



MINISTERIO
DE JUSTICIA

SECRETARÍA DE ESTADO DE JUSTICIA

SECRETARÍA GENERAL DE MODERNIZACIÓN Y RELACIONES CON LA
ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA

DIRECCIÓN GENERAL DE MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE
JUSTICIA

ANEXO V:

INDICADORES DE GESTIÓN DE PROCESOS OPERATIVOS



Contenido

1. INDICADORES DE GESTIÓN DE PROCESOS.....	3
2. RESPONSABLES DEL CONTROL DE LOS INDICADORES.....	4
3. MAPA DE INDICADORES DE CONTROL DE LOS PROCESOS OPERATIVOS	5
4. LOS INDICADORES DE CONTROL	11
5. ALGUNOS CASOS ESPECÍFICOS DE CONTROL DE LA ACTIVIDAD EN UNIDADES CONCRETAS	11

1. INDICADORES DE GESTIÓN DE PROCESOS

Los indicadores de proceso, se definen como el conjunto de datos obtenidos durante la ejecución del proceso, y que permiten conocer el comportamiento del mismo y, por tanto, predecir su comportamiento futuro en circunstancias similares.

Valoran aspectos relacionados con las actividades. Están directamente relacionados con el enfoque denominado gestión por procesos. Hacen referencia a mediciones sobre la eficacia del proceso y habitualmente relacionan medidas sobre tiempos de ciclo, porcentaje de errores o índice de colas.

Los indicadores son, en definitiva, indicadores del Sistema de Calidad, y por ello se deben definir valores objetivo para un determinado periodo. Esto permitirá, en primer lugar, establecer unos umbrales de Calidad que se deben alcanzar y, en segundo lugar, comprobar hasta qué punto se alcanzan esos niveles objetivo.

Los indicadores permiten cuantificar la actividad de las distintas unidades, identificando su tasa de ejecución, así como las de pendencia y de congestión. Además, permiten comprobar si los procesos o actividades que desarrollan se realizan dentro de los tiempos medios que se consideran óptimos, detectando los casos en que quedan fuera de tales previsiones. En uno u otro caso permitirán corregir los aspectos organizativos necesarios para alcanzar los objetivos planificados.

Los indicadores se han seleccionado según los criterios:

STOCK: Número asuntos que quedan pendientes o que no se ha podido realizar, cursar o trata en el período de tiempo establecido

INGRESADOS: Recuento de todo lo relacionado con la entrada y/o inicio de la actividad en la periodicidad establecida

RESUELTOS: Cálculo de todo lo resuelto (lo realizado) en la periodicidad establecida.

PENDIENTES: Balance de todo lo que esta pendiente de realizar al final de la periodicidad establecida.

EJECUCIÓN: Cociente, entre lo resuelto / ingresado. En la periodicidad establecida

PENDENCIA: Relación entre lo pendiente / resuelto. En la periodicidad establecida

CONGESTIÓN: Mide la relación de los asuntos pendientes de repartir del periodo anterior más los asuntos registrados en el periodo, respecto de los asuntos repartidos en el periodo (stock+pendientes) / resueltos)

TIEMPOS ÓPTIMOS: Los requisitos óptimos de funcionamiento y control de los Procesos o sus Actividades

PERIODICIDAD DE CONTROL: Lapso de tiempo con el que se debe llevar a cabo el control de la actividad (contabilidad de sus indicadores)

2. RESPONSABLES DEL CONTROL DE LOS INDICADORES

En todas las Oficinas Judiciales, hay un grupo de personas encargadas de seguir y controlar los indicadores de proceso, tienen en consecuencia asignada las responsables siguientes:

Gestor Procesal de Estadística: Responsable de la medición del indicador

- Encargado de controlar las mediciones de los indicadores de proceso, reuniendo los datos necesarios procedentes de los distintos sistemas y herramientas informáticas en el caso que no se contabilicen de forma automática.
- Remite al responsable del análisis del indicador, con la periodicidad de control establecida y recogida en la tabla de indicadores, los datos de las mediciones de los indicadores.

