

**INTRODUCCIÓN**

**DEFINICIONES**

**CLASIFICACIÓN**

**CONSTRUCCIÓN Y  
GESTIÓN DE INDICADORES**

**SELECCIÓN DE LOS  
INDICADORES**


**MEDICIÓN**

**ANÁLISIS**

**COMUNICACIÓN**

**CONSIDERACIONES  
FINALES**

**REFERENCIAS**

A 3D architectural graphic consisting of a series of vertical rectangular blocks of varying heights, arranged in a row that recedes into the distance. The blocks are light green with blue horizontal lines. A large, dark green, semi-transparent rectangular block is positioned in the foreground, overlapping the bottom right of the architectural graphic. The background is a dark blue gradient.

# Construyendo y Gestionando Indicadores

# Construyendo y Gestionando Indicadores

6ª EDICIÓN

ASESORÍA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA – AGE

COORDINACIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA – CPES/AGE

BRASÍLIA-DF, ENERO/2023

**© SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTICIA**

Cualquier parte de esta publicación puede ser reproducida, siempre que se mencione la fuente.

**REALIZACIÓN**

**Asesoría de Gestión Estratégica – AGE**

Elaine Nóbrega Borges

**EQUIPO TÉCNICA**

**Coordinación de Planificación**

**Estratégica – CPES/AGE**

Ana Cláudia de Almeida Abreu Faria

Daniel de Godoy Lopes

Leonardo Barros Veríssimo

Marcos Antônio Félix Luz

Rogério Cysne Araújo

Silvana de Castro Araújo Moreira

**DISEÑO GRÁFICO Y MAQUETACIÓN**

**Coordinación de Multimedia – SCO**

**DISPONIBLE EN**

[bdjur.stj.jus.br](http://bdjur.stj.jus.br)

**CONTACTO**

[projetos@stj.jus.br](mailto:projetos@stj.jus.br)

**CATALOGACIÓN INTERNACIONAL DE DATOS EN PUBLICACIÓN (CIP)**

B823c

Brasil. Superior Tribunal de Justicia.

Construyendo y gestionando indicadores [recurso electrónico] / Superior Tribunal de Justicia, Asesoría de Gestión Estratégica. — 6. ed. — Brasília : Superior Tribunal de Justicia — STJ, 2023.

Datos electrónicos (1 archivo : PDF 46 páginas).

Publicado hasta la 5. ed., con el título: Construyendo y gestionando indicadores : guía metodológico.

Disponible en: <https://bdjur.stj.jus.br>

**eISBN 978-65-88022-21-4**

**1.** Gestión de desempeño, metodología, guía, Brasil. **2.** Tribunal superior, administración, Brasil. **3.** Administración de la justicia, Brasil. **4.** Tribunal superior, guía, Brasil. **I.** Título.

CDU 65.012.2:347.992(81)(036)

## INTRODUCCIÓN

## DEFINICIONES

## CLASIFICACIÓN

 CONSTRUCCIÓN Y  
GESTIÓN DE INDICADORES

 SELECCIÓN DE LOS  
INDICADORES

## MEDICIÓN

## ANÁLISIS

## COMUNICACIÓN

 CONSIDERACIONES  
FINALES

## REFERENCIAS

## COMPOSICIÓN DEL STJ EN ENERO/2023

Ministra **Maria Thereza Rocha de Assis Moura** ■<sup>1</sup>  
 Ministro Geraldo **Og Nicéas Marques Fernandes** ■<sup>2</sup> ■<sup>3</sup>  
 Ministro **Francisco Cândido de Melo Falcão Neto**  
 Ministra Fátima **Nancy Andrighi**  
 Ministra **Laurita Hilário Vaz**  
 Ministro **João Otávio de Noronha**  
 Ministro **Humberto Eustáquio Soares Martins**  
 Ministro Antonio **Herman de Vasconcellos e Benjamin**  
 Ministro **Luis Felipe Salomão** ■<sup>4</sup>  
 Ministro **Mauro Luiz Campbell Marques** ■<sup>6</sup>  
 Ministro **Benedito Gonçalves**  
 Ministro **Raul Araújo Filho** ■<sup>5</sup>  
 Ministro **Paulo de Tarso Vieira Sanseverino**  
 Ministra Maria **Isabel Diniz Gallotti Rodrigues**  
 Ministro **Antonio Carlos Ferreira**  
 Ministro Ricardo **Villas Bôas Cueva**  
 Ministro **Sebastião Alves dos Reis Júnior**  
 Ministro **Marco Aurélio Gastaldi Buzzi**  
 Ministro **Marco Aurélio Bellizze Oliveira**

Ministra **Assusete Dumont Reis Magalhães**  
 Ministro **Sérgio Luíz Kukina**  
 Ministro Paulo Dias de **Moura Ribeiro** ■<sup>7</sup>  
 Ministra **Regina Helena Costa** ■<sup>8</sup>  
 Ministro **Rogério Schietti Machado Cruz**  
 Ministro Luiz Alberto **Gurgel de Faria**  
 Ministro **Reynaldo Soares da Fonseca**  
 Ministro Marcelo Navarro **Ribeiro Dantas**  
 Ministro **Antonio Saldanha Palheiro**  
 Ministro **Joel Ilan Paciornik**  
 Ministro **Messod Azulay Neto**  
 Ministro **Paulo Sérgio Domingues**

Desembargador **Jesuíno Aparecido Rissato**

**Sergio José Americo Pedreira** ■<sup>9</sup>  
**Carl Olav Smith** ■<sup>10</sup>  
**Alexandre Domingos de Affonso Fabre** ■<sup>11</sup>

**CARGOS:**

 ■<sup>1</sup> Presidente

 ■<sup>2</sup> Vicepresidente

 ■<sup>3</sup> Corregidor General de la Justicia Federal

 ■<sup>4</sup> Corregidor Nacional de Justicia

 ■<sup>5</sup> Director de la Revista de Jurisprudencia

 ■<sup>6</sup> Director General de la ENFAM\*

 ■<sup>7</sup> Ministro Oidor

 ■<sup>8</sup> Ministra Oidora Sustituta

 ■<sup>9</sup> Director General

 ■<sup>10</sup> Secretario General de la Presidencia

 ■<sup>11</sup> Secretario Ejecutivo de la Presidencia

\*ENFAM — Escuela Nacional de Formación y Perfeccionamiento de Magistrados.

**INTRODUCCIÓN**

**DEFINICIONES**

**CLASIFICACIÓN**

**CONSTRUCCIÓN Y  
GESTIÓN DE INDICADORES**

**SELECCIÓN DE LOS  
INDICADORES**

**MEDICIÓN**

**ANÁLISIS**

**COMUNICACIÓN**

**CONSIDERACIONES  
FINALES**

**REFERENCIAS**



# 1

## INTRODUCCIÓN

**INTRODUCCIÓN**
**DEFINICIONES**
**CLASIFICACIÓN**
**CONSTRUCCIÓN Y  
GESTIÓN DE INDICADORES**
**SELECCIÓN DE LOS  
INDICADORES**
**MEDICIÓN**
**ANÁLISIS**
**COMUNICACIÓN**
**CONSIDERACIONES  
FINALES**
**REFERENCIAS**

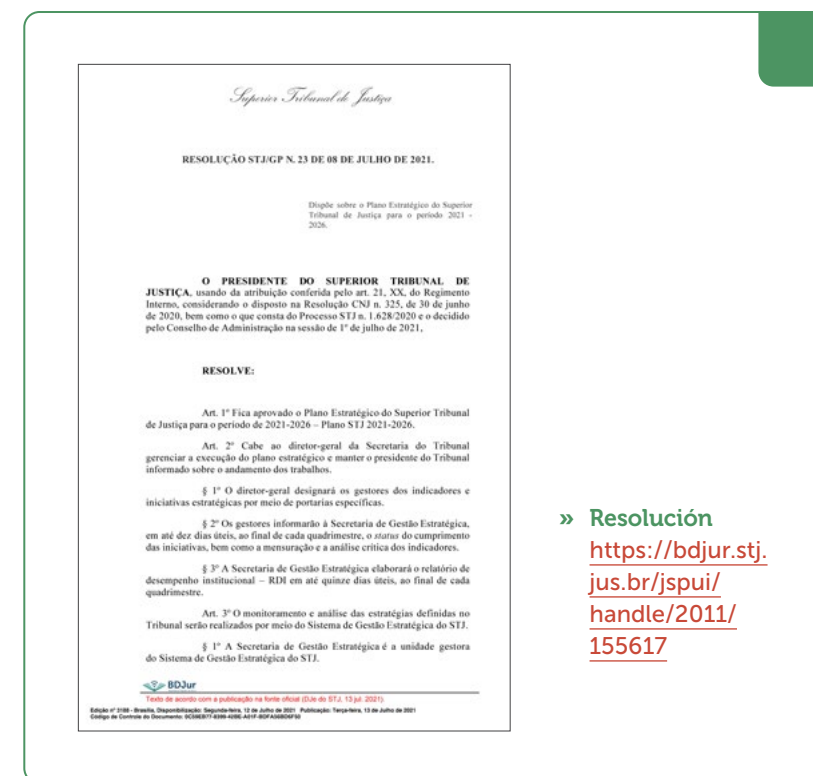
“Sin datos no eres más que una persona cualquiera con una opinión.”

William Edwards Deming<sup>1</sup>

En 2021, la estrategia del STJ fue revisada por medio de un proceso de cooperación, con la participación de los ministros, de los servidores y otros empleados, para que todos pudieran contribuir con compromiso no solo en la construcción de la estrategia, sino especialmente en su ejecución. El resultado de este trabajo fue la elaboración del **Plan Estratégico STJ 2021-2026** (Resolución STJ/GP n. 23 de 8 de julio de 2021).



» **Acceso al Plan 2021-2026**  
[https://www.stj.jus.br/sites/portalgp/SiteAssets/Paginas/Institucional/Gestao-estrategica/Planejamento-estrategico/planoEstrategico\\_2021\\_2026.pdf](https://www.stj.jus.br/sites/portalgp/SiteAssets/Paginas/Institucional/Gestao-estrategica/Planejamento-estrategico/planoEstrategico_2021_2026.pdf)



» **Resolución**  
<https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/155617>

**INTRODUCCIÓN**
**DEFINICIONES**
**CLASIFICACIÓN**
**CONSTRUCCIÓN Y  
GESTIÓN DE INDICADORES**
**SELECCIÓN DE LOS  
INDICADORES**
**MEDICIÓN**
**ANÁLISIS**
**COMUNICACIÓN**
**CONSIDERACIONES  
FINALES**
**REFERENCIAS**

Así, por los próximos años, hasta 2026, necesitamos saber:

- » ¿se está cumpliendo la estrategia trazada?
- » ¿está la organización en vías de alcanzar sus objetivos?
- » ¿está satisfecha la sociedad con los servicios prestados por la institución?

Para contestar a estas preguntas, es necesario monitorizar periódicamente los resultados de la estrategia, lo que es hecho por medio de **indicadores de desempeño**, enfoque principal de esta guía metodológica.

En organizaciones públicas, además de permitir el seguimiento de la estrategia, se utilizan los indicadores como herramienta de transparencia en la gestión pública con el fin de comunicar el desempeño institucional a los usuarios y partes interesadas, prestar cuentas a la sociedad y establecer el vínculo y el compromiso con el cambio. (CAIUBY, 2011).



Esta publicación va más allá del seguimiento del plan estratégico, ya que su objetivo es permitir que todas las unidades del STJ se apropien de los conceptos relativos con los indicadores y apliquen el método de evaluación del desempeño en nivel estratégico o sectorial.

Su construcción se basó en la investigación realizada en los diversos trabajos sobre el tema en el mercado y, principalmente, **en la experiencia del Tribunal** con la operacionalización de su planificación estratégica.

El propósito de esta guía no es competir con los grandes nombres de la administración, a los que debemos los conocimientos adquiridos para la preparación de este trabajo, sino desarrollar algo más centrado en la realidad del STJ, es decir, más práctico para todos a aplicar en cualquier situación en la que el seguimiento del desempeño y los resultados sean importantes, sea a nivel estratégico, sectorial o individual, como es el caso de la productividad medida durante la realización de la modalidad de teletrabajo.

**¡Buena lectura!**

**INTRODUCCIÓN**

**DEFINICIONES**

**CLASIFICACIÓN**

**CONSTRUCCIÓN Y  
GESTIÓN DE INDICADORES**

**SELECCIÓN DE LOS  
INDICADORES**

**MEDICIÓN**

**ANÁLISIS**

**COMUNICACIÓN**

**CONSIDERACIONES  
FINALES**

**REFERENCIAS**



# 2

## DEFINICIONES



## INTRODUCCIÓN

## DEFINICIONES

## CLASIFICACIÓN

CONSTRUCCIÓN Y  
GESTIÓN DE INDICADORESSELECCIÓN DE LOS  
INDICADORES

## MEDICIÓN

## ANÁLISIS

## COMUNICACIÓN

CONSIDERACIONES  
FINALES

## REFERENCIAS

“¡Lo más importante es saber donde estás, poder definir metas y definir estrategias para llegar donde quieras!”

Élida Pereira Jerônimo<sup>2</sup>

Hablar de “indicador” es referir a las ideas de cantidad y calidad, medición de una realidad, evaluación del desempeño y de los resultados.

<sup>2</sup> Cita tomada del sitio: [mensagem.online](http://mensagem.online).

En un proceso de supervisión del desempeño, los indicadores son, de hecho, el elemento más crítico. Su función es simplemente determinar el nivel de las realizaciones de la organización (resultados) para que sean comparadas con los objetivos predeterminados y conocida la desviación y el respectivo nivel de rendimiento. (CALDEIRA, 2015).

La desviación representa la diferencia entre el objetivo previamente establecido y el resultado efectivamente realizado. Se puede presentar en número absoluto o en porcentaje.

(CALDEIRA, 2015)

Después de esta medición, que puede ocurrir a través de un conjunto de indicadores (cartera de indicadores), la organización debe evaluar como son los resultados, a fin de tomar decisiones basadas para que las posibles desviaciones sean corregidas y se consiga lo preestablecido.

## INTRODUCCIÓN

## DEFINICIONES

## CLASIFICACIÓN

 CONSTRUCCIÓN Y  
GESTIÓN DE INDICADORES

 SELECCIÓN DE LOS  
INDICADORES

## MEDICIÓN

## ANÁLISIS

## COMUNICACIÓN

 CONSIDERACIONES  
FINALES

## REFERENCIAS

Por lo tanto, los indicadores son importantes para:

- » conocer las necesidades y expectativas de los clientes;
- » facilitar la planificación;
- » medir los resultados;
- » fundamentar el análisis crítico del desempeño;
- » facilitar el proceso de la toma de decisiones;
- » contribuir a la mejora continua de los procesos de trabajo.

Muchas son las definiciones existentes en la literatura, sin embargo, en el STJ, se considera que:

**Indicadores de desempeño son medidas que expresan cualitativa y cuantitativamente los resultados de una realidad dada.**

Ahora, para tener los parámetros para evaluar si el desempeño de una institución es bueno o necesita mejorar, es necesario la definición de metas para cada uno de sus indicadores.

**Meta es la expectativa de desempeño deseado para un determinado indicador, en una fecha en el futuro.**

Las metas deben contestar preguntas como: ¿qué, para qué y para cuándo queremos el resultado pretendido? Cuando son claras, las metas hacen más fácil la visualización de los caminos escogidos, contribuyen a orientar las actividades que se están desarrollando y sirven como instrumento para evaluar lo que fue previsto y lo que fue realizado. Todavía es importante destacar que toda meta debe ser específica, mensurable, factible, estimulante, pertinente y con plazo.



INTRODUCCIÓN

DEFINICIONES

CLASIFICACIÓN

CONSTRUCCIÓN Y  
GESTIÓN DE INDICADORES

SELECCIÓN DE LOS  
INDICADORES

MEDICIÓN

ANÁLISIS

COMUNICACIÓN

CONSIDERACIONES  
FINALES

REFERENCIAS



# 3

## CLASIFICACIÓN

## INTRODUCCIÓN

## DEFINICIONES

## CLASIFICACIÓN

CONSTRUCCIÓN Y  
GESTIÓN DE INDICADORESSELECCIÓN DE LOS  
INDICADORES

## MEDICIÓN

## ANÁLISIS

## COMUNICACIÓN

CONSIDERACIONES  
FINALES

## REFERENCIAS

“Lo que se  
puede medir se  
puede mejorar.”

Peter Drucker<sup>3</sup>

La literatura señala varias formas y criterios para clasificar los indicadores de desempeño. Se pueden separar en indicadores de **tendencia**, cuando están asociados a insumos y procesos de trabajo, o indicadores de **resultado**, cuando miden el efecto de los productos y servicios ofrecidos.

Además existen los indicadores **gerenciales**, que enumeran los insumos utilizados y los respectivos costos en su uso en procesos de trabajo destinados a ofrecer productos (bienes o servicios) para obtener resultados con un determinado público elegido. En este caso, se conocen como:

» **indicadores de entrada:** relacionados con las

personas y los recursos materiales y financieros utilizados. Son útiles para dimensionar los recursos necesarios para la producción (cuáles y cuántos), pero no son capaces de indicar el cumplimiento de los objetivos finales.

» **indicadores de proceso:** cuantifican el desempeño de las actividades relacionadas con la forma en que se producen los bienes y servicios. Miden la eficiencia de un determinado proceso de trabajo, es decir, cuanto se puede producir con los medios disponibles y el mínimo gasto de recursos y esfuerzos.

» **indicadores de producto:** muestran cuantitativamente los bienes y servicios producidos como resultado de la combinación de un conjunto de insumos, por medio de un determinado proceso. Apuntan a la eficacia, es decir, la capacidad de alcanzar metas y objetivos planificados.

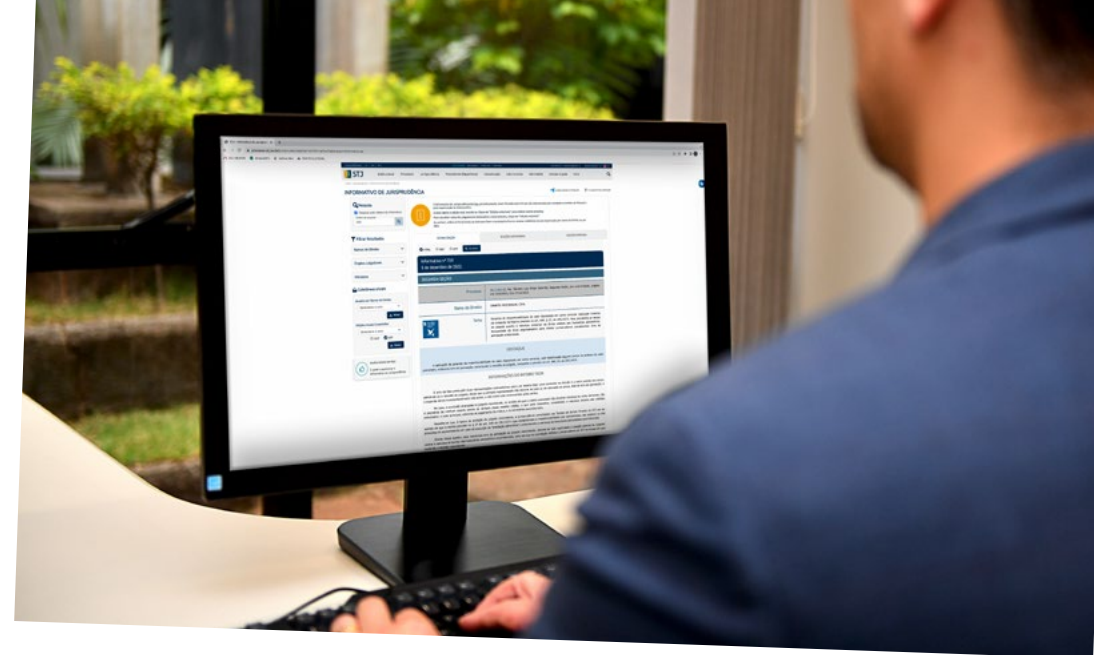
» **indicadores de impacto:** son aquellos con la capacidad de cumplir los objetivos deseados, entregando los productos con los medios disponibles y con el mínimo gasto de recursos y esfuerzos. Se relacionan con la efectividad.

Es importante observar si el producto o servicio generado es útil para esa medición o resultado propuesto. Así, el análisis de la efectividad del indicador debe hacerse no sólo por su entrega con un gasto mínimo de recursos sino por la utilidad del resultado alcanzado.

Lo que no se puede olvidar es que los indicadores, sean de cualquier tipo, **siguen siempre el mismo camino de construcción y gestión**, cuyo inicio está marcado por una clara comprensión de lo que se planea medir.

En el STJ, se optó por utilizar la clasificación **organizativa** de los indicadores de forma sencilla y objetiva identificándolos como:

- » **estratégicos**: informan si la organización está cerca de realizar su visión de futuro, de esa manera, reflejan el desempeño en relación con los objetivos estratégicos trazados;
- » **setoriais**: miden objetivos de medio y corto plazo, incluyendo asuntos comunes y relacionados con la rutina de cada sector. En el STJ, estos son los indicadores que se miden a nivel táctico y operativo.



El STJ adopta todavía indicadores **marcadores**, para atender medidas que tratan de una realidad externa a la actuación de la institución o de una de sus unidades, pero que tienen fuerte influencia en las acciones que se pretenden desarrollar.

Para ilustrar, imagine que la unidad **“A”** distribuye los procesos que ingresan a la corte y tiene como regla hacerlo en **24 horas**.

Así, su indicador de desempeño podría ser **“agilidad en la distribución de procesos”**, considerando que tal medida depende del desempeño de la unidad y tiene un estándar de resultado esperado.

Por otro lado, la cantidad de procesos que ingresan diariamente al juzgado sería un indicador marcador relevante, considerando que es un número que no depende de la unidad, pero que es sumamente importante para que se prepare para cumplir su meta de rendimiento.



Así pues, en resumen, para un **indicador de desempeño** siempre habrá una **meta que alcanzar**, mientras que para un **marcador**, al menos al principio, **no hay forma de fijar un objetivo** de pronto, ya que a menudo la realidad que se pretende medir no puede ser controlada por quienes desean medirla. Cabe señalar que, más adelante, basándose en un histórico de mediciones, por ejemplo, puede fijarse una meta, en el caso en que el marcador se convierta en un indicador de desempeño.

Siguen algunos ejemplos de indicadores estratégicos y sectoriales:

## INDICADORES

### ATENCIÓN A LA DEMANDA

**Descripción:** Mide el porcentaje de procesos resueltos en relación con el número de casos presentados ante el Tribunal durante el mismo período.

**Clasificación:** Estratégico

### ATENCIÓN A LA DEMANDA POR GABINETE

**Descripción:** Mide el porcentaje de juzgados por el gabinete en relación con los que entraron, en el mismo período.

**Clasificación:** Sectorial

### ADHERENCIA A LAS ACCIONES DE EDUCACIÓN CORPORATIVA

**Descripción:** Mide el porcentaje de funcionarios públicos que participaron en cursos de formación ofrecidos por el STJ para mejorar sus competencias.

**Clasificación:** Estratégico

### ADHERENCIA A LAS ACCIONES DE EDUCACIÓN CORPORATIVA POR UNIDAD

**Descripción:** Mide el porcentaje de funcionarios de cada sección en una unidad específica que participaron en la formación impartida por el Tribunal para mejorar las competencias.

**Clasificación:** Sectorial



# 4

## CONSTRUCCIÓN Y GESTIÓN DE INDICADORES

## INTRODUCCIÓN

## DEFINICIONES

## CLASIFICACIÓN

**CONSTRUCCIÓN Y  
GESTIÓN DE INDICADORES**

 SELECCIÓN DE LOS  
INDICADORES

## MEDICIÓN

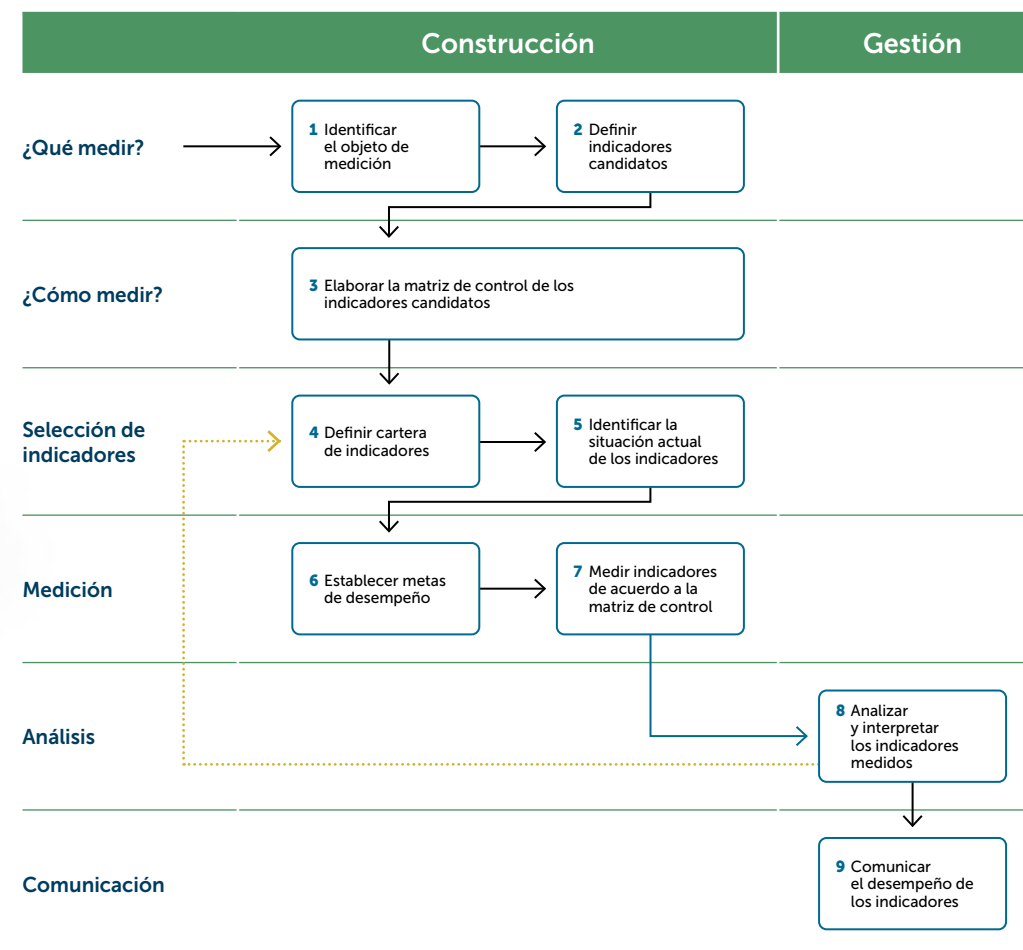
## ANÁLISIS

## COMUNICACIÓN

 CONSIDERACIONES  
FINALES

## REFERENCIAS

No existe en el mercado una metodología estándar para la construcción y gestión de indicadores de desempeño. Así, el STJ ha optado por una metodología propia y coherente con su realidad. Las etapas que la componen garantizan la coherencia en la formulación y aplicación de los indicadores que se prevé adoptar para medir lo que se desea.


**PASOS PARA LA CONSTRUCCIÓN Y GESTIÓN DE INDICADORES**




INTRODUCCIÓN

DEFINICIONES

CLASIFICACIÓN

CONSTRUCCIÓN Y  
GESTIÓN DE INDICADORES

SELECCIÓN DE LOS  
INDICADORES

MEDICIÓN

ANÁLISIS

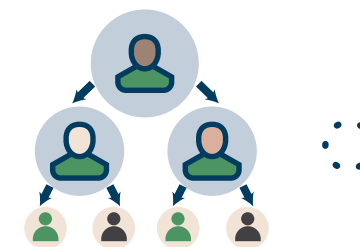
COMUNICACIÓN

CONSIDERACIONES  
FINALES

REFERENCIAS

Otra peculiaridad del Tribunal es el uso del software de gestión estratégica, actualmente, el **Stratej**.

Con él, es posible acompañar como está el **desempeño de los indicadores** estratégicos y sectoriales, además de crear **planes de acciones** que sirven para la corrección de posibles desvíos en relación a lo que se quiere alcanzar.



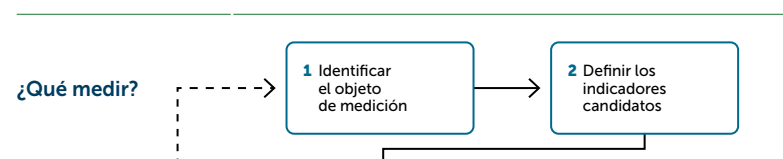
- Painel
- Minhas tarefas
- Gerenciar
  - Mapa estratégico
  - Dashboard
  - Relatório periódico
  - Objetivos estratégicos
- Indicadores
- Parâmetros
- Projetos
- Ações
- Análise Crítica
- Apresentação
- Painel
- Gestão a vista
- Acompanhar
- Configurações



Projeto	Nome	Registro superior	Código	Status	Unidade organizacional	Responsável	Comprova	Data Início	% real.
Projeto	Plano de ação de AOD - 2022	PRODAC		Concluído	Controladoria de Administração e Injeção	Simone Pinheiro Machado de Sousa		01/05/2022	823
	Plano de ação de AOD - 2022	ADCPROD022		Concluído	Controladoria de Administração e Injeção	Simone Pinheiro Machado de Sousa		01/05/2022	
	Plano de ação de AOD - 2022	PRODGE022		Concluído	Assessoria de Gestão Estratégica	Emano Villalaga Bignon		01/05/2022	08/82
	Plano de ação de AOD - 2022	PRODAS		Concluído	Assessoria de Gestão Estratégica	Kátia Poliana de Albuquerque Lima Souto		01/05/2022	08/23
	Plano de ação de AOD - 2022	ASGPROD022		Concluído	Assessoria de Gestão Estratégica	Kátia Poliana de Albuquerque Lima Souto		01/05/2022	80/86
	Plano de ação de AOD - 2022	PRODALD		Concluído	Secretaria de Auditoria Interna	Marcos Gerson Almeida Soares, Ina M. Alberg, Agnes Cristina Santos Soares Garcia, Mariana Pinna de Melo		01/05/2022	73/88
	Plano de ação de AOD - 2022	AUDPROD022		Concluído	Secretaria de Auditoria Interna	Ina M. Alberg		01/05/2022	86/82
	Plano de ação de ODA - 2022	PRODKVA		Concluído	Oceânica	Tatiana Aparecida Estanislau de Sousa Valéria Ramos Guimarães		01/05/2022	82/87
	Plano de ação de ODA - 2022	ODAPROD022		Concluído	Oceânica	Tatiana Aparecida Estanislau de Sousa Valéria Ramos Guimarães		01/05/2022	08/84
	Plano de ação de ODA - 2022	PRODAND		Concluído	Secretaria de Administração	Alexandra Cristina de Jesus Teixeira		01/05/2022	07/88
Plano de ação de ODA - 2022	SACPROD022		Concluído	Secretaria de Administração	Alexandra Cristina de Jesus Teixeira		01/05/2022	71/83	
Plano de ação de ODA - 2022	PROGSD		Concluído	Secretaria de Documentação	Josiane Cruz Nasser Loureiro		01/05/2022	03/46	
Plano de ação de ODA - 2022	PRODSD022		Concluído	Secretaria de Documentação	Josiane Cruz Nasser Loureiro		01/05/2022	07/40	
Plano de ação de ODA - 2022	PRODGE021		Concluído	Assessoria de Gestão Estratégica	Emano Villalaga Bignon		01/05/2022	95/87	
Plano de ação de ODA - 2022	PROGUP		Concluído	Secretaria de Gestão de Pessoas	Bruno Rodrigues de Almeida		01/05/2022	95/29	
Plano de ação de ODA - 2022	SOPPROD022		Concluído	Secretaria de Gestão de Pessoas	Bruno Rodrigues de Almeida		01/05/2022	78/48	

A continuación se detalla cada paso de la metodología para la construcción y gestión de los indicadores del STJ.

## ¿QUÉ MEDIR?



### PASO 1

#### IDENTIFICAR EL OBJETO DE MEDICIÓN

El punto de partida para la construcción de cualquier indicador está en la comprensión de lo que se desea medir, es decir, **identificar el objeto de medición**. En este documento, a partir de ahora, optamos por citar ejemplos concretos de **indicadores del Plan Estratégico 2021-2026 del STJ**, en cada etapa de la metodología de construcción y gestión de métricas del STJ.

Considerando que la razón de ser del Tribunal, su misión, es **“unificar la interpretación de la legislación federal y ofrecer una justicia ágil y ciudadana”**, para efectos de esta guía metodológica, se definió como objeto de medición el objetivo estratégico **“Buscar agilidad y productividad en la prestación jurisdiccional”**, que pretende garantizar una prestación jurisdiccional efectiva y ágil, con seguridad jurídica y procesal, mediante la mejora de los métodos y instrumentos de trabajo.”



### PASO 2

#### DEFINIR INDICADORES CANDIDATOS

El siguiente paso es la sugerencia de indicadores que puedan expresar los resultados esperados para comprobar si se está cumpliendo la misión durante el periodo de vigencia del plan. Es posible realizar el método *brainstorming*, enumerando algunas métricas (indicadores).

En este punto, no hay que preocuparse por la cantidad o la calidad de los indicadores. Lo importante es intentar enumerar todas las formas posibles de medir (candidatos) para construir un conjunto significativo de indicadores que ofrezcan una visión global y representen el rendimiento de la organización/unidad. De este modo, es posible saber lo que se debe mejorar y que debe mantenerse como resultado.



**¡ATENCIÓN!**

Las personas implicadas en esta fase deben estar muy familiarizadas con el objeto de medición, lo que significa que, además del nivel estratégico, el nivel sectorial debe participar en la realización de esta actividad.

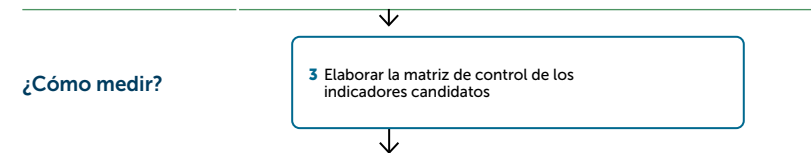
Inicialmente, se seleccionaron los indicadores candidatos, enumerados a continuación, para medir los resultados del objetivo estratégico elegido:

- » Atención a la demand;
- » Celeridad del juicio;
- » Congestión;
- » Cartas Rogatorias.



Clasificación

**¿CÓMO MEDIR?**



**PASO 3**

**ELABORAR LA MATRIZ DE CONTROL DE LOS INDICADORES CANDIDATOS**

En esta fase, empieza el proceso de detallar el indicador con la identificación de la finalidad, la fórmula de medición, la frecuencia etc.

En el STJ, se utiliza la **matriz de control**, que permite conocer el indicador, ya que reúne toda la información necesaria para su acompañamiento. Es importante destacar que, en este paso, los indicadores aún están en situación de candidatos, por lo que algunas informaciones pueden todavía no existir. La idea es registrar todas las métricas posibles para medir lo que se propone medir.

A continuación se presentan ejemplos de las matrices de control de indicado res candidatos para medir el desempeño del objetivo estratégico **“Buscar agilidad y productividad en la prestación jurisdiccional”**.

## INTRODUCCIÓN

## DEFINICIONES

## CLASIFICACIÓN

**CONSTRUCCIÓN Y  
GESTIÓN DE INDICADORES**

 SELECCIÓN DE LOS  
INDICADORES

## MEDICIÓN

## ANÁLISIS

## COMUNICACIÓN

 CONSIDERACIONES  
FINALES

## REFERENCIAS

Cabe señalar que, en este punto, sólo es necesario rellenar algunos datos.

**INDICADOR ATENCIÓN A LA DEMANDA**

Perspectiva: Procesos internos

Objetivo estratégico: Buscar agilidad y productividad en la prestación jurisdiccional

Meta	Por definir					
	Meta desdoblada					
LB/2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Por definir	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir

**Medición**
**Lo que mide**

El porcentaje de procesos juzgados en relación al cuantitativo de procesos que se incorporaron al Tribunal en el mismo periodo.

**Unidad de la organización**

Asesoría de Gestión Estratégica – AGE

**Dónde se mide**

Sistema de Justicia

**Frecuencia**

Mensual

**Por qué se mide**

Para verificar la capacidad del STJ para atender a la demanda de procesos que se presentan todos los años y evitar acumulaciones.

**Cómo se lo mide**

(Juzgados / Distribuidos) X 100

**Glosario**
**LB:** Línea de Base.

**Juzgados:** procesos cuya la primera decisión tiende a poner fin al proceso.

**Distribuidos:** procesos transmitidos al presidente o distribuidos a los ministros.

**Observaciones**

Por definir

**Gerente titular**

Por definir

**Gerente sustituto**

Por definir

**Responsable del registro**

Por definir

**Ordenanza de  
designación de gerentes**

Por definir

**Proceso**

Por definir

## INTRODUCCIÓN

## DEFINICIONES

## CLASIFICACIÓN

**CONSTRUCCIÓN Y  
GESTIÓN DE INDICADORES**

 SELECCIÓN DE LOS  
INDICADORES

## MEDICIÓN

## ANÁLISIS

## COMUNICACIÓN

 CONSIDERACIONES  
FINALES

## REFERENCIAS

**INDICADOR AGILIDAD DE JUICIO**

Perspectiva: Procesos internos

Objetivo estratégico: Buscar agilidad y productividad en la prestación jurisdiccional

Meta	Por definir					
	Meta desdoblada					
LB/2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Por definir	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir

**Medición**
**Lo que mide**

El porcentaje de procesos (originales y recursos) resueltos en el mes de la medición que se tramitaron en hasta 1 año.

**Unidad de la organización**

Asesoría de Gestión Estratégica – AGE

**Dónde se mide**

Sistema de Justicia

**Frecuencia**

Mensual

**Por qué se mide**

Para reducir el tiempo medio empleado en todas las fases del procedimiento, en cumplimiento de la disposición constitucional que garantiza la duración razonable de los procedimientos.

**Cómo se lo mide**

(Cerrados en hasta un año/ Total de cerrados) X 100

**Glosario**
**LB:** Línea de Base.

**Cerrados:** remitidos a otros órganos judiciales competentes; tribunales inferiores o STF; procesos adjuntos; registrados como devueltos a la instancia rogatoria y procesos originales definitivamente cerrados.

**Observaciones**

Por definir

**Gerente titular**

Por definir

**Gerente sustituto**

Por definir

**Responsable del registro**

Por definir

**Ordenanza de  
designación de gerentes**

Por definir

**Proceso**

Por definir

## INTRODUCCIÓN

## DEFINICIONES

## CLASIFICACIÓN

**CONSTRUCCIÓN Y  
GESTIÓN DE INDICADORES**

 SELECCIÓN DE LOS  
INDICADORES

## MEDICIÓN

## ANÁLISIS

## COMUNICACIÓN

 CONSIDERACIONES  
FINALES

## REFERENCIAS

**INDICADOR CONGESTIÓN**

Perspectiva: Procesos internos

Objetivo estratégico: Buscar agilidad y productividad en la prestación jurisdiccional

Meta	Por definir					
	Meta desdoblada					
LB/2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Por definir	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir

**Medición**
**Lo que mide**

El índice de procesos resueltos en relación con el total de procesos que deben a juzgar y el número total de asuntos recibidos en un periodo de un año.

**Unidad de la organización**

Asesoría de Gestión Estratégica – AGE

**Dónde se mide**

Sistema de Justicia

**Frecuencia**

Anual

**Por qué se mide**

Para mantener un equilibrio entre la entrada y la salida de procesos en lo Tribunal, evitando la acumulación de stocks.

**Cómo se lo mide**

$[Cp / (T\text{Baix} + Cp)] \times 100$

**Glosario**

**LB:** Línea de Base.

**Casos pendientes (Cp):** saldo de procesos pendientes que no fueron resueltos en el STJ al final del período-base (semestre).

**Procesos resueltos (T Baix):** remitidos para otros órganos judiciales competentes; instancias inferiores o STF; así como procesos anexados, registrados como devueltos a la justicia rogatoria; procesos originales archivados definitivamente.

**Observaciones**

Por definir

**Gerente titular**

Por definir

**Gerente sustituto**

Por definir

**Responsable del registro**

Por definir

**Ordenanza de  
designación de gerentes**

Por definir

**Proceso**

Por definir

## INTRODUCCIÓN

## DEFINICIONES

## CLASIFICACIÓN

**CONSTRUCCIÓN Y  
GESTIÓN DE INDICADORES**

 SELECCIÓN DE LOS  
INDICADORES

## MEDICIÓN

## ANÁLISIS

## COMUNICACIÓN

 CONSIDERACIONES  
FINALES

## REFERENCIAS

**INDICADOR CARTAS ROGATORIAS**

Perspectiva: Procesos internos

Objetivo estratégico: Buscar agilidad y productividad en la prestación jurisdiccional

Meta	Por definir					
	Meta desdoblada					
LB/2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Por definir	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir

**Medición**

<b>Lo que mide</b>	El porcentaje de procesos juzgados de referencia a las Cartas Rogatorias.
<b>Unidad de la organización</b>	Asesoría de Gestión Estratégica - AGE
<b>Dónde se mide</b>	Sistema de Justicia
<b>Frecuencia</b>	Semestral
<b>Por qué se mide</b>	Para aumentar el número de procesos juzgados de referencia a las Cartas Rogatorias que ingresan en el STJ
<b>Cómo se lo mide</b>	$(\text{Juzgados Cartas Rogatorias} / \text{Total de procesos Cartas Rogatorias}) \times 100$

**LB:** Línea de Base.  
**Cartas Rogatorias:** solicitud dirigida a un tribunal de otro país para la cooperación en la realización de un acto procesal concreto.

<b>Observaciones</b>	Por definir
<b>Gerente titular</b>	Por definir
<b>Gerente sustituto</b>	Por definir
<b>Responsable del registro</b>	Por definir
<b>Ordenanza de designación de gerentes</b>	Por definir
<b>Proceso</b>	Por definir

**INTRODUCCIÓN**

**DEFINICIONES**

**CLASIFICACIÓN**

**CONSTRUCCIÓN Y  
GESTIÓN DE INDICADORES**

**SELECCIÓN DE LOS  
INDICADORES**

**MEDICIÓN**

**ANÁLISIS**

**COMUNICACIÓN**

**CONSIDERACIONES  
FINALES**

**REFERENCIAS**

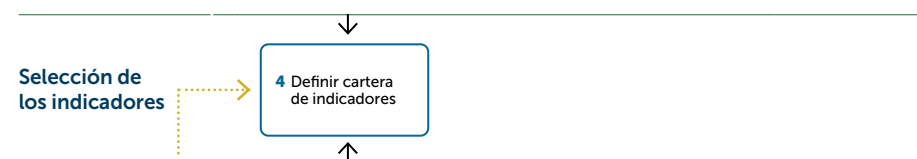


# 5

## SELECCIÓN DE LOS INDICADORES



## SELECCIÓN DE LOS INDICADORES



### PASO 4

#### DEFINIR CARTERA DE INDICADORES

Llegados a este punto, debe hacerse una evaluación general de la cantidad de indicadores propuestos con vistas a elegir los que mejor puedan medir lo que se pretende. Para eso, hay varios factores que deben tenerse en cuenta:

- » ¿los datos necesarios para medir el indicador están disponibles?
- » ¿si están disponibles, son fáciles de obtener?
- » ¿los beneficios obtenidos con la medición son más grandes que el coste operativo/financiero de los indicadores a obtener?
- » ¿los datos son confiables?
- » ¿el indicador propuesto es útil para la toma de decisiones de gestión?

Si, por casualidad, el indicador ideal no puede medirse en este momento, porque no se dispone de datos, es necesario tomar primero las medidas necesarias para hacerlo posible.

En esta fase, también hay que tener en cuenta que los indicadores propuestos pueden modificarse con el tiempo, excluirse o incluso sustituirse por otros mas eficaces.



#### ¡ATENCIÓN!

Los indicadores deben ser útiles para la toma de decisiones y no meras cifras que se rastrean sin propósito.

En el ejemplo anterior, se descarta en principio el indicador "Cartas Rogatorias", pues mide un tipo de proceso que se tramita en el STJ en pequeño número, además de ser competencia exclusiva del ministro presidente juzgarlo, no influyendo directamente en el éxito de la estrategia, que tiene un alcance más amplio.

En el STJ, una vez definidos los indicadores que compondrán la cartera, se debe elaborar una **Instrucción de Trabajo - IT** que ayude a obtener los datos que componen la fórmula del indicador, de forma que ayude a entender la medición y promueva la transparencia, auditabilidad y fiabilidad de la métrica.

**INTRODUCCIÓN**

**DEFINICIONES**

**CLASIFICACIÓN**

**CONSTRUCCIÓN Y  
GESTIÓN DE INDICADORES**

**SELECCIÓN DE LOS  
INDICADORES**

**MEDICIÓN**

**ANÁLISIS**

**COMUNICACIÓN**

**CONSIDERACIONES  
FINALES**

**REFERENCIAS**



# 6

## MEDICIÓN

INTRODUCCIÓN

DEFINICIONES

CLASIFICACIÓN

 CONSTRUCCIÓN Y  
GESTIÓN DE INDICADORES

 SELECCIÓN DE LOS  
INDICADORES

**MEDICIÓN**

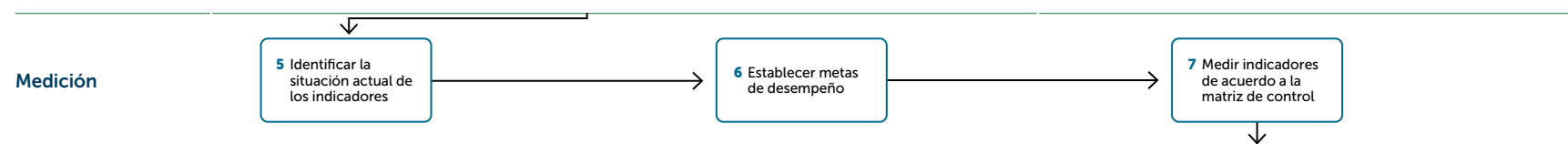
ANÁLISIS

COMUNICACIÓN

 CONSIDERACIONES  
FINALES

REFERENCIAS

## MEDICIÓN DE LOS INDICADORES



### PASSO 5

#### LEVANTAR A SITUAÇÃO ATUAL

Una vez definidas las fórmulas y las instrucciones de trabajo para la recolección de datos, el siguiente paso es realizar la primera medición del indicador, destinada a identificar la línea de base (situación actual), que será la referencia para establecer la meta (resultado) que se desea alcanzar.

Este paso es esencial para la continuidad del proceso de construcción del indicador de desempeño porque, conociendo la situación actual, es posible definir una meta desafiante que proporcione información sobre el éxito o el fracaso en la evaluación de aquello que se pretende medir.

Para definición de esta línea de base, se recomienda utilizar datos históricos, siempre que sea posible. En caso contrario, deberán recogerse datos para la primera medición del indicador, que se considerará la línea de base.

### PASSO 6

#### ESTABELECECER METAS DE DESEMPENHO

Las metas representan el rendimiento deseado para un indicador dado en una fecha futura. En el concepto de Balanced Scorecard, metas a largo plazo definen el desempeño esperado para un indicador estratégico en el mismo plazo de la estrategia.

Al fijar una meta, debemos preguntarnos:

- » ¿lo qué queremos? (propósito)
- » ¿cuánto queremos? (valor mensurable)
- » ¿para cuándo lo queremos? (plazo)

Metas claras facilitan la visualización de los caminos elegidos, contribuyen a orientar las actividades que se desarrollan y sirven como herramienta para evaluar lo previsto y lo realizado. Podemos conceptualizar cinco variables que deben estar presentes en todas las metas:

- » **especificidad:** la meta debe estar muy bien definida. Así, no tiene sentido fijar la meta "sin referencias". Cuanto más específica sea la definición de su propósito, más direccionado estará su camino. Por ejemplo, si la referencia es la prestación de una justicia rápida, es importante establecer, de forma específica, esta rapidez (¿cuál es el tiempo ideal para la tramitación del proceso para mi cliente?);
- » **mensurabilidad:** la meta debe ser cuantificable, es decir, objetiva, tangible, fácil de medir;
- » **alcanzabilidad:** la meta debe ser alcanzable, posible, factible;
- » **relevancia:** la meta debe ser importante, significativa y desafiante. Se necesita audacia y coraje para proponer algo que sea capaz de motivar al equipo en busca del resultado;
- » **temporalidad:** este es el aspecto a veces más descuidado. Muchas metas están bien definidas, son medibles, posibles e importantes, pero no están definidas en un plazo. La definición de plazos debe tener en cuenta las peculiaridades de cada organización y los recursos disponibles. Es importante destacar que el establecimiento de plazos debe ser lo más realista y factible posible. Estos plazos deben incluir, al menos, MES y AÑO.

Las metas y plazos fijados sin criterios pueden provocar frustración en toda la organización, poniendo en peligro el objeto de la medición. En cuanto a las metas a largo plazo, es importante fijarlas a largo plazo y retroceder año tras año hasta alcanzar la meta del año en curso.

No existe una norma estándar para fijar objetivos, pero hay algunas buenas prácticas reconocidas que deben observarse:

- » **histórico del indicador:** analizar la base de datos históricos del indicador para establecer un comportamiento futuro adecuado;
- » **benchmarking:** investigar cual es la referencia en el mercado o en organizaciones afines;
- » **proyección:** utilizar técnicas estadísticas (tendencia lineal, media móvil, correlación, regresión, etc.), tratando de proyectar el desempeño del indicador a lo largo del tiempo;
- » **conocimiento tácito del negocio:** utilizar el conocimiento de los interesados sobre el comportamiento y la tendencia del indicador;
- » **desafío:** definir una nueva meta como desafío para el directivo y todo el equipo. Este desafío debe ser alcanzable y basarse en acciones y proyectos que lo justifiquen;
- » **posibilidad técnica, teórica o conceptual:** basarse en conocimientos técnicos (aspectos concretos de la realidad), teóricos (conocimientos ya publicados) o conceptuales (conceptos establecidos y universalmente aceptados) publicados sobre el tema;

## PASO 7

### MEDIR EL DESEMPEÑO DE LOS INDICADORES

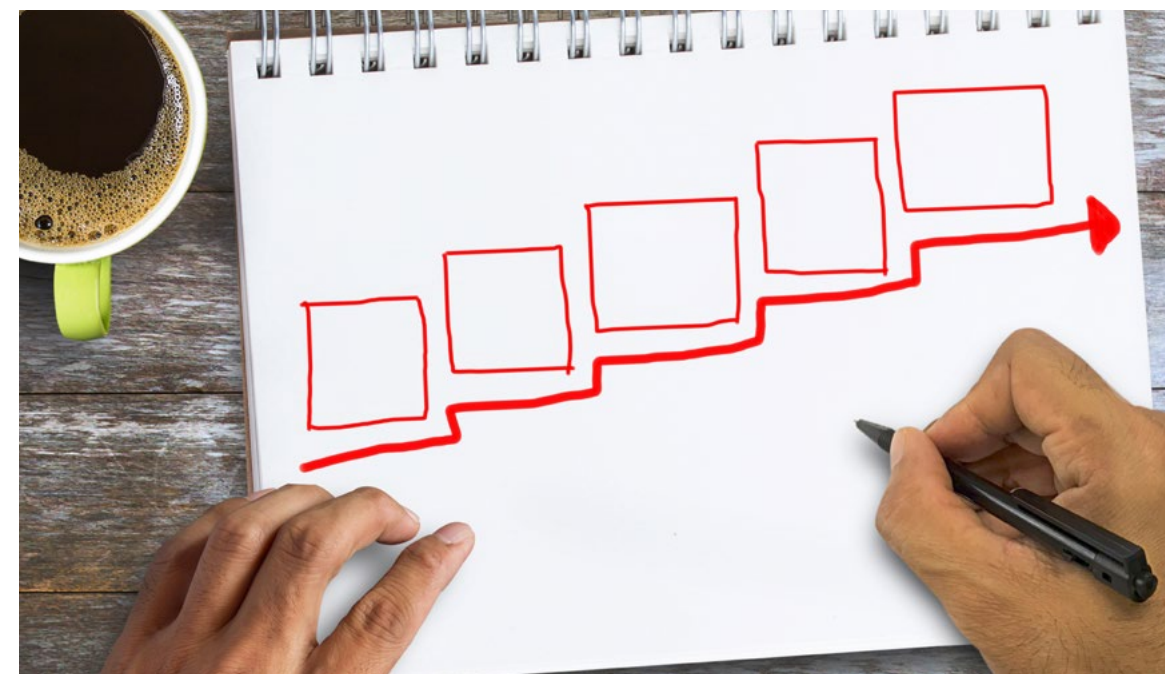
Una vez finalizada la ejecución de todos los pasos para la construcción de las matrices de control de los indicadores, se empieza la fase de gestión, donde tendrá lugar la medición de lo deseado: **el desempeño**.

En el STJ, existe la figura del gerente del indicador, responsable por su gerenciamiento. Entre algunas de sus atribuciones están:

- » informar sobre los resultados del indicador mediante informes;
- » proponer medidas correctoras para alcanzar sus objetivos;
- » establecer asociaciones que mejoren la consecución de la meta;
- » mantener informados a todos los miembros de la institución de los resultados obtenidos.

- » **posibilidad práctica:** considerar aspectos motivadores o inhibidores para determinar la meta;
- » **necesidad:** establecer condición para la supervivencia o consecución del objetivo, proceso de trabajo o iniciativa;
- » **análisis de ambiente:** utilizar el análisis del entorno externo e interno en la fijación de la meta también es útil e importante. Ese mecanismo debe ser empleado principalmente en indicadores que se ven muy afectados por factores externos

Cabe señalar que, a la hora de fijar metas, los cálculos o argumentos que se tuvieron en cuenta deben documentarse para que en reuniones de análisis técnico del indicador y de sus resultados, no existan dudas o falten argumentos sobre determinada meta.





En cuanto a la gestión de indicadores, también existe la figura del patrocinador, que es el jefe de la unidad responsable de las métricas. Entre sus atribuciones se encuentran:

- » proporcionar los recursos necesarios para gestionar el indicador;
- » acompañar y orientar el trabajo de los gestores de las métricas;
- » apoyar a los directivos en la toma de decisiones.

Otra figura importante en el STJ es la persona responsable del registro periódico de datos en el sistema de gestión estratégica, que ayuda a supervisar las métricas estratégicas y sectoriales. Cabe señalar que su función es alimentar el sistema con los datos necesarios. El seguimiento del desempeño de los indicadores es responsabilidad de sus gestores.

Con eso, los responsables (gestores) de la medición del indicador, con la periodicidad definida, recogen información sobre su evolución en el periodo y aplican las fórmulas de cálculo estipuladas, generando hojas de cálculo, gráficos e informes con los datos obtenidos.

Otro aspecto relevante en este momento del seguimiento del desempeño es la **periodicidad**, que es la definición del periodo de medición del indicador. Puede ser diario, quincenal, mensual, anual, semestral. Sin embargo, en el STJ, se recomienda que sea al menos mensual. Así, con esta frecuencia menor, en función de los resultados, se pueden adoptar medidas correctivas para mejorar el desempeño de la métrica.

En STJ, los responsables titulares y suplentes de cada indicador estratégico se designan mediante una ordenanza específica firmada por el director general. En cuanto a los indicadores sectoriales, no existe una designación formal, es decir, es responsabilidad del titular de cada unidad.

Indicador ADMINISTRADO						
Respostas: Pressão e Recursos						
Objetivo Estratégico: Valorizar pessoas						
Meta	Manter o absentismo por motivos de doença abaixo de 3%, até 06/2026.					
	Meta desejada			Meta desejada		
18/2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
2,53%	<3%	<3%	<3%	<3%	<3%	<3%
Mensuração:	2,33%					
Q que mede	O percentual de ausência dos servidores por motivos de doença no período da mensuração.					
Unidade organizacional	Secretaria de Serviços Integrados de Saúde - SIS					
Orde mede	Planilha própria					
Periodicidade	Mensal					
Por que mede	Para permitir o adequado planejamento de estratégias de prevenção e controle das ocorrências que afetam os servidores com maior frequência.					
Como mede	(Dias de ausência dos servidores / Dias trabalhados) * 100					
Observatório	18: Linha de Base: Dias de ausência dos servidores: dias corridos considerando as seguintes condições: licença para tratamento de própria saúde, por acidente em serviço ou doença profissional; Dias trabalhados: total de dias considerados de trabalho.					
Observações	Indicador "menor, melhor"					
Gestor titular	Marata Silva Cortês					
Gestor substituto	Marata de Lima Carneiro Cavaleiro					
Responsável pelo registro						
Portaria de designação dos gestores	Portaria n. 463/2021					
Processo	STJ n. 23.946/2021					

- » En el STJ, las matrices de indicadores estratégicos están disponibles en el [Portal de la Transparencia y Prestación de Cuentas](#).

**INTRODUCCIÓN**
**DEFINICIONES**
**CLASIFICACIÓN**
**CONSTRUCCIÓN Y  
GESTIÓN DE INDICADORES**
**SELECCIÓN DE LOS  
INDICADORES**
**MEDICIÓN**
**ANÁLISIS**
**COMUNICACIÓN**
**CONSIDERACIONES  
FINALES**
**REFERENCIAS**

A continuación, se presentan las matrices de los indicadores elegidos como ejemplo, totalmente completas.

**INDICADOR ATENCIÓN A LA DEMANDA**
**Perspectiva: Procesos internos**
**Objetivo estratégico: Buscar agilidad y productividad en la prestación jurisdiccional**

Meta	Juzgar un número más grande de procesos de recursos y acciones de conocimiento que los distribuidos en el año.					
	Meta desdoblada					
LB/2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
109,13%	>100%	>100%	>100%	>100%	>100%	>100%
<b>Medición</b>	99,06%					
<b>Lo que mide</b>	El porcentaje de asuntos resueltos en relación con el número de asuntos presentados ante el Tribunal durante el mismo período					
<b>Unidad de la organización</b>	Asesoría de Gestión Estratégica – AGE					
<b>Donde mide</b>	Sistema de Justicia					
<b>Periodicidad</b>	Mensual					
<b>Por que mide</b>	Para comprobar la capacidad del STJ para atender la demanda de procesos que se presentan cada año y evitar acumulaciones.					
<b>Como mide</b>	(Juzgados / Distribuidos) X 100					
<b>Glosario</b>	<b>LB:</b> Línea de Base. <b>Juzgados:</b> procesos con primera decisión con vistas a poner fin al proceso. <b>Distribuidos:</b> procesos remitidos al presidente o distribuidos a los ministros.					
<b>Observaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iguala a la meta nacional n. 1/2022;</li> <li>• No son consideradas las clases de procesos: EXEAR, EXEMS, EXEMC, EXESE, EXESEC, RPV, PRC y AG/RE;</li> <li>• Mientras las respectivas metas nacionales para el STJ no sean cumplidas, anualmente, serán actualizadas conforme glosario de metas actuales, elaborado por el Consejo Nacional de Justicia – CNJ;</li> <li>• Los indicadores estratégicos alineados a las metas nacionales para el Poder Judicial se ajustan automáticamente, independientemente de la ocurrencia de la Reunión de Análisis Estratégico – RAE.</li> <li>• Polaridad: cuanto MÁS GRANDE sea el resultado, MEJOR</li> </ul>					
<b>Gestor titular</b>	(nombre)					
<b>Gestor sustituto</b>	(nombre)					
<b>Responsable por el registro</b>	(nombre)					
<b>Ordenanza de designación de gestores</b>	634/2021					
<b>Proceso</b>	23.374/2021					

## INTRODUCCIÓN

## DEFINICIONES

## CLASIFICACIÓN

 CONSTRUCCIÓN Y  
GESTIÓN DE INDICADORES

 SELECCIÓN DE LOS  
INDICADORES

## MEDICIÓN

## ANÁLISIS

## COMUNICACIÓN

 CONSIDERACIONES  
FINALES

## REFERENCIAS

**INDICADOR AGILIDAD DEL JUICIO**

Perspectiva: Procesos internos

Objetivo estratégico: Buscar agilidad y productividad en la prestación jurisdiccional

Meta	Aumentar al 88% el porcentaje de procesos resueltos en el plazo de un año, hasta dic/2026					
	Meta desdoblada					
LB/2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
80,57%	82%	83,5%	84,5%	86%	87%	88%
<b>Medición</b>	84,86%					
<b>Lo que mide</b>	El porcentaje de procesos (originales y recursos) resueltos y devueltos a origen en mes de medición que se tramitaron en el plazo de un año.					
<b>Unidad de la organización</b>	Asesoría de Gestión Estratégica – AGE					
<b>Donde mide</b>	Sistema de Justicia					
<b>Periodicidad</b>	Mensual					
<b>Por que mide</b>	Para reducir el tiempo medio empleado en todas las fases del procedimiento, en cumplimiento de la disposición constitucional que garantiza la duración razonable de los procedimientos.					
<b>Como mide</b>	(Devueltos en el plazo de un año/ Total de devueltos) X 100					
<b>Glosario</b>	<b>LB:</b> Línea de Base. <b>Devueltos:</b> remitidos para otros órganos judiciales competentes; instancias inferiores o STF; procesos anexados; registrados como devueltos a la justicia rogatoria y procesos originales archivados en definitivo.					
<b>Observaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El plazo de un año empieza a contarse a partir de la fecha del protocolo para los procesos recursales y del registro para los originales;</li> <li>Polaridad: cuanto MÁS GRANDE el resultado, MEJOR.</li> </ul>					
<b>Gestor titular</b>	(nombre)					
<b>Gestor sustituto</b>	(nombre)					
<b>Responsable por el registro</b>	(nombre)					
<b>Ordenanza de designación de gestores</b>	635/2021					
<b>Proceso</b>	23.372/2021					



## INTRODUCCIÓN

## DEFINICIONES

## CLASIFICACIÓN

 CONSTRUCCIÓN Y  
GESTIÓN DE INDICADORES

 SELECCIÓN DE LOS  
INDICADORES

## MEDICIÓN

## ANÁLISIS

## COMUNICACIÓN

 CONSIDERACIONES  
FINALES

## REFERENCIAS

**INDICADOR CONGESTIÓN**

Perspectiva: Procesos internos

Objetivo estratégico: Buscar agilidad y productividad en la prestación jurisdiccional

Meta	Meta desdoblada					
LB/2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
41,99%	Reducir 0,5%	Reducir 0,5%	Reducir 0,5%	Reducir 0,5%	Reducir 0,5%	Reducir 0,5%
<b>Medición</b>	40,27%					
<b>Lo que mide</b>	El índice de procesos resueltos y devueltos a la origen en relación con el número total de procesos a juzgar y el número total de procesos recibidos en un período de un año.					
<b>Unidad de la organización</b>	Asesoría de Gestión Estratégica – AGE					
<b>Donde mide</b>	Sistema de Justicia					
<b>Periodicidad</b>	Anual					
<b>Por que mide</b>	Para mantener un equilibrio entre la entrada y la salida de procesos en el Tribunal, evitando acumulaciones.					
<b>Como mide</b>	$[Cp / (T\text{Baix} + Cp)] \times 100$ <p><b>LB:</b> Línea de Base.  <b>Casos pendientes (Cp):</b> saldo de procesos pendientes no resueltos en el STJ al final del período base (semestre).  <b>Procesos resueltos y devueltos al origen (T Baix):</b> remitidos a otros órganos judiciales competentes; tribunales inferiores o STF; así como los procesos acumulados, registrados como devueltos a la justicia rogatoria; procesos originales definitivamente cerrados.</p>					
<b>Glosario</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iguala a la meta nacional n. 5/2022;</li> <li>• Quedan excluidos los recursos internos, (AgRg, EDcl e Elnf), recursos al STF y orden de mero trámite;</li> <li>• Mientras las respectivas metas nacionales para el STJ no sean cumplidas, se actualizarán anualmente de acuerdo con el glosario de metas en vigor, elaborado por el CNJ;</li> <li>• Los indicadores estratégicos alineados a las metas nacionales para el Poder Judicial se ajustan automáticamente, independientemente de la ocurrencia de reuniones de análisis estratégico - RAE;</li> <li>• Periodicidad: cuanto MENOR el resultado, MEJOR</li> </ul>					
<b>Observaciones</b>						
<b>Gestor titular</b>	(nombre)					
<b>Gestor sustituto</b>	(nombre)					
<b>Responsable por el registro</b>	(nombre)					
<b>Ordenanza de designación de gestores</b>	633/2021					
<b>Proceso</b>	23.375/2021					

INTRODUCCIÓN

DEFINICIONES

CLASIFICACIÓN

 CONSTRUCCIÓN Y  
GESTIÓN DE INDICADORES

 SELECCIÓN DE LOS  
INDICADORES

MEDICIÓN

ANÁLISIS

COMUNICACIÓN

 CONSIDERACIONES  
FINALES

REFERENCIAS

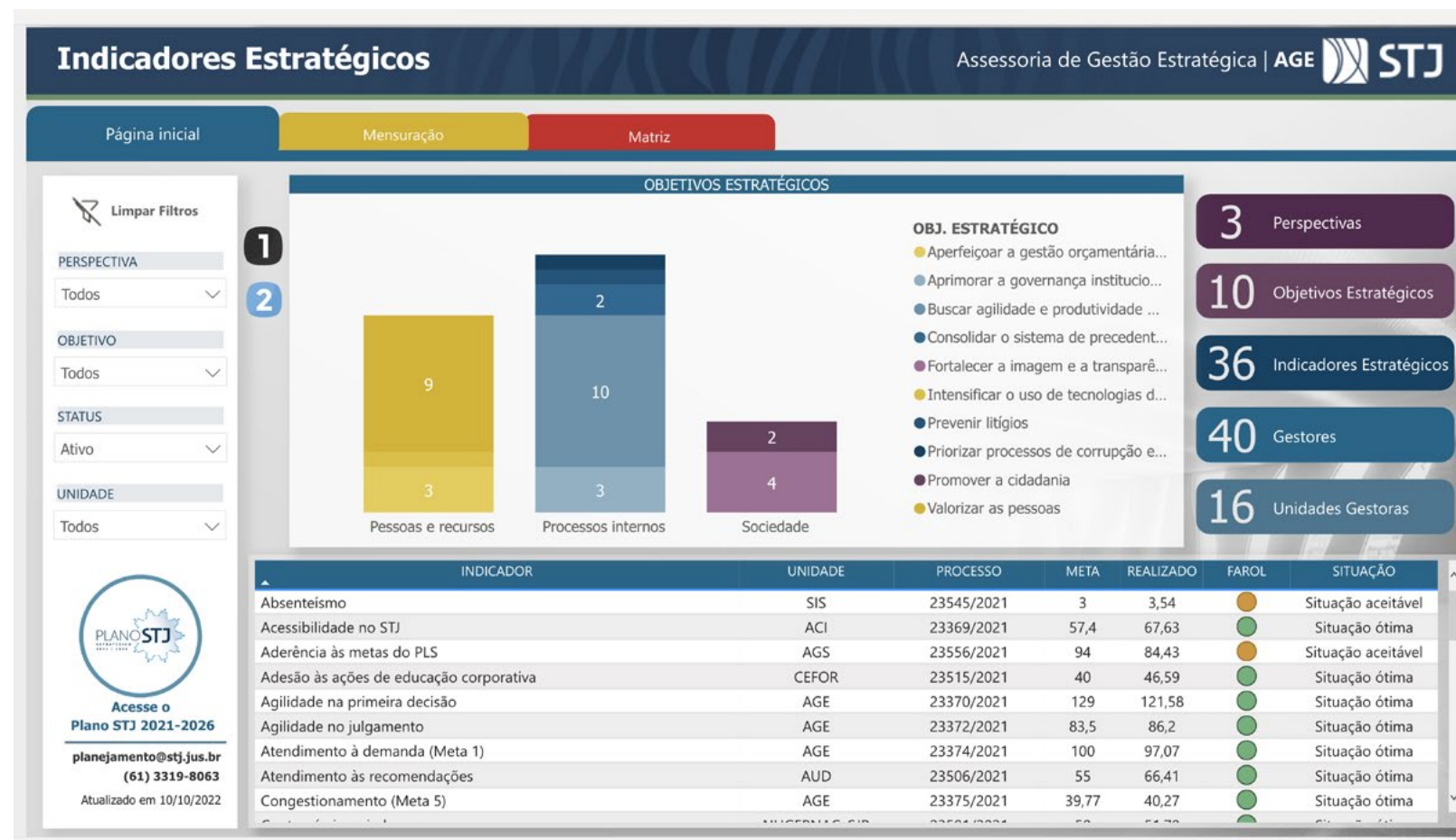


FIGURA 1 Medición de los Indicadores

En el STJ,  
los indicadores estratégicos  
también se siguen  
controlando por paneles BI.



EL PANEL SIGUE  
LOS INDICADORES  
SECTORIALES,  
DISPONIBLE **SOLAMENTE**  
**EN LA INTRANET.**

INTRODUCCIÓN

DEFINICIONES

CLASIFICACIÓN

CONSTRUCCIÓN Y  
GESTIÓN DE INDICADORES

SELECCIÓN DE LOS  
INDICADORES

MEDICIÓN

ANÁLISIS

COMUNICACIÓN

CONSIDERACIONES  
FINALES

REFERENCIAS



# 7

## ANÁLISIS

## INTRODUCCIÓN

## DEFINICIONES

## CLASIFICACIÓN

 CONSTRUCCIÓN Y  
GESTIÓN DE INDICADORES

 SELECCIÓN DE LOS  
INDICADORES

## MEDICIÓN

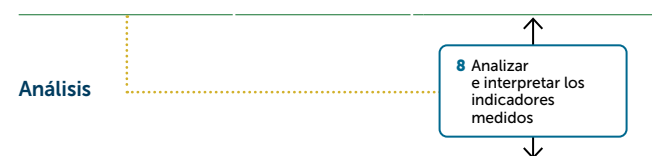
**ANÁLISIS**

## COMUNICACIÓN

 CONSIDERACIONES  
FINALES

## REFERENCIAS

## ANÁLISIS DE LOS INDICADORES



### PASO 8

#### ANALIZAR E INTERPRETAR LOS INDICADORES MEDIDOS

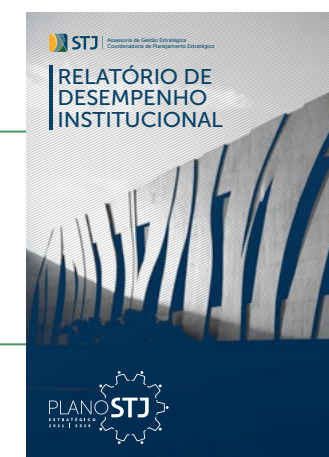
Promover el análisis y la interpretación de los datos es un aspecto clave del proceso de toma de decisiones, ya que la existencia de un sistema de seguimiento y evaluación aporta ganancias y beneficios a las partes interesadas. De lo contrario, sólo habrá pérdida de tiempo y recursos.

La consolidación de los indicadores en informes periódicos con gráficos de desempeño y un breve análisis de los resultados medidos es una práctica saludable. En el STJ, es habitual elaborar **informes de desempeño cuatrimestrales** para orientar la toma de decisiones administrativas, no sólo en las reuniones de análisis estratégico - RAE, sino también en las reuniones de análisis táctico - RAT.

También se utilizan criterios de clasificación para identificar la situación de los indicadores, basándose en los resultados medidos y teniendo en cuenta los objetivos fijados. Para facilitar la comprensión y ayudar al análisis, se utilizan colores para cada una de estas posibles situaciones:

Situación óptima	A partir de 95%
Situación aceptable	Entre 80 y 94,99%
Situación crítica	Inferior al 80%

- » **óptima**: porcentaje de consecución de la meta a partir de 95% - VERDE;
- » **aceptable**: porcentaje de consecución de la meta entre 80 y 94,99% - AMARILLO;
- » **crítica**: porcentaje de consecución de la meta inferior al 80% - ROJO;
- » **no medido**: sin medición en el plazo previsto - GRIS;
- » **no aplicable**: sin meta o en estudio.



» **Conpruebe:**  
[Portal da Transparência](#)  
[e Prestação de Contas.](#)

**INTRODUCCIÓN**
**DEFINICIONES**
**CLASIFICACIÓN**
**CONSTRUCCIÓN Y  
GESTIÓN DE INDICADORES**
**SELECCIÓN DE LOS  
INDICADORES**
**MEDICIÓN**
**ANÁLISIS**
**COMUNICACIÓN**
**CONSIDERACIONES  
FINALES**
**REFERENCIAS**

En base a la situación actual del indicador frente a la meta esperada, es momento de realizar el análisis extrayendo la información gerencial que apunta el indicador. Para hacerlo, el gestor de la medición deberá realizar una valoración general del resultado a través de los siguientes puntos:

**» ¿SE ALCANZÓ LA META?**

En caso afirmativo, haga una valoración de las acciones que hayan contribuido y qué beneficios y ventajas se aportaron a la organización o unidad de la consecución de la meta. En caso de no lograr la meta, descubra qué factores han contribuido en el resultado;

**» ¿LA META ES ADECUADA?**

Independientemente de haber logrado la meta, es el momento de que el gestor evalúe si el objetivo es factible, si puede ser más exigente o si ha llegado el momento de adoptar un objetivo sólo de mantenimiento;

**» ¿EL INDICADOR SIGUE TENIENDO SENTIDO?**

Puede darse el caso de que el indicador haya sido superado por otro mejor, se refiera a un servicio que ya no está asignado a la unidad o incluso refleje un objetivo que, una vez alcanzado, ya no puede retroceder. En este caso, es importante evaluar si el indicador sigue aportando información a quienes lo miden;

**» ¿QUÉ MEDIDAS PUEDEN ADOPTARSE?**

Vale la pena pensar, principalmente, si el indicador no alcanzó la meta esperada, qué acciones se pueden implementar a partir de la medición: un nuevo proyecto, una priorización de recursos o mejoras en el proceso de trabajo, por ejemplo.

En este **análisis crítico** también se puede incluir alguna nota explicativa respecto a la medición del indicador, es decir, si hubo un problema en la medición del período o alguna errata relacionada a períodos anteriores, por ejemplo.



» Comprueba: [Portal del Servidor en la Intranet.](#)

En el STJ, se creó un **“Tutorial para la elaboración de Análisis Crítico”**, con el fin de asistir a los gestores de indicadores en el momento de hacer el análisis.

Como se mencionó anteriormente, a partir del análisis de los indicadores de las soluciones propuestas es posible crear un **plan de acción** que se implementará para mejorar el rendimiento de los indicadores medidos.

El plan de acción consiste en un documento con las acciones a tomar para alcanzar los objetivos y, en consecuencia, la estrategia. Además, el plan promueve la practicidad y la organización en el proceso de toma de decisiones, aporta objetividad y claridad a la ejecución y genera ahorros en tiempo y recursos.

## INTRODUCCIÓN

## DEFINICIONES

## CLASIFICACIÓN

 CONSTRUCCIÓN Y  
GESTIÓN DE INDICADORES

 SELECCIÓN DE LOS  
INDICADORES

## MEDICIÓN

**ANÁLISIS**

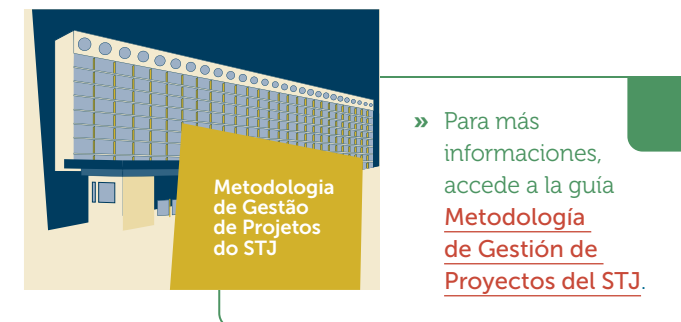
## COMUNICACIÓN

 CONSIDERACIONES  
FINALES

## REFERENCIAS

Las situaciones descritas en los planes de acción pueden generar iniciativas que requieren más atención por parte de la institución, ya sea para mejorar un proceso de trabajo o para mejorar el desempeño de un indicador, por ejemplo. En el STJ, las **iniciativas** de mayor complejidad son tratadas como acciones, proyectos o programas estratégicos.

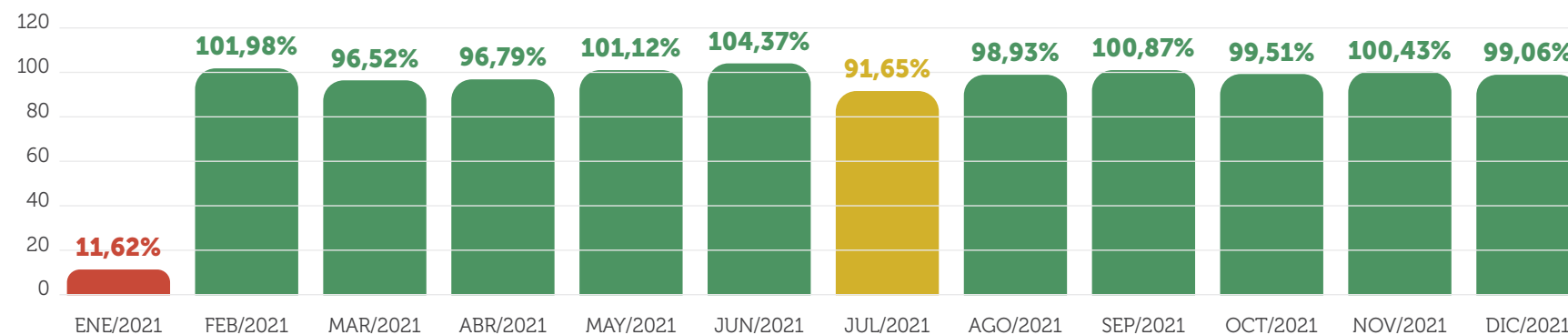
A continuación, para ejemplificar, se presentará un análisis crítico del indicador **“Atención a la demanda”** basado en los resultados obtenidos en 2021.


**INDICADOR ATENCIÓN A LA DEMANDA**
**Perspectiva: Procesos internos**
**Objetivo estratégico: Buscar agilidad y productividad en la prestación jurisdiccional**

Meta	Meta desdoblada						
	LB/2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Juzgar cantidad mayor de procesos recursales y acciones de conocimiento de lo que se distribuye en el año.	109,13%	>100%	>100%	>100%	>100%	>100%	>100%
<b>Medición</b>	99,06%						

**FIGURA 2** Atención a la demanda (Meta 1)

PORCENTAJE EJECUTADO



**INTRODUCCIÓN****DEFINICIONES****CLASIFICACIÓN****CONSTRUCCIÓN Y  
GESTIÓN DE INDICADORES****SELECCIÓN DE LOS  
INDICADORES****MEDICIÓN****ANÁLISIS****COMUNICACIÓN****CONSIDERACIONES  
FINALES****REFERENCIAS**

### **Análisis crítico**

El indicador mide el porcentaje de procesos que se juzgan en relación con el número de procesos que ingresaron al STJ en el mismo período. Su meta es juzgar una mayor calidad de los procesos de apelación y las acciones de conocimiento que las distribuidas en el año medido, demostrando el esfuerzo para gestionar la recaudación. También cabe destacar que está alineado con la Meta Nacional nro. 1, coordinada por el Consejo Nacional de Justicia, desde 2015.

Se percibe que la Corte, en 2021, no juzgó un volumen equivalente a los nuevos procesos que ingresaron al STJ, lo que incluso puede generar un aumento en su colección de procesos. Se cree que una de las principales razones de este fracaso para alcanzar la meta se debió a los procesos detenidos en 2020 con el inicio de la pandemia de COVID-19 y prorrogados para el año siguiente.

Con el fin de mejorar el rendimiento del indicador para los próximos ejercicios para superar el 100%, los resultados se pondrán en conocimiento de los gabinetes de ministros a través de informes que se analizarán en detalle. Así, todos podrán contribuir de una manera más específica considerando los procesos relacionados con la métrica.

### **Nota explicativa**

Cabe destacar que, en enero y julio de cada año, los resultados se deterioran debido a las vacaciones colectivas, según el art. 81 del Reglamento Interno del STJ (El año judicial en la Corte se divide en dos períodos, pero los ministros disfrutaban de vacaciones del 2 al 31 de enero y del 2 al 31 de julio.)

INTRODUCCIÓN

DEFINICIONES

CLASIFICACIÓN

CONSTRUCCIÓN Y  
GESTIÓN DE INDICADORES

SELECCIÓN DE LOS  
INDICADORES

MEDICIÓN

ANÁLISIS

COMUNICACIÓN

CONSIDERACIONES  
FINALES

REFERENCIAS



8

COMUNICACIÓN



INTRODUCCIÓN

DEFINICIONES

CLASIFICACIÓN

 CONSTRUCCIÓN Y  
GESTIÓN DE INDICADORES

 SELECCIÓN DE LOS  
INDICADORES

MEDICIÓN

ANÁLISIS

**COMUNICACIÓN**

 CONSIDERACIONES  
FINALES

REFERENCIAS

## COMUNICACIÓN DE LOS INDICADORES

Comunicación

 9 Comunicar  
el desempeño de  
los indicadores

### PASO 9

## COMUNICAR EL DESEMPEÑO DE LOS INDICADORES

La difusión de los resultados retroalimenta el proceso de construcción de los indicadores y refuerza los vínculos entre los objetivos de la organización y la fuerza de trabajo. En este momento, es necesario innovar y, con creatividad, definir una forma de comunicación para que los empleados realmente se involucren en la búsqueda de resultados. Para la efectividad de este procedimiento, se debe considerar el propósito y el contenido del mensaje, la audiencia a comunicar, el medio a utilizar, el momento en que debe ocurrir, la recepción del mensaje y el feedback.

En el STJ, como ya se ha visto, los resultados de los indicadores se presentan a través de informes de desempeño, reuniones periódicas de análisis y, siguiendo la tendencia actual de utilizar paneles de BI (Business Intelligence), se creó un panel para los estratégicos y otro para los sectoriales, con el fin de comunicar de manera dinámica, un conjunto de informaciones relevantes para que la administración de la Corte y las unidades puedan tomar las mejores decisiones en relación con lo deseado por los lineamientos del plan estratégico actual.

Además del panel y los informes institucionales periódicos, para los indicadores sectoriales existe una especificidad en la divulgación, que es el Informe de Desempeño Sectorial – IDS, que consiste en el instrumento utilizado por el titular de la unidad para poner en conocimiento de todos sus empleados los resultados de cada período.



» **Conoce el Plan de Comunicación de la Estrategia del STJ [haciendo clic aquí.](#)**

INTRODUCCIÓN

DEFINICIONES

CLASIFICACIÓN

CONSTRUCCIÓN Y  
GESTIÓN DE INDICADORES

SELECCIÓN DE LOS  
INDICADORES

MEDICIÓN

ANÁLISIS

COMUNICACIÓN

CONSIDERACIONES  
FINALES

REFERENCIAS



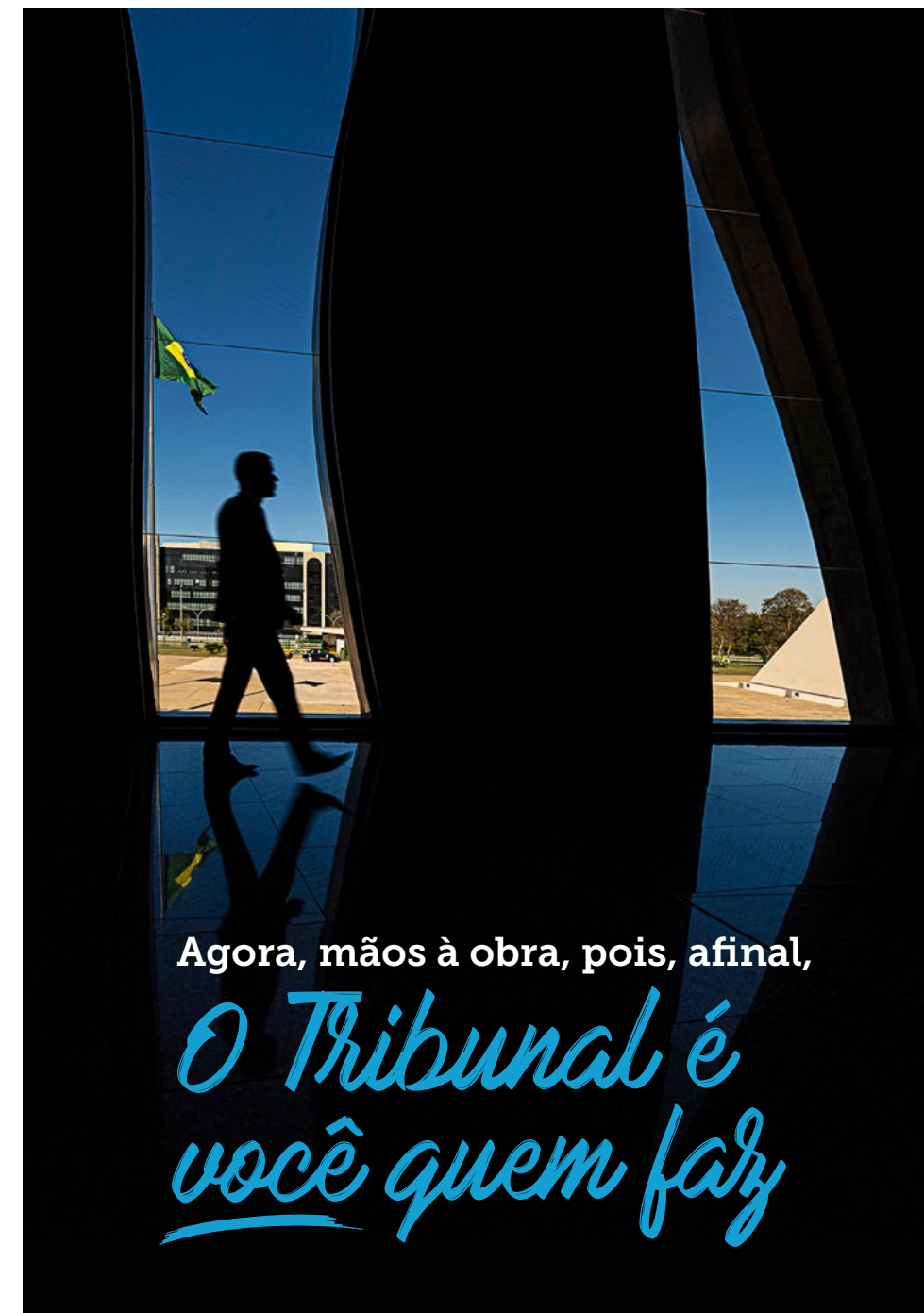
# 9

## CONSIDERACIONES FINALES

Este instrumento fue diseñado para que el lector conozca la metodología utilizada por el STJ en relación con la construcción y gestión de indicadores de desempeño. Se presentaron ejemplos prácticos de cada etapa de esta metodología. Además de permitir que todos los empleados del STJ monitoreen cómo es la estrategia institucional a través de indicadores, permite que las unidades comprendan su contribución a este fin.

Es importante destacar que antes de crear indicadores, todos deben tener un conocimiento previo de los procesos de trabajo de sus unidades, porque, al fin y al cabo, es fundamental saber cómo estamos y hacia dónde queremos ir. De nada sirve tener varios métodos que sólo aportan datos sin información relevante para la toma de decisiones.

Nunca pierda de vista que **Usted** es el principal agente de cambio, que tiene la capacidad de analizar y sugerir cambios en las rutinas y/o procesos de trabajo, con iniciativas centradas en sus tareas o en las tareas de alguna unidad del Tribunal. Los indicadores le servirán de guía, mostrando su desempeño y proporcionando insumos para los cambios y ajustes necesarios. Si alguno de los indicadores creados no contribuye a la mejora del desempeño o a la toma de decisiones administrativas, deberá ser revisado y remodelado o incluso descartado.



**Agora, mãos à obra, pois, afinal,**

*O Tribunal é  
você quem faz*

INTRODUCCIÓN

DEFINICIONES

CLASIFICACIÓN

CONSTRUCCIÓN Y  
GESTIÓN DE INDICADORES

SELECCIÓN DE LOS  
INDICADORES

MEDICIÓN

ANÁLISIS

COMUNICACIÓN

CONSIDERACIONES  
FINALES

REFERENCIAS



# 10

## REFERENCIAS

## INTRODUCCIÓN

## DEFINICIONES

## CLASIFICACIÓN

 CONSTRUCCIÓN Y  
GESTIÓN DE INDICADORES

 SELECCIÓN DE LOS  
INDICADORES

## MEDICIÓN

## ANÁLISIS

## COMUNICACIÓN

 CONSIDERACIONES  
FINALES

## REFERENCIAS

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos.

**Guia Metodológico: Indicadores de Programas.**

Brasília: MPOG, 2010.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos.

**Guia Uso e Construção de Indicadores no PPA.**

Brasília: MPOG, 2007.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão.

**Guia referencial para medição de desempenho e manual para a construção de indicadores.**

Brasília: MPOG, 2009.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça.

Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica.

**Monitorando desempenho com o BSC.** Brasília: STJ, 2008.

CAIUBY, Rogério. **Gestão Estratégica para Resultados.**

São Paulo: Exterior 2011.

CALDEIRA, Jorge. **100 indicadores da gestão:**

**key performance indicators.** Coimbra: Actual, 2015.

COSSI, Luis Fernando. **A Gestão de Desempenho dos Processos e dos Indicadores Estratégicos.**

São Paulo: ProcessMind, 2006.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (Brasil).

**Curso sobre Elaboração de Indicadores de Desempenho Institucional.** Brasília: ENAP, 2002.

ESCOLA SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS.

**Apostila do curso da ESAD sobre Elaboração de Indicadores de Desempenho Organizacional.** Brasília, 2011.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Alinhamento.**

Rio de Janeiro: Campus, 2006.

REZENDE, José Francisco. **Balanced Scorecard e a gestão**

**do Capital Intelectual.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.

INTRODUCCIÓN

DEFINICIONES

CLASIFICACIÓN

CONSTRUCCIÓN Y  
GESTIÓN DE INDICADORES

SELECCIÓN DE LOS  
INDICADORES

MEDICIÓN

ANÁLISIS

COMUNICACIÓN

CONSIDERACIONES  
FINALES

REFERENCIAS



Estas guías de planificación estratégica fueron traducidas al español con la colaboración del **Centro de Planificación Estratégica** del Consejo de la Magistratura de la Ciudad de Buenos Aires.