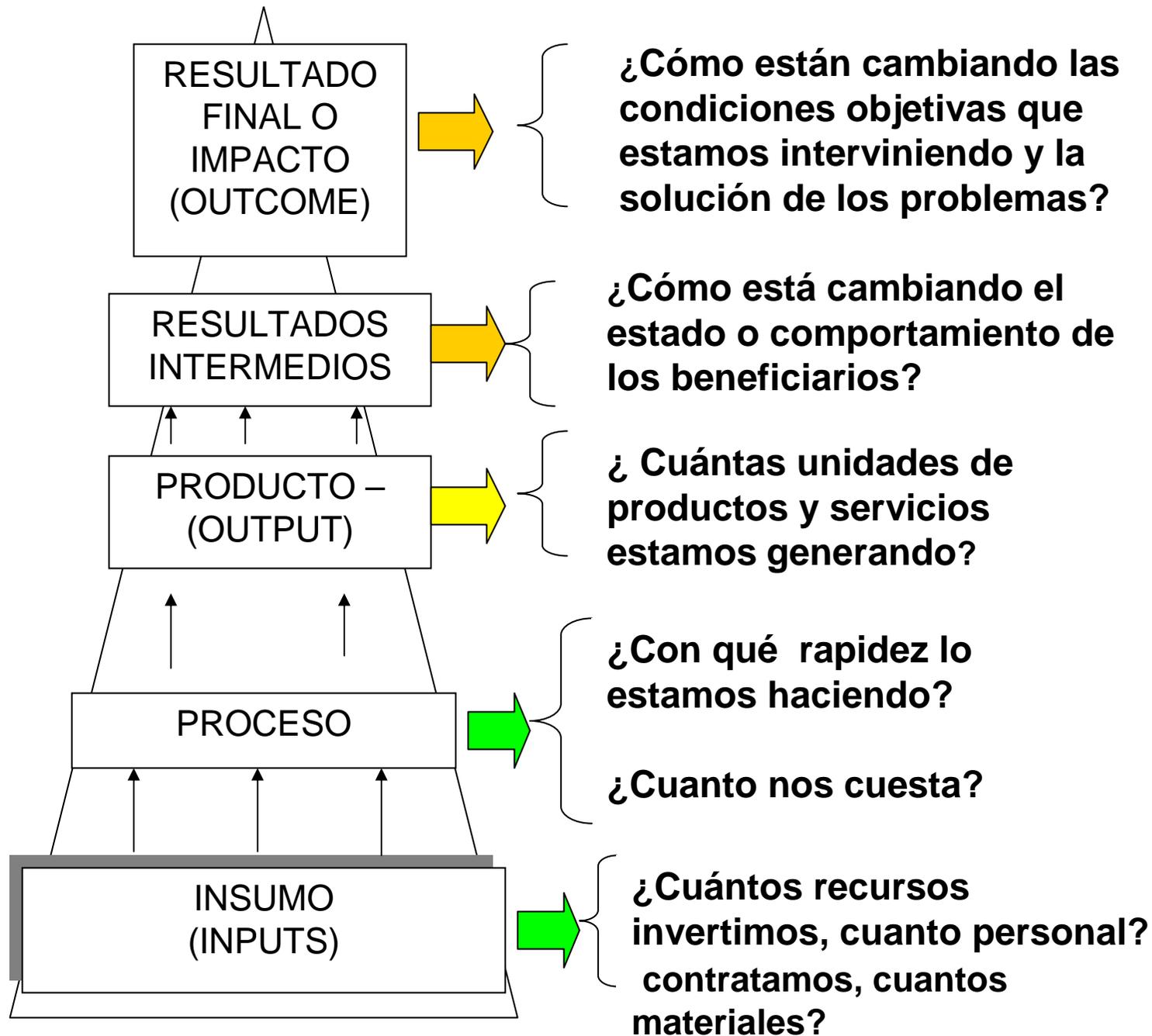
- Indicadores desde el punto de vista del

desempeño de dichas actuaciones en las dimensiones:

- Eficiencia
- Eficacia,
- Calidad
- Economía.

CICLO BÁSICO DEL PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES DE DESEMPEÑO





EFICACIA

Grado de **cumplimiento de los objetivos de la organización**, sin referirse al costo de los mismos. Por esta razón podemos obtener indicadores de eficacia, tanto de los productos (outputs), o bien de los resultados ya sea intermedios o finales (impactos-outcomes)

CALIDAD

Capacidad de la institución por responder en forma consistente, rápida y directa a las necesidades de los usuarios

A) Mediciones Indirectas.

Mejorar los atributos y características de los productos.

B) Mediciones Directas.

Grado de satisfacción de los usuarios.

EFICIENCIA

Describe la relación entre dos magnitudes:

La producción física de un producto (bien o servicio) y

Los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producción

Mayor cantidad de servicios dado el mismo nivel de recursos

Alcanzar un determinado nivel de servicios utilizando la menor cantidad de recursos posible

ECONOMIA

Mide la capacidad de de la institución para movilizar adecuadamente sus recursos financieros para lograr el cumplimiento de sus objetivos



PRODUCTO	RESULTADO INTERMEDIO	RESULTADO FINAL O IMPACTO
Porcentaje de ex-reclusos participando en el programa de reinserción/Total población ex-reclusa potencialmente beneficiaria del Programa	Tasa anual de variación de ex-reclusos con contrato de trabajo	Porcentaje de desempleo de la población ex reclusa que aprobó Programa
Talleres de capacitación realizados/Talleres de capacitación programados	Participantes que consiguen certificarse /Total de participantes	$\left(\frac{\text{Productividad de los participantes año } t}{\text{Productividad participantes año } t-1} \right) \times 100$

Indicadores de Eficiencia

EFICIENCIA-Producto Medio carga de trabajo

Número de inspecciones/número de inspectores

Número de expedientes resueltos por semestre/dotación de personal en la tarea

Tasa de variación de casos ingresados por juez.

Carga de trabajo ponderada por la complejidad

Tasa de congestión

(Número de casos registrados en el año+pendientes inicio período)/Asuntos resueltos en el año

EFICIENCIA- Costo Medio

Costo total Programa Becas/Número de Beneficiarios

Costo Total Inspecciones/Total de Inspecciones

Costo Total Auditoria/Numero de auditorias

Tasa de variación anual del costo público por tipo de caso

Indicadores de Calidad

Oportunidad	Accesibilidad	Percepción de usuarios	Precisión
Porcentaje de respuestas a los Parlamentarios dentro de los límites acordados.	Número de localidades cubiertas por atenciones móviles	Porcentaje de aprobación excelente de los talleres de trabajo, por los participantes	Porcentaje de contratos terminados por errores
Porcentaje de reportes económicos entregados en tiempo acordado	Nº de horas disponibles de atención de los tribunales		Número de fallas reales/ Fallas programadas
	Porcentaje de Población con necesidades especiales que son miembros activos de la Biblioteca		

Indicadores de Economía

Porcentaje de recuperación de créditos de corto plazo

Gasto de actividades de apoyo/gastos totales

Aporte de beneficiarios a financiamiento/Monto total de inversión del programa

Gasto de funcionamiento/gastos ejecutados totales

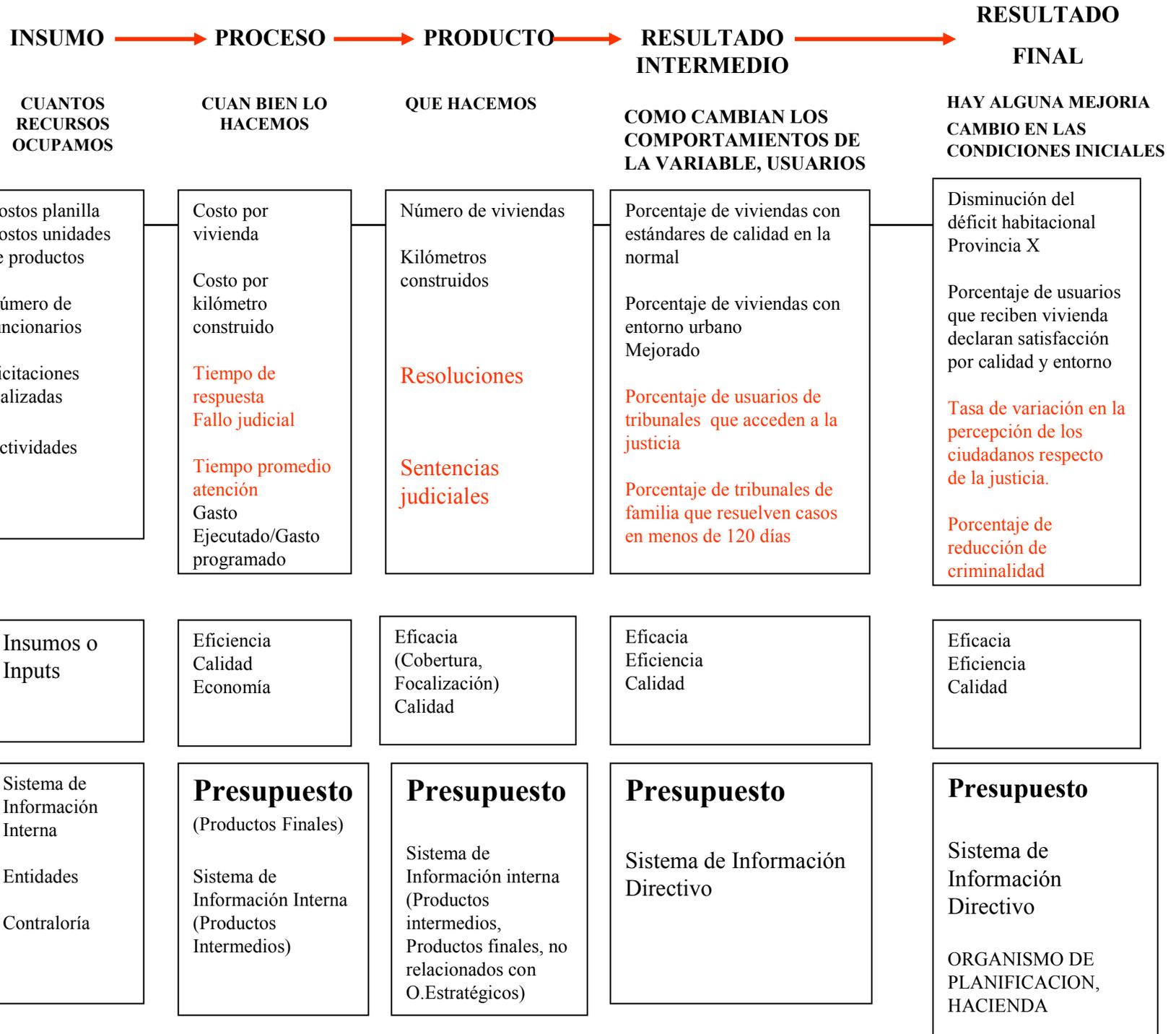
Recuperación de cobranza/Facturación



INDICADORES

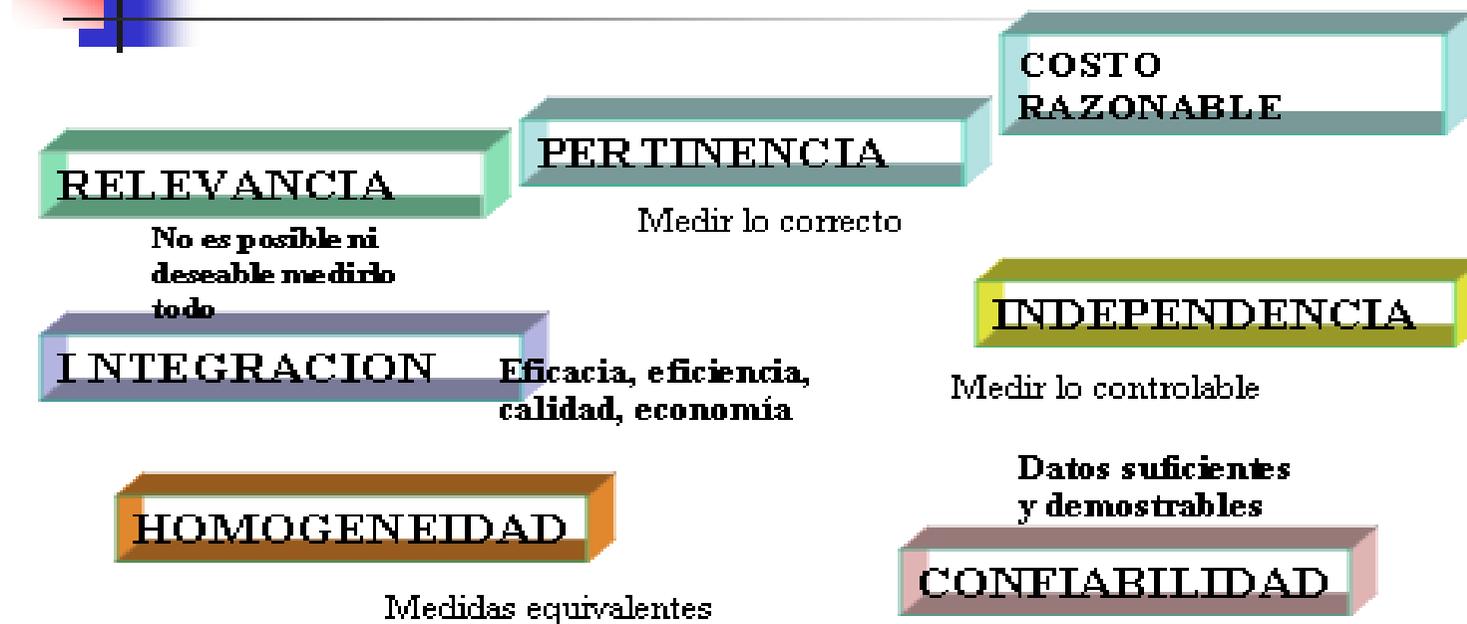
TIPO

USO INF.



Validación de los indicadores

APLICAR CRITERIOS DE TECNICOS Y REQUISITOS





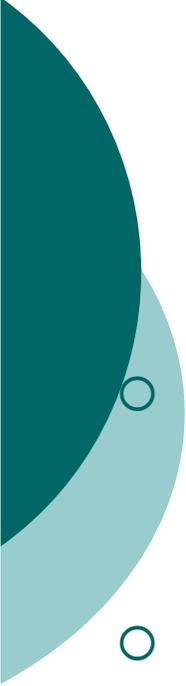
Indicadores de desempeño en el Sector Justicia

- Indicadores en el Sector Justicia...tiene casi 20 años de aplicación en países desarrollados.....aplicación más reciente en América Latina
 - 22 estándares de desempeño 5 áreas (*Trial Court Performance Standards, National Center for State Courts*): 1995
 - Acceso a la justicia
 - Duración,
 - Igualdad, Equidad e Integridad
 - Independencia y dación de cuentas
 - Confianza pública
 - Informe del Vera Institute of Justice (2003)
 - Otros citados en "Cifrar y Descifrar: Indicadores Judiciales para las Américas. Vol II.". Santos Pastor. 2005. CEJA



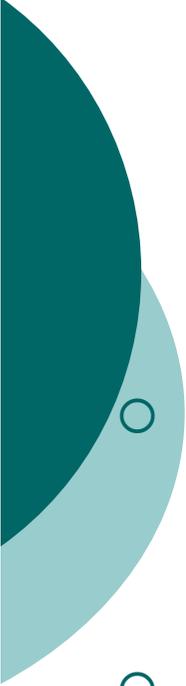
Tipos de Indicadores Sector Justicia

- Indicadores de corte “ tradicional”: estadísticas presupuestarias, administrativas, de recursos humanos, de disponibilidad, etc. de los Órganos Judiciales
 - Porcentaje del gasto en justicia/PIB
 - Porcentaje del gasto en justicia/Gasto Público Total
 - Jueces por 100.000 habitantes, etc.
- Indicadores sobre calidad de la justicia (Confianza, Accesibilidad, etc..)



La Planeación estratégica y los Indicadores son sólo instrumentos...., su validez se potencia en un ambiente propicio:

- Reformas institucionales y continuidad de las iniciativas
- Liderazgos directivos, regularidad en la aplicación de las herramientas de gestión.
- Asistencia técnica sostenida
- Incentivos en un marco de integralidad de la evaluación



El mejor uso de los indicadores, dependerá de cómo éstos sirvan a sus diferentes propósitos....

- Toma de decisiones y mejoramiento de la gestión institucional (proceso presupuestario)
- Evaluación de todos los componentes del sector justicia
- Evaluación de la reforma judicial
- Rendición de Cuentas