Secretario Director y/o Secretario Jefe de sección: Responsable del análisis y seguimiento del indicador

- Encargado de realizar el análisis de los resultados de la medida obtenida del indicador y elabora el Informe de seguimiento del mismo.
- Propone la elaboración de nuevos indicadores y/o la modificación de los existentes.

Secretario Coordinador Provincial: Responsable de la gestión del indicador:

- Define e implanta los indicadores de procesos o procesos y elimina los obsoletos o inadecuados.
- Aprueba los informes de seguimiento que acompañan a las mediciones de los indicadores de proceso.

Los indicadores de los procesos operativos se listan en una tabla como la que se muestra en las páginas siguientes, cada fila se corresponde con los indicadores de un Proceso o Actividad y este (a) se indica por su código.

3. MAPA DE INDICADORES DE CONTROL DE LOS PROCESOS OPERATIVOS

Actividad o proceso	Control de la actividad							Control de los tiempos	
	Movimientos				Tasas y objetivos			Movimientos y tiempos óptimos (B) > (C)	Periodicidad de control
	Stock (A)	Ingresados (B)	Resueltos (C)	Pendientes (D)	Ejecución (C)/(B) (≥1)	Pendencia (D)/(C) (=0)	Congestión (A)+(B)/(C) (≤1)		
Recepción, registro, reparto y remisión de escritos SCG-PRO-0001 SCG-PRO-0002	Escritos pendientes registro y reparto	Escritos presentados	Escritos registrados y repartidos)	Escritos no registrados y/o no repartidos				2 días	Cada 2 días
Gestión de solicitudes de cooperación judicial SCG-PRO-0020	Solicitudes pendientes	Solicitudes repartidas	Solicitudes cumplimentadas	Solicitudes no resueltas				7 días	Semanal
Preparación de actos de comunicación SCG-PRO-0004	Actos pendientes de preparar	Solicitudes de práctica de comunicación	Actos preparados	Actos no preparados				30'	Diaria
Práctica ordinaria de actos de comunicación SCG-PRO-0005	Actos pendientes de práctica	Listado de actos preparados	Actos practicados	Actos no practicados				3 días	Semanal
Archivo de procedimientos SCG-PRO-0007	Procedimientos pendientes de archivo	Peticiones de archivo	Procedimientos archivados	Procedimientos no archivados				7 días	Semanal
Desarchivo de procedimientos SCG-PRO-0008	Procedimientos pendientes de desarchivo	Peticiones de desarchivo	Procedimientos desarchivados	Procedimientos no desarchivados				24 h	Diaria
Recepción escritos y control de su pendencia GEN-PRO-02 GEN-PRO-0010	Escritos pendientes proveer	Nuevos escritos presentados	Escritos resueltos	Escritos no resueltos				24 h	Diaria
Control pendencia estado asuntos GEN-PRO-02	Asuntos pendientes proveer	Nuevas tomas de estado	Asuntos resueltos	Asuntos no resueltos				24 h	Diaria
Control de comunicación telemática entre unidades GEN-PRO-01	Comunicación es o peticiones pendientes de atender	Nueva comunicación o petición	Comunicación o petición atendida y/o resuelta	Comunicación o petición no atendida y/o resuelta				24 h (Inmediata si es petición telefónica urgente)	Diaria

3. MAPA DE INDICADORES DE CONTROL DE LOS PROCESOS OPERATIVOS

Actividad o proceso	Control de la actividad							Control de los tiempos	
	Movimientos				Tasas y objetivos			Movimientos y tiempos óptimos (B) > (C)	Periodicidad de control
	Stock (A)	Ingresados (B)	Resueltos (C)	Pendientes (D)	Ejecución (C)/(B) (≥1)	Pendencia (D)/(C) (=0)	Congestión (A)+(B)/(C) (≤1)		
Recepción y almacenamiento de piezas de convicción SCG-ACT-PRO-0021-02 SCG-ACT-PRO-0021-03 SCG-PRO-0028-	Peticiones de servicio pendientes de atender	Nuevas peticiones de servicio	Retirada y almacenamiento de piezas	Piezas no retiradas o no almacenadas				48 h	Semanal
Retirada o remisión de piezas de convicción y/o efectos depositados SCG-PRO-0023 SCG-PRO-0024	Peticiones de servicio pendientes de atender	Nuevas peticiones de servicio	Retirada y entrega de las piezas	Piezas no retiradas o no entregadas				48 h (Inmediata si es petición urgente)	Semanal
Puesta a disposición al perito judicial de piezas o efectos SCG-PRO-0022	Peticiones pendientes de atender	Nuevas peticiones de servicio	Entrega de las piezas al perito	Piezas no entregadas				48 h (Inmediata si es petición urgente)	Semanal
Devolución de bienes y/o efectos SCG-PRO-0023	Peticiones pendientes de atender	Nuevas peticiones de servicio	Entrega del bien a su destinatario	Bienes no entregados a su destinatario				7 días	Quincenal
Convocatoria de Juntas y reuniones GEN-ACT-PRO-0009-01- GEN-PRO-0008	--	Convocatoria de la Junta o reunión	Envío y confirmación de la totalidad de comunicaciones para la convocatoria	Comunicaciones no enviadas o no confirmadas en su totalidad			--	A determinar (en función del tiempo mínimo por razón de la Junta o reunión convocada)	A determinar (con tiempo suficiente antes de la reunión)
Documentación de las Juntas y trámites posteriores GEN-ACT-PRO-0009-02 GEN-ACT-PRO-0009-03	--	Juntas [transcripción de las actas al fichero informático	Publicación de los acuerdos	--			--	48 h	48 h
Llamamiento a jueces sustitutos SCG-PRO-0031	Solicitudes de nombramiento pendientes de atender	Solicitudes de nombramiento de jueces sustitutos	Solicitudes de nombramiento atendidas	Solicitudes de nombramiento no atendidas				24 h (o inmediato en casos de urgencia)	Diaria

3. MAPA DE INDICADORES DE CONTROL DE LOS PROCESOS OPERATIVOS

Actividad o proceso	Control de la actividad							Control de los tiempos	
	Movimientos				Tasas y objetivos			Movimientos y tiempos óptimos (B) > (C)	Periodicidad de control
	Stock (A)	Ingresados (B)	Resueltos (C)	Pendientes (D)	Ejecución (C)/(B) (≥1)	Pendencia (D)/(C) (=0)	Congestión (A)+(B)/(C) (≤1)		
Asignación de funcionarios de apoyo a las unidades de apoyo a las unidades SCG-PRO-0033	Solicitudes pendientes de atender	Petición de asignación de funcionarios de apoyo	Asignación de funcionarios o rechazo de la petición	Peticiones no resueltas			(48 h (o inmediato en casos de urgencia)	Diaria
Recepción de petición y preasignación de sala de vistas SCG-PRO-0015	Peticiones pendientes de atender	Nuevas peticiones	Sala y fecha preasignadas y comunicadas	Peticiones no atendidas				24 h (Inmediata si es petición urgente)	Diaria
Validación de preasignación de sala de vistas UPD-PRO-0002	Preasignaciones pendientes de validar	Traslados para validación de sala preasignada	Validación/rechazo de sala asignada	Peticiones de validación no atendidas				24 h	Diaria
Atención a sala de vistas SCG-PRO-0016	--	Listado de cargas para atención a sala	Atención a la sala	--		--	--	Inmediata	Inmediato
Comunicación urgente de suspensión de vistas UPD-PRO-0001	--	Resolución acordando suspensión	Comunicación de la suspensión a los intervinientes	Suspensiones no comunicadas			--	Inmediata	Inmediato
Preparación de videoconferencias SCG-ACT-PRO-0029-01	Peticiones pendientes de resolver	Peticiones de uso de sala de videoconferencia	Asignación de sala de videoconferencia	Peticiones no atendidas [problemas técnicos y/o de conectividad]				7 días	Semanal
Realización de videoconferencias SCG-ACT-PRO-0029-03	--	Listado de actos señalados	Actos celebrados	Actos suspendidos			--	El tiempo imprescindible	Diario
Peticiones de indemnización a testigos SCOP-PRO-0001	Solicitudes pendientes de resolver	Peticiones de fijación de indemnización	Resolución de peticiones	Peticiones no resueltas				7 días	Semanal
Atención al público y profesionales SCG-PRO-0009	Peticiones pendientes [correo]	Solicitudes de atención	Peticiones atendidas	Peticiones no atendidas				- 24 h [correo] - Inmediato [en otros casos]	Diaria

3. MAPA DE INDICADORES DE CONTROL DE LOS PROCESOS OPERATIVOS

Actividad o proceso	Control de la actividad							Control de los tiempos	
	Movimientos				Tasas y objetivos			Movimientos y tiempos óptimos (B) > (C)	Periodicidad de control
	Stock (A)	Ingresados (B)	Resueltos (C)	Pendientes (D)	Ejecución (C)/(B) (≥ 1)	Pendencia (D)/(C) (=0)	Congestión (A)+(B)/(C) (≤ 1)		
Recepción y tramitación de quejas, sugerencias y reclamaciones SCG-ACT-PRO-0010-01	Peticiones pendientes de cursar	Nuevas peticiones	Peticiones cursadas	Peticiones no cursadas				24 h	Diaria
Comunicación de la respuesta a las Q, S y R a los interesados SCG-ACT-PRO-0010-03	Resoluciones pendientes de comunicar	Nuevas resoluciones recibidas	Resoluciones comunicadas	Resoluciones no comunicadas				7 días	Semanal
Atención a víctimas de delitos SCG-PRO-0030	--	Solicitud del servicio [inicio de la actividad]	Prestación del servicio [atención a la víctima]	--		--	--	Inmediato	Diaria
Atención a mujeres víctimas de violencia de género SCG-PRO-0012	--	Solicitud del servicio [inicio de la actividad]	Prestación del servicio [atención a la víctima]	--		--	--	Inmediato	Diaria
Transferencias de consignaciones para pago desde la cuenta del SCG SCG-ACT-PRO-0017-02	Transferencias pendientes de ejecutar	Nuevos ingresos en la cuenta	Transferencias a la cuenta de destino	Transferencias no realizadas				24 h	48 horas
Ofrecimiento de la consignación prevista en el art. 56 ET SCG-ACT-PRO-0017-03	Consignaciones pendientes de ofrecer	Nuevas consignaciones	Consignaciones ofrecidas al trabajador	Consignaciones no ofrecidas				7 días	Semanal
Disposición de las sumas rechazadas por el trabajador (del art. 56 ET) SCG-ACT-PRO-0017-03	Sumas rechazadas pendientes de transferir o devolver	Nuevas consignaciones rechazadas	Transferencias a la UPAD o devolución al consignante	Consignaciones rechazadas no transferidas ni devueltas				7 días	Semanal
Entrega mandamientos de pago SCG-PRO-0018	Mandamientos pendientes de entregar	Mandamientos recibidos	Mandamientos entregados	Mandamientos no entregados				7 días	Semanal

3. MAPA DE INDICADORES DE CONTROL DE LOS PROCESOS OPERATIVOS

Actividad o proceso	Control de la actividad							Control de los tiempos	
	Movimientos				Tasas y objetivos			Movimientos y tiempos óptimos (B) > (C)	Periodicidad de control
	Stock (A)	Ingresados (B)	Resueltos (C)	Pendientes (D)	Ejecución (C)/(B) (≥1)	Pendencia (D)/(C) (=0)	Congestión (A)+(B)/(C) (≤1)		
Recepción, clasificación y entrega del correo en destino [y recogida del generado] SCG-ACT-PRO-0003-01	Correo pendiente de clasificar, devolver y/o entregar	Correo recibido	Correo clasificado y entregado al destinatario, con devolución del erróneo.	Correo no clasificado o no entregado				24 h	Diaria
Salida del correo generado por las unidades SCG-ACT-PRO-0003-03	Correo pendiente de ensobrar y/o entregar al Servicio de Correos	Correo recogido en las distintas unidades	Correo ensobrado y remitido al Servicio de Correos	Correo no ensobrado y/o no entregado al Servicio de Correos				24 h	Diaria
Otorgamiento de poderes apud-acta SCG-PRO-0011	--	Solicitudes de apoderamiento apud-acta	Confección de acta y entrega inmediata de testimonio	--		--	--	Inmediato	Inmediata
Averiguaciones de domicilio SCG-PRO-0013	Solicitudes pendientes de tramitar	Peticiones de averiguación de domicilio	Peticiones resueltas	Peticiones no resueltas				48 horas	48 horas
Peticiones para la designación de peritos SCG-ACT-PRO-0014-02	Solicitudes pendientes de tramitar	Peticiones de designación de peritos	Peticiones resueltas	Peticiones no resueltas				48 horas	48 horas
Porteo de documentos y efectos SCG-PRO-0019	--	Asignación de la tarea [previa planificación del servicio]	Recogida y entrega a destinatario de los documentos y efectos	--		--	--	24 h	Diaria
Comunicación de presentaciones periódicas (art. 530 LECr) SCOP-PRO-0002	Presentaciones/no presentaciones pendientes de comunicar	Presentación/no presentación del imputado en la fecha prevista	Comunicación del resultado a la unidad interesada	Comunicaciones no efectuadas				24 h	Diaria

3. MAPA DE INDICADORES DE CONTROL DE LOS PROCESOS OPERATIVOS

Actividad o proceso	Control de la actividad							Control de los tiempos	
	Movimientos				Tasas y objetivos			Movimientos y tiempos óptimos (B) > (C)	Periodicidad de control
	Stock (A)	Ingresados (B)	Resueltos (C)	Pendientes (D)	Ejecución (C)/(B) (≥1)	Pendencia (D)/(C) (=0)	Congestión (A)+(B)/(C) (≤1)		
Señalamiento de subastas [convencional o electrónica] GEN-PRO-0005 GEN-PRO-0006	Peticiones pendientes de resolver	Peticiones de celebración de subasta	Subastas señaladas	Peticiones de subasta no resueltas			(48 horas	48 horas
Comunicaciones de suspensión de subastas GEN-ACT-PRO-0005-02 GEN-ACT-PRO-0006-03	--	Resolución acordando suspensión (o comunicación)	Comunicaciones de la suspensión	--		--	--	Inmediato	Diario
Actos posteriores a la celebración de subasta GEN-ACT-PRO-0006-05	--	Subastas celebradas	Actuaciones posteriores a la subasta	--				- Inmediata: comunicación resultado y devolución de avales - 24 h: transferencias a la unidad peticionaria	Diario
Elaboración de informes estadísticos SCG-PRO-0032	Peticiones pendientes de atender	Petición de informes	Informes realizados	Informes no realizados				Conforme al tiempo previsto en la petición	Semanal
Transcripción de resoluciones y/o su integración en el sistema de gestión procesal GEN-PRO-0007	Resoluciones pendientes de transcribir y/o integrar en el sistema	Borradores de resolución	Transcripción definitiva y/o integración en el sistema de gestión	Resoluciones no transcritas y/o integradas en el sistema				24 h	Diaria
Petición de abogado y/o procurador de oficio GEN-ACT-PRO-0003-01	Peticiones pendientes de cursar	Nuevas peticiones de nombramiento	Peticiones cursadas [solicitudes a los Colegios]	Peticiones no cursadas				24 h	Diaria
Control de la petición de abogado y/o procurador de oficio GEN-ACT-PRO-0003-02	Asignaciones pendientes de recibir en la unidad	Peticiones cursadas [solicitudes a los Colegios]	Comunicaciones de asignación recibidas	Solicitudes no atendidas				7 días	Semanal

4. LOS INDICADORES DE CONTROL

Los indicadores constituyen además una herramienta que permite evaluar el cumplimiento de los niveles de calidad programados, para lo cual además precisará del auxilio de otros parámetros, como el grado de satisfacción de los usuarios que se podrá conocer a través de las encuestas periódicas y de la sugerencias, quejas y reclamaciones que presenten en relación al servicio.

Ni que decir tiene que para una evaluación global acertada deberá tenerse en cuenta también otros aspectos como el número de funcionarios dedicados a prestar tales servicios y, en su caso, su cualificación específica para atender con éxito sus obligaciones.

De cualquier modo, es posible también que los resultados que arrojan tales indicadores deban corregirse, ponderando las conclusiones a que puedan conducir en atención a circunstancias especiales que han podido influir en la producción de magnitudes o porcentajes concretos. Tales circunstancias deben ser siempre de carácter excepcional y por motivos coyunturales.

Estas circunstancias pueden ser:

1. Índice de absentismo:
 - Determinar número total de horas de trabajo de la oficina en el período de tiempo de control (horario de trabajo * número de funcionarios).
 - Determinar el número de horas de no realización efectiva de trabajo por bajas, permisos o licencias, vacaciones, etc., que no hayan sido cubiertas por personal.
 - Establecer el porcentaje de trabajo “real” realizado por la unidad frente al “proyectado” conforme a la dotación.
2. Evaluar la posible falta de formación necesaria para el desempeño de la función por personal interino.
3. Incrementos de la actividad consecuencia de cambios de las circunstancias socioeconómicas excepcionales y/o de carácter local que se prevean de duración limitada en el tiempo.
4. Problemas que afectan a las infraestructuras, como posibles fallos en los sistemas informáticos o deficiencias de funcionamiento de los distintos equipos, o la falta repentina de sistemas de transporte que permitan desplazarse a funcionarios para la práctica de actos de comunicación, pueden ser algunos ejemplos.

5. ALGUNOS CASOS ESPECÍFICOS DE CONTROL DE LA ACTIVIDAD EN UNIDADES CONCRETAS

El CGPJ ha establecido en su Reglamento 2/2010, sobre criterios generales de homogeneización de las actuaciones de los servicios comunes procesales, los criterios de registro y cómputo que, a efectos estadísticos y en marco del Plan de Transparencia Judicial, deben ser tenidos en cuenta para el cómputo de las diligencias y tiempo empleado en su práctica.

Los criterios definidos para la práctica de actos de comunicación y ejecución son:

- El número de diligencias a practicar en un mismo domicilio.
- El número de diligencias positivas (en las que se da cumplimiento a lo acordado).
- El número de diligencias negativas (aquellas en las que no se lleva a cabo lo ordenado en las mismas, con independencia de la causa que lo motive).
- El número de desplazamientos (constituyen un único desplazamiento las diligencias practicadas en un mismo día e idéntico domicilio).
- El número de diligencias incompletas (las que no se han practicado ni intentado su realización por defectos insubsanables).
- El tiempo empleado para las diligencias (desde la fecha de su entrada en el servicio común hasta su devolución efectiva al órgano ordenante).

Otros mecanismos de control permiten identificar los niveles de saturación del sistema, en atención, no ya a la capacidad de realizar actividades o tareas en tiempos razonables, sino al grado de satisfacción de las necesidades o servicios que cubren. Así, por ejemplo, debe ser objeto de registro y cómputo, para una lógica posterior evaluación, el tiempo que media entre la petición de sala para celebración de una vista y la fecha que asigne a esta petición la agenda programada.

También debe contemplarse el control de la suspensión de vistas y sus causas. A través de la estadística trimestral, la Comisión Nacional de Estadística Judicial y el CGPJ pretenden conocer el número de vistas que se han señalado en dicho período y cuántas de ellas se han celebrado o suspendido. A falta de un criterio indicador de las causas que motivaron aquellas suspensiones, deberían adoptarse reglas que las identifiquen, discriminando y computando según se deban a errores o disfunciones del sistema o a otras circunstancias, como cuando lo piden las partes por la concurrencia que causas que les impidan asistir a la vista o por renuncia, desistimiento o satisfacción extraprocesal.

SUSPENSIÓN DE VISTAS	
TOTAL VISTAS SEÑALADAS EN EL PERÍODO	
TOTAL VISTAS CELEBRADAS	
TOTAL VISTAS SUSPENDIDAS	
Desglose de las vistas suspendidas	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Por defectos en la citación de los intervinientes</i> • <i>Por circunstancias sobrevenidas que impidan la presencia del juez o del secretario judicial (sin posibilidad de sustitución)</i> • <i>Por otras causas que, en general, se refieran a la problemas que afectan a las infraestructuras de las oficinas (informáticos y mal funcionamiento de medios materiales)</i> • <i>A instancia de las partes por imposibilidad de asistir a la vista de algún interviniente</i> • <i>A instancia de las partes por estar en vías de una solución amistosa</i> • <i>A instancia de las partes, con archivo del procedimiento</i> 	
Total vistas suspendidas